



Saavedra 15 P.B.
1083 Capital Federal
tel. 4953 7651 - fax 4953 9853
E-mail: postmast@piette.edu.ar

Dirección postal:
Casilla de Correo 950 - Correo Central
1000 - Buenos Aires

 Piette
PROGRAMA DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS
SOBRE TECNOLOGIA, TRABAJO Y EMPLEO

Serie Seminarios Intensivos de Investigación
Documento de Trabajo N° 11

El cuestionamiento del trabajo

Clasificaciones, jerarquía, poder

PATRICK ROZENBLATT

Economista y sociólogo, investigador del equipo "Trabajo y
movilidades" de la Universidad de París X

Seminario del 4 al 8 de octubre de 1999

El PIETTE tiene sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET y trabaja en estrecha colaboración con el Programa Nacional Prioritario de Tecnología, Trabajo y Empleo (PRONATTE) de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación y el Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine (CREDAL) URA N° 111 au CNRS.

Traducción: Irene Brousse

Supervisión técnica: Julio C. Neffa

Corrección: Graciela Torrecillas

Diseño y diagramación: Irene Brousse

Octubre 1999

El Programa PIETTE, con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) fue creado oficialmente el 19 de mayo de 1992, mediante Resolución del Directorio del CONICET, N° 594/92. El actual Director es el Dr. Julio César Neffa, Investigador Principal del CONICET en el CEIL y del CNRS en el CREDAL (Centre de Recherches et Documentation sur l'Amérique Latine, URA N° 111 au CNRS, Universidad de París III).

El Programa concentra su actividad en el estudio sistémico de las interrelaciones generadas entre las innovaciones tecnológicas -derivadas de la investigación científica básica y sus aplicaciones- y las innovaciones organizacionales dentro de las empresas productoras de bienes y de servicios. El objetivo es facilitar una gestión eficiente y competitiva de las unidades de producción así como condiciones adecuadas para el uso y reproducción de la fuerza de trabajo. Esta delimitación del campo temático comprende naturalmente las articulaciones entre los sistemas científico, productivo y educativo en lo que se refiere a las clasificaciones y calificaciones profesionales.

El cuestionamiento del trabajo

Clasificaciones, jerarquía, poder

Patrick Rozenblatt

1. LO QUE QUIERE DECIR CLASIFICAR

1. La clasificación: un objeto social complejo

Nadie escapa a las clasificaciones en función de la edad, el sexo, la religión, el estado civil o según cualquier otra variable cargada de valor social. Y los calificativos dados producen **efectos reales** sobre los individuos.

Para ilustrar estas afirmaciones y las que sigan, quisiera citar un pasaje de la publicación de Marcelle Stroobants (en *Sociologie du travail*, Collection "sociologie 128", Ed. Nathan, París, 1993): "¿Por qué se dice "alegre como una alondra"? se preguntaba Prévert. Después de todo, una alondra no es realmente alegre, no es ni alegre ni triste. Por otra parte, según el poeta, el pájaro no se llama realmente "alondra", es el hombre el que decidió darle ese nombre". Lo que lleva a Marcelle Stroobants a deducir que "la fuerza del turco, la mentalidad del funcionario, el dinamismo del joven ejecutivo, la intuición femenina, son etiquetas tan discutibles como la alegría de la alondra".

En cada uno de los espacios particulares que constituye una sociedad determinada, **están en juego múltiples operaciones de clasificación** (transparencia 1). De hecho, toda actividad social es un pretexto para clasificar.

En Francia, la importancia del **aparato estadístico del Estado** llevó a interrogarse sobre el significado de este tipo de operación más que en otros países (transparencia 2). Algunos han visto en esto:

1. un **"ideal de la norma"** (GUILLAUME 1978);
2. una **"violencia simbólica"** que legitima la distinción y la jerarquización (BOURDIEU 1987);
3. un **"tipo de recorte vinculado con un tipo de representación de la sociedad"** (DESROSIERES, THÉVENOT 1988);
4. un objeto apto para "construir una nueva disciplina de estudios que refun-

de el enfoque metodológico de la historia de las ideas o de los sistemas de pensamiento" (TORT, 1989)

En el campo del trabajo, **la producción de las jerarquías profesionales y salariales** representa una de estas operaciones de clasificación.

En este sentido, y haciendo referencia a una definición que nos brindan Emile Durkheim y Marcel Mauss (en *De quelques formes particulières de classification*, Minuit, 1983), esta producción es entonces el producto de "este conjunto de costumbres mentales en virtud de las cuales nos representamos los seres y los hechos bajo la forma de grupos coordinados unos con otros".

Más allá de una simple dimensión simbólica, el establecimiento de esta forma de representación está verdaderamente en el **núcleo de la confrontación social** que estructura la organización de las relaciones colectivas de trabajo en la sociedad mercantil. Siempre tiene una consecuencia, en el momento de su implementación, una **influencia directa sobre el valor profesional y salarial, atribuido a cada asalariado** al que se aplica.

Las jerarquías profesionales y salariales tienen como rol esencial ordenar las remuneraciones: evaluando las calificaciones necesarias para ocupar un empleo. **Toda organización del trabajo las sobreentiende.** O estructuran toda organización del trabajo. Son la traducción de valores comúnmente compartidos y vividos. De hecho, **crystalizan un orden y relaciones sociales.**

Pero la producción de jerarquías no se agota con la resolución de **la cuestión del justo precio** con el que debe remunerarse el trabajo cumplido únicamente, aunque a menudo en muchos países se la denomine con el término genérico "tarifas".

En realidad, abarca **otras dimensiones esenciales para la existencia de un orden social**, que tienen que ver con:

1. el reconocimiento de las calificaciones y su valorización;
2. los modos de socialización por medio de la organización del trabajo;
3. la legitimación de las delimitaciones categoriales y de oficios que segmentan las comunidades de asalariados;
4. los actores habilitados para construir las en los diferentes niveles de la confrontación social;
5. y finalmente, el lugar atribuido a la negociación colectiva en esta producción de sentido social en función del grado de libertad que el Estado otorga a las organizaciones profesionales.

Para responder a estas diferentes cuestiones, cada sociedad industrial se dio respuestas institucionales en los diferentes estadios de su desarrollo. Podemos aprehender estas respuestas como **compromisos construidos** por las fuerzas salariales en relación, para **crystalizar un estado de las jerarquías profesionales** que pueda oponerse al **movimiento constante de renovación** de las calificaciones humanas y de las herramientas técnicas, en el tiempo y el espacio.

Sobre este movimiento constante de renovación, los trabajadores fundan **un cuestionamiento incesante** con el que tratan de modificar la manera en que se evalúan y reconocen sus calidades. Así, las codificaciones establecidas por los actores y las conquistas obtenidas por tal o cual grupo profesional en un momento preciso, sólo tienen sentido en un **movimiento permanente de reevaluación de las posiciones relativas** ocupadas en las organizaciones productivas respecto del valor que la sociedad les otorga.

Para explicar esta dinámica compleja podemos retener la definición de P. Naville en su *Essai sur la qualification du travail*: "La calificación de los trabajos se refiere al aspecto jerárquico de las estructuras sociales, a la forma de existencia productiva en la que los datos técnico-económicos resisten de alguna manera al deseo de valorización individual, de donde resulta un juicio social sobre el valor comparado de los trabajos, una escala comparada de las capacidades, méritos y poderes".

La producción de las jerarquías profesionales y salariales corresponde entonces directamente a las diferentes clasificaciones que están en juego en un espacio más amplio: el de la sociedad. Es lo que nos dice nuevamente P. Naville, cuando nos expone que "la forma de la sociedad impone su marca, desde el punto de vista de las modalidades de la producción y de la constitución política, a una calificación de los trabajos, cuyos criterios en la conciencia social son más morales y políticos que técnicos. La jerarquía de la calificación del trabajo está siempre mezclada con una jerarquía social de las funciones".

En este marco, las jerarquías profesionales y salariales no pueden captarse como simple "proyección" de un estado de la división y de la organización del trabajo o como simple "reflejo" de la contrastación natural de las calificaciones. Múltiples desafíos, en torno a los cuales los actores interactúan para orientarlos y lógicas diversas que subyacen a su acción, participan en la construcción de un compromiso renovado incesantemente.

Este compromiso sobre las formas de movilización de la mano de obra puede aprehenderse simultáneamente como

1. una relación con el mercado de trabajo por los niveles y condiciones de contratación es de alguna manera un **medio de estructuración del mercado de trabajo**;
2. un instrumento de gestión interna del personal es de alguna forma una **herramienta de gestión de la mano de obra**;
3. un orden salarial es de alguna manera una **forma de representación de la jerarquía salarial**;
4. un ordenamiento del lugar respectivo de los grupos profesionales en la empresa, es de alguna manera **la traducción de un compromiso social global**.

Una clasificación general (transparencia) **obtiene su pertinencia y su legitimidad de la capacidad de "reescritura" ofrecida a los actores en la empresa:** dirección, sindicatos y grupos profesionales.

Los **principales desafíos que impulsan a renegociar los compromisos** establecidos conciernen a la evolución de los **modos de acceso**, los **recorridos de promoción**, el **papel de los títulos** o el de la **formación permanente**.

2. La clasificación mediante grillas jerárquicas

Todas las grillas jerárquicas se presentan bajo la forma de un sistema de clasificación de los asalariados basado en una evaluación de las calidades relativas. Existe una diversidad importante entre los países respecto de las características de estas grillas:

1. En algunas grandes empresas, por ejemplo, pueden ser muy detalladas e incluir unos cien escalafones. En otras empresas, como en el caso de los empleados comerciales en Australia, tienen un solo nivel.
2. Algunas grillas sólo retienen el título inicial del asalariado y su antigüedad. Otras mezclan las características del puesto y del título inicial.
3. Algunas grillas están elaboradas para una rama a partir de una negociación entre organizaciones sindicales y patronales, mientras que otras están limitadas a una única empresa para su aplicación.

Tipología de las grillas de clasificación

Parodi		Criterios clasificantes	Función pública ordenada
Clásica	Mejorada		
Según el principio de nomenclatura de empleo, estas grillas son una enumeración de denominaciones de puestos	Igual principio que Parodi clásica, pero cada empleo se define de manera muy detallada a menudo (tipo de máquina, por ejemplo: imprenta de labor)	Definición de niveles siguiendo criterios implícitos o explícitos comunes a estos niveles. Los criterios más utilizados comúnmente son: <ol style="list-style-type: none"> 1. nivel de responsabilidad 2. autonomía, naturaleza de la actividad 3. nivel de conocimientos 	Sobre el modelo de estatuto de la función pública. Importancia de: <ol style="list-style-type: none"> 1. las exigencias en materia de títulos 1. recorridos profesionales 2. garantía de empleo
Ramas donde la negociación colectiva es débil debido a su heterogeneidad o a la debilidad de la implantación sindical: grilla no renegociada desde hace varios años (farmacia, publicidad, etc.)	Ramas donde la negociación es activa con fuerte tradición de oficio y una fuerte implantación sindical: frecuentes renegociaciones (imprenta)	Ramas que han tenido fuertes cambios en la organización del trabajo desde los años 60: obsolescencia de la grilla (metalurgia, química, etc.)	Actividades periféricas a la salud o profesiones reglamentadas

Las grillas jerárquicas cumplen múltiples funciones:

1. Una de las más importantes es asegurarle una **cierta estabilidad a una jerarquía** establecida para evitar una negociación permanente y costosa entre individuos y grupo de trabajadores sobre las posiciones jerárquicas relativas. Esta estabilización se vuelve posible por la **institucionalización en una grilla de factores explícitos** de la jerarquía. Esto permite, además, **canalizar los reclamos** según las reglas de juego conocidas;
2. Registran las **transformaciones de las formas de organización del trabajo**. Por ejemplo, el desarrollo de la polivalencia, del trabajo de grupo, etc.
3. Constituyen el esqueleto de los **sistemas de fijación de salarios**, ya que se asigna un valor monetario a cada clasificación.

Las grillas jerárquicas constituyen un objeto de estudio particularmente útil para analizar las cuestiones de la calificación y del salario tratando de comprender la manera en que se elaboran y transforman. Ponen en evidencia los **desafíos que subyacen a la definición de la calificación**.

3. La calificación: tema central en el estudio del trabajo

La noción de calificación está en el **centro del debate social**, especialmente en períodos particulares de la historia donde se conjugan **cambios** tanto en los **ciclos de producción** como en la **composición activa**. Es lo que sucede hoy en los países industrializados, donde la competencia internacional y las nuevas técnicas de producción se conjugan con la terciarización de una población activa cada vez más educada, tanto en la industria como en los servicios.

Los diferentes trabajos desarrollados en torno a esta noción nos enseñan que **no existe definición absoluta de la calificación**. De hecho, y muy esquemáticamente, se puede considerar que evoluciona entre dos polos:

1. En uno de los polos, la definición de la calificación está basada **en las cualidades propias del asalariado** (lo que es capaz de hacer independientemente del puesto específico o de la función que ocupa);
2. En el otro polo, sólo retiene las **cualidades estrictamente exigidas por el trabajo** requerido.

Sin embargo, según la época, el país o el sector, estos dos polos pueden caracterizarse de manera diferente:

1. Las cualidades del asalariado pueden medirse, por ejemplo, por el valor atribuido al título inicial de educación o por la evaluación de la experiencia como aprendiz o por la de la experiencia/formación adquirida durante su vida activa;
2. De la misma manera, la evaluación de las exigencias del puesto o de la función pueden incluir o excluir ciertos factores que favorecerán o discriminarán algunas categorías.

Esta **inestabilidad en la definición de la calificación** confirma que es en gran medida **dependiente de la naturaleza de las relaciones sociales** que caracterizan, en un momento determinado:

1. tanto al sistema de relaciones, profesionalmente;
2. como a la apreciación de los factores técnicos universales en torno a los que se organiza el trabajo.

Salvo raras excepciones, quizás, presentan como característica común en los países industrializados, ser el **fruto de cierta forma de negociación**.

El nivel y contenido de esta negociación son evidentemente muy variables y dependen de la importancia que los actores sociales otorgan al **dominio de este desafío en el marco de las estructuras de los sistemas de relaciones del trabajo**.

La comparación siguiente, en la segunda partida de este seminario, puede proporcionar elementos de análisis, en términos de convergencias y divergencias, sobre las tendencias y evoluciones que las atraviesan en este fin del siglo veinte.

Cualquiera sea el espacio particular –interprofesional, profesional, empresa, oficio- en el que los sistemas de jerarquizaciones profesionales y salariales captan la calificación, aparece **en el núcleo de los desafíos prioritarios de todas las construcciones sociales**, organizadas en condiciones democráticas en torno a actores representativos que se enfrentan para contrastar los actores profesionales de la sociedad industrial a partir de los valores e intereses que cada uno de ellos defiende.

2. LAS FORMAS JERARQUICAS. DEL ORDEN DE LAS CORPORACIONES AL ORDEN INDUSTRIAL*

Introducción

La primera parte planteaba "lo que quiere decir clasificar". Aquí, la cuestión que plantearémos es "¿Cómo se clasifica?" o más bien "¿Se clasifica siempre de la misma manera según los países?". El método de análisis elegido para poder efectuar la comparación ha sido el de **estudiar una forma institucional particular**, en este caso las **grillas jerárquicas** que evidentemente presentan configuraciones y contenidos muy diferentes y ofrecen la ventaja de ser utilizadas en todos los países industrializados observados para clasificar y remunerar a los asalariados. Los nueve países son: Alemania, Australia, Bélgica, Estados Unidos, Francia, Japón, Italia, Gran Bretaña y Suecia.

De hecho, **las principales etapas y formas de construcción de las clasificaciones profesionales** que llevaron a la elaboración de grillas jerárquicas están estrechamente ligadas con:

Por una parte, la evolución de la distinción entre las categorías obreras y las categorías de empleados –cuestión que trataremos en detalle más adelante;

Por otra, las lógicas particulares de apreciación de la calificación que aparecieron según los países en el interior de ambas categorías.

1. Un poco de historia

Para comenzar, realizaremos un pequeño desvío histórico que debería permitirnos comprender mejor las diferencias y/o similitudes propias a los países comparados. Mediante el sistema legitimado de corporaciones y la organización de los oficios que se desprende de él, resulta que los artesanos calificados desempeñarán un papel determinante en la construcción de las clasificaciones actuales. La búsqueda común del manejo de un oficio lleva a los obreros a seguir un recorrido iniciático establecido a partir de un ordenamiento interno estricto e inmutable ("del obrero al supervisor") que les dará

* La segunda parte está construida esencialmente en torno al libro de F. Eyraud y P. Rozenblatt, *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, La Documentation française, 1994.

un **título** y los posicionará en un **rango** vinculado a su profesión. A este respecto, Eyraud y Rozenblatt agregan que esta reglamentación induce diferenciaciones importantes de estatus en términos de consideración y de salarios, que afectan más particularmente a los jóvenes ingresantes y generalmente excluye de hecho a las mujeres.

A partir del siglo XVIII, y luego de un **conflicto endémico que opone a los maestros y los 'compañeros' (trabajadores asociados en una corporación)**, conflicto referido a los salarios, las condiciones de contratación y de trabajo, se desarrollará una nueva forma de organización comunitaria. De hecho, para los compañeros se trata de no confundir sus intereses con los de las comunidades de maestros. En este marco, se implementó **un nuevo sistema de jerarquía interna**, más o menos tolerado por el Estado según los países. Presenta una segmentación más igualitaria, ya que se hace una sola distinción entre el aprendiz-aspirante y el hombre de oficio. Todos los hombres de metales son entonces iguales. La antigüedad es el valor principal para apreciar el nivel de dominio del oficio.

En adelante el control de la contratación escapa a los maestros, ya que sólo el grupo otorga o no la obtención de un título, y con ello, el acceso al trabajo. Es también el grupo el que fija el nivel de tarifa. Los compañeros pueden decidir trabajar o no para tal o cual maestro. Es fácil imaginar las **diferentes tensiones** que generará este tipo de relación en la nueva configuración industrial de la libre empresa. Esta última se construye, de hecho, en base a un cuestionamiento filosófico y económico en torno a:

- por una parte, la noción de contrato individual que vincula al maestro-empleador, es decir el propietario de los medios de producción, con el trabajador;
- por otra, la noción de interés general que plantea principalmente la cuestión del peso y el papel del Estado, las organizaciones intermedias y la relación individual contractual.

En realidad, con **la liberalización del entorno económico pero también con la reducción de los poderes de las corporaciones**, la jerarquía profesional y salarial ya no dependerá de un orden interno y estable, sino de **la libre y estricta relación de un empleador y un asalariado** (sin intervención de ningún intermediario). En este marco, el Estado debe ejercer cierto control sobre los abusos eventuales, alentando la organización de mediaciones de tipo jurídico. Para resumir, podemos decir que teóricamente el empleador es libre de elegir, jerarquizar y remunerar a sus asalariados. El trabajador es libre de aceptar o rechazar las condiciones del contrato que se le proponen. En la práctica, veremos que el papel y el lugar de la negocia-

ción, individual y colectiva, están más bien lejos de haber sido instaurados de manera siempre armoniosa en términos de estrategias, conflictos y compromisos según los diferentes países observados (prohibición de toda forma de coalición en Francia y Gran Bretaña).

De hecho, cada configuración nacional impondrá formas institucionales vinculadas, entre otras, con:

- el ritmo de crecimiento de su actividad industrial;
- el grado de concentración de sus empresas;
- los lugares de implantación de sus actividades en la localización de las poblaciones activas entre ciudad y campo;
- el peso de su sistema artesanal;
- las formas de solidaridad social y comunitaria;
- el debate de ideas sobre las condiciones necesarias a la emergencia de una sociedad industrial;
- las formas de estructuración del sindicalismo obrero y las formas de organización del empresariado;
- la importancia de un sector público industrial.

2. La dualidad fundamental entre el mundo de los obreros y el de los empleados

Sin embargo, cualesquiera sean estas diferencias de parámetros, parece existir una dualidad fundamental entre las lógicas históricas de tratamiento de la categoría de los obreros y la de los empleados.

En efecto, si estas dos categorías cohabitaban en el siglo XIX, se las puede sin embargo distinguir funcional y espacialmente (no se cumplen las mismas funciones y no se trabaja en los mismos lugares) pero sobre todo distinguirlas socialmente. Están aquellos, poco numerosos, que colaboran con los empleadores y que se benefician con una integración social en la empresa. Es decir, los empleados pagados mensualmente. Están los otros, más numerosos, que están en una lógica de exterioridad respecto de la empresa. En este caso, se les paga a los obreros por hora o por pieza. Esta representación de una distinción social profunda entre estos dos mundos, representación por otra parte comúnmente compartida y aún muy arraigada en algunos países como Suecia, Italia o Bélgica, se relaciona más generalmente con la organización de la sociedad.

Para estas dos categorías profesionales, dos lógicas radicalmente diferentes constituirán la relación entre trabajador y empresa:

- en primer lugar, aquella ligada a la naturaleza del trabajo: trabajo manual en un caso (para los obreros) y trabajo intelectual en el otro (para los empleados que generalmente son ingenieros, contadores o auxiliares de dirección);
- luego, aquella ligada al nivel de "confianza" exigido por el empleador: permanente para los empleados que tienen acceso al conjunto de escrituras y parcial para los obreros (reducida a la realización de la tarea pedida).

Así, si la contratación de los obreros se realiza mediante las comunidades de oficios, garantes de sus cualidades profesionales, la de los empleados se opera por el contrario de manera estrictamente individual, ya que el empleador es quien controlará directamente los títulos y cualidades de los empleados antes de tratar de estabilizar esta relación con un contrato de trabajo permanente. Esta oposición estructural entre una inserción llamada comunitaria y una inserción llamada individual volverá a encontrarse en la formación y la dinámica de las jerarquías profesionales y salariales.

Para los **obreros**, la jerarquía de valores de la que son portadores los diferentes oficios, el grado de organización colectiva para la defensa y valorización de su patrimonio profesional, son datos que el empleador debe tomar en cuenta. Función a menudo delegada a la figura genérica del "capataz". Para este último, las reglas de jerarquización son más bien generales, por tipos de comunidades. Determinan una remuneración por tarea o por hora correspondiente al cumplimiento de un trabajo delimitado –apreciado por el empleador o el "capataz". Su situación dentro de la empresa no es estable y depende fuertemente de las variaciones de los períodos de actividad.

Para los **empleados**, los propios criterios de evaluación de los empleadores que confrontan con cierto estado del mercado, determinarán la organización de su promoción en la carrera. Para el empleado con una misión general que cumplir (y no una tarea o un trabajo), se valoriza su fidelidad a la empresa y evolucionará en función de su antigüedad en la organización de un mercado interno. Esta característica perdura por otra parte, en los sistemas de clasificaciones actuales. Su situación, dentro de la empresa es más ventajosa, ya que se beneficia con un salario mensual cualesquiera sean las variaciones de los períodos de actividad, con una protección contra el despido y una cierta cantidad de otras ventajas estatutarias.

Veremos ahora que esta dualidad generará formas particulares y distintas de organización del orden profesional y salarial para las categorías obreras por una parte, y las categorías de empleados por otra.

3. La emergencia de las jerarquías profesionales y salariales obreras en la "sociedad industrial"

De hecho (a comienzos del siglo) la cuestión de las jerarquías salariales profesionales y salariales estará en el origen de muchos conflictos que llevaron al desarrollo de cierta negociación colectiva en las empresas. En este contexto, los actores sociales (Estado, trabajadores, organizaciones sindicales) tratarán de imponer sus formas de confrontación social por oficios o por ramas profesionales. Y son las elecciones ideológicas las que determinarán el tipo de relación de fuerza: según los actores sociales mantengan el oficio en el núcleo de su estructuración, o que se orienten hacia una organización de industria.

Pero de manera general se puede decir que tenderá a imponerse en el mundo del trabajo una lógica general de clasificación argumentada, es decir, que sitúa el valor de las calificaciones unas respecto de otras.

Sin embargo, en las construcciones de las jerarquías profesionales y salariales obreras, dominarán dos lógicas contradictorias según los diferentes países:

1. un primer grupo de países reúne a Gran Bretaña, Australia, Alemania, Suecia, Estados Unidos y Japón. Para estos últimos la construcción de las jerarquías profesionales y salariales se construyó esencialmente en torno a la figura del **obrero calificado** surgido de la formación codificada por la profesión;
2. un segundo grupo reúne a países como Italia, Bélgica y Francia. Aquí, esta misma construcción resulta de una lógica en la que ninguna figura profesional arrastra a las otras, sino donde la **intervención estatal** es importante para legitimar las orientaciones.

1. La figura del obrero profesional como la columna vertebral de la jerarquía obrera. Les recuerdo que esta figura es central —es una referencia— en Gran Bretaña, Australia, Alemania, Suecia, Estados Unidos y Japón. De hecho, la herencia de las tradiciones de las que son portadores los "del oficio", aportan una contribución importante a la emergencia de las jerarquías obreras que se estructura en torno a la figura del obrero profesional. Pero más allá de esta convergencia, veremos que las formas sociales establecidas —la forma social es una construcción social y por lo tanto una especie de compromiso específico del contexto histórico y de la acción de los actores institucionales— por estos diferentes países no son idénticas:

- en **Gran Bretaña**: las jerarquías profesionales y salariales se construyeron en torno al oficio y sus reglas. Los diferentes cuerpos de oficios de una misma rama profesional se agrupan en la misma organización sindical. La organización de los **oficios** es todopoderosa. Es la que controla la formación para manejar la entrada en la profesión. Impone una cierta forma de organización del trabajo segmentada y fuertemente jerarquizada, con diferencias de salario a veces considerables entre los diferentes niveles. Ejemplo: un peón gana apenas la mitad de lo que gana un obrero calificado. Este tipo de relación tenderá a extenderse como modelo de los sectores más fuertes del sindicalismo hacia los sectores más débiles. El Estado desempeña un papel relativamente menor en la regulación de rama. De hecho, vemos bien que la organización de los oficios deviene un elemento constitutivo y poderoso de la organización industrial.
- En **Australia** (que tiene un lazo de parentesco histórico con Gran Bretaña): una diferencia esencial existe respecto del Reino Unido. De hecho, a fines del siglo XIX un movimiento sindical de oficios hasta el momento muy poderoso, fue aplastado sangrientamente. El vacío producido por esta extinción provisoria de las organizaciones de oficios lleva al **Estado a ser más intervencionista** particularmente en lo que concierne a la regulación del costo salarial. Instaura entonces un sistema llamado de "tres niveles": el nivel nacional, el nivel de la rama y finalmente el de la empresa. En primer lugar, un salario de base se fija para el nivel nacional. Luego en el nivel de la rama, se aporta un suplemento que remunera el aporte de la calificación de la actividad. Finalmente, en el nivel de la empresa, y en función de los resultados económicos de la firma, el empleador tiene el derecho de pagarle más a su asalariado. En la realidad, este sistema se conjugará con una organización de oficios "a la inglesa". De hecho, cada empresa se enfrentará con tantas organizaciones sindicales como oficios representados. Finalmente, la organización de oficios se combina aquí con una jerarquía salarial poco abierta.
- En **Japón**: con el desarrollo industrial, las instituciones surgidas del artesanado, y que abarcan a los aprendices y los obreros-compañeros, confían la organización de oficios al "oyakata" —especie de maestro convertido en capataz— que dispone de gran autonomía:
 1. para organizar las incorporaciones;
 2. para dirigir y controlar el trabajo;
 3. para supervisar la formación;
 4. para realizar la remuneración.

La escala de los salarios obreros está muy poco extendida, contrariamente a la escala global de los salarios. Eyraud y Rozenblatt agregan, por otra parte, que la depreciación del trabajo de las mujeres parece ligeramente mayor que en los países europeos.

• En **Estados Unidos**: a mediados del siglo XIX, se distinguen tres estadios en el control que ejercen los obreros de oficio sobre la producción:

1. la autonomía funcional del obrero de oficio – los obreros se entienden sobre los ritmos de trabajo
2. las reglas de trabajo planteadas por los sindicatos de oficio – que imponen su propio orden a los demás
3. y finalmente, el apoyo mutuo de diferentes oficios para hacer respetar las reglas de contratación y las relaciones de trabajo.

De hecho, siempre es la **hegemonía de la organización de oficios** la que aparece aquí. Toda la estructuración de las jerarquías profesionales se basa sobre y privilegia esencialmente a aquel que ha seguido un aprendizaje en detrimento de aquellos "no calificados" o "no sindicados", como las mujeres por ejemplo. Ejemplo: la AFL (American Federation of Labor) se negará durante mucho tiempo a estructurar y crear formas de solidaridad con los otros tipos de trabajadores.

• En **Alemania**: el poder de las "guildas" sobre la constitución de las jerarquías profesionales obreras es muy importante –de alguna manera son el equivalente de las corporaciones francesas o inglesas-. Tres elementos marcan el desarrollo industrial:

1. el mantenimiento y extensión del aprendizaje como determinante del acceso al trabajo calificado;
2. el desarrollo de una enseñanza profesional hacia fines del siglo XIX;
3. la permanencia para los calificados de la remuneración del producto en la tradición de la negociación del "precio de pieza" –tal como existe entre el artesano y el comerciante.

Existe entonces una estratificación importante de la jerarquía profesional. Se distingue:

1. por una parte, una categoría de obreros calificados surgidos del aprendizaje, que se les paga según el producto fabricado,
2. una categoría intermedia de semi-calificados que de alguna forma son peones;
3. finalmente, una categoría de obreros llamados "sirvientes" –y que son

esencialmente mujeres y jóvenes- a los que se les paga según una tasa horaria.

Pero hay que observar que esta estratificación importante de la jerarquía profesional se acompaña paradójicamente con una relativa homogeneidad en la escala de remuneraciones. De hecho, para el caso alemán, esta estratificación no es sinónimo de hegemonía de una organización de oficio. Las federaciones de industrias –organización por ramas industriales y no por oficios – desempeñarán un papel importante.

• En **Suecia**: la impronta de las **corporaciones** también es muy importante. Pero la legislación extremadamente firme que prohíbe toda actividad reivindicativa de las cofradías de compañeros, estará en el origen de conflictos y enfrentamientos que darán nacimiento a la Confederación general del trabajo (LO) en 1898, organizada bajo la presión de la organización interna de los empleadores (SAF), según un principio de rama. Sin embargo, el aprendizaje y la figura del obrero calificado siguen siendo elementos importantes. En cuanto a las grillas de remuneración salariales obreras, tienen poca amplitud.

2. Las jerarquías obreras resultantes de la organización y división del trabajo. Abordaremos aquí el caso de los países en los cuales la figura del obrero calificado no se impuso de manera hegemónica y central en la construcción de las jerarquías profesionales y salariales obreras. Estos países son: Italia, Bélgica y Francia. Si los trabajadores calificados se distinguieron de los otros en las clasificaciones obreras, su calificación, sin embargo, no se ha dado en función de si propia lógica profesional. De hecho, las otras categorías –como por ejemplo la de los ingenieros- son elementos que interfieren con las representaciones de la calificación, propias al medio obrero. Las transformaciones tecnológicas y los cambios en la organización del trabajo pesan con todo su peso en la representación de lo que es la evaluación de los criterios de calificación –evaluación esencialmente dominada por los instigadores en la empresa-:

• En **Bélgica**: la revolución industrial –por otra parte muy precoz- fue acompañada por un liberalismo extendido, una ausencia de reglamentación socioeconómica y un retraso significativo de una organización sindical –y eso a pesar de un movimiento obrero muy fuerte. En este contexto, la jerarquía profesional obrera se constituirá a partir de criterios específicos en cada actividad económica más que a partir de una única figura obrera. De hecho, cada clasificación –peón, especialista, calificados, etc.- sólo tiene sentido en su adaptación a cada forma específica de organiza-

ción y de división del trabajo de la firma. El estado belga está muy presente en la organización de las opciones estratégicas que conducen a la construcción de órdenes profesionales, especialmente mediante la instauración de las comisiones paritarias en la base del establecimiento de las clasificaciones de ramas.

- En **Italia**: aquí se imponen y compiten dos formas: las **federaciones de oficios** –especialmente la de los tipógrafos, los trabajadores del cuero o los panaderos- y las **bolsas de trabajo** que coordinan localmente sindicatos de actividades variadas en las que el abanico de calificaciones es más amplio. El obrero calificado es una figura importante pero no determinante. Con el fascismo y en una lógica de reciprocidad de deberes y derechos, el Estado desempeñará un papel importante al legislar sobre la segmentación de las categorías. Se trata antes que nada de hacer respetar el orden jerárquico establecido. De hecho, el obrero, el empleado, el técnico y el mando medio, son colaboradores activos de la empresa económica que es dirigida por el empleador, quien asume la responsabilidad.
- En **Francia**: en un contexto relativamente largo de prohibición de "coalicción", la expresión asume más particularmente la forma de conflictos y huelgas. De hecho, existe en Francia una **oposición entre las antiguas profesiones estructuradas sobre jerarquías de oficio** –profesiones que tratan de negociar tarifas a partir de sus convicciones profesionales- y las **profesiones más jóvenes**, que no poseen jerarquías internas legitimadas y que pueden esperar obtener algunas revalorizaciones de salarios sólo mediante huelgas y apelación al estado. Sin embargo, menos de la cuarta parte de los conflictos desemboca en una negociación. De hecho, el Estado es solicitado con mucha frecuencia y su predominio no dejará de aumentar. De esta oposición surgirán dos tendencias: la de aquellos que abogan por un sindicalismo de oficio y la de aquellos que lo hacen por un sindicalismo de industria en el que la defensa del nivel de vida de todos le gana a la defensa de los intereses más estrictamente profesionales y de los órdenes particulares. Esta segunda concepción ganará en Francia con un nivel de negociación privilegiado: la rama.

Para terminar esta parte, podemos agregar que tres países, Japón, Estados Unidos y Suecia, escapan al dominio de la figura del obrero profesional para adoptar esta otra lógica basada sobre las formas legitimadas de la organización y la división social del trabajo. No desarrollaremos aquí las razones contextuales, por falta de tiempo –razones que por otra parte son muy distintas en cada país.

4. La emergencia de las jerarquías profesionales y salariales de los empleados: una lógica de internacionalización individual

En una segunda parte, veremos cómo las jerarquías profesionales y salariales de los empleados emergen en la "sociedad industrial". De hecho, contrariamente a la categoría de los obreros, aquí prevalece una **lógica de internacionalización universal**. Las diferenciaciones nacionales están mucho menos marcadas. No veremos el caso particular de cada país como en la parte anterior, sino que trataremos esta cuestión de manera global.

En cuanto a la categoría de empleados, veremos que se aplican dos lógicas de gestión antagonistas por el tipo de vínculos y la forma jerárquica que relaciona a los obreros o empleados con la empresa.

El empleado tiene una relación particular con su empleador. Como vimos anteriormente, se le atribuye un tratamiento que evoluciona con su antigüedad en el marco de una relación de confianza, que es sinónimo de seguridad del empleo. Recibe ventajas anexas en materia de:

1. condiciones de empleo
2. cobertura social.

Este estatuto lo distingue del obrero. Antes que nada, se trata de volver fiel al empleado. Por otra parte, diremos que el empleado entra en la "casa", a la que deberá probar su devoción y su fidelidad si quiere progresar profesionalmente. En este tipo de configuración profesional, cada empleado ocupa una posición particular y la jerarquía profesional y salarial resultante es el producto casi estrictamente:

1. o bien del nivel de su participación en el poder de decisión y de mando;
2. o bien del nivel de su integralidad: por ejemplo, para el caso del cajero que tiene una clasificación superior a la del capataz, sin poseer ningún poder de autoridad.

Tenemos aquí un **principio del orden jerárquico vertical** por excelencia.

En el nivel del **salario**: aunque el mundo de los empleados esté por encima del mundo de los obreros, las condiciones de remuneración del empleado no son necesariamente más atractivas que las del obrero; así –cuando termina el siglo- las tres cuartas partes de los salarios de los empleados en París, son inferiores al nivel de la remuneración de un obrero calificado.

En el nivel de la **escolaridad**: el desarrollo de la educación –y con ella

de la difusión del saber- es indiscutiblemente un elemento fuerte del crecimiento del "mundo de los empleados". El sistema de enseñanza es muy congruente:

1. por una parte, con la naturaleza de las capacidades profesionales buscadas;
2. por otra, con la actitud social deseada del personal que quiere ocupar estos empleos.

En el nivel del **estatuto de empleado**: para la mayoría de los empleados, este estatuto es un bien muy valioso. Sitúa a los empleados socialmente del lado de las clases ascendentes, distinguiéndolas de la clase obrera y creando a veces la ilusión de pertenencia al mismo mundo. En todos los países vistos anteriormente, los empleados constituyen una especie de "*middle class*".

En el nivel de las **condiciones de trabajo**: hay que señalar sin embargo, que todos los empleados no trabajan en grandes establecimientos capaces de procurarles todas estas ventajas. Algunos trabajan efectivamente para pequeños patrones paternalistas cuyos establecimientos no tienen ni el tamaño ni los medios para garantizar los mismos atractivos. De esta situación nace una fuerte dualidad que está en el origen del movimiento sindical de los empleados.

Este sindicalismo de los empleados está basado sobre la voluntad de extender a todos, los principales beneficios obtenidos en las grandes empresas. No se inscribe en una oposición a los empleadores y su política social. No es una estructura de contestación. De hecho, funciona inicialmente como una organización de apoyo moral y como centro de formación o más bien oficina de colocación. Este sindicalismo de empleados trató durante mucho tiempo de distinguirse totalmente del sindicalismo obrero. El principio de un orden jerárquico vertical, así como la legitimidad de tratar individualmente el posicionamiento del empleado en esta escala en función de sus capacidades y méritos, son perfectamente admitidos. En una primera etapa, se trata de defender el estatus social manteniendo la distinción con el mundo obrero.

Pero poco a poco, sin embargo, y con la expansión del "mundo de los empleados", el sindicalismo de los empleados adoptará los métodos de lucha del sindicalismo obrero: por ejemplo, integrando la huelga como medio de acción. Primero en Francia, y luego más tardíamente en Alemania, en Bélgica y en Suecia. Pero las reivindicaciones no afectan el orden jerárquico establecido, conciernen únicamente a su ordenamiento y adaptación, sobre todo en la dimensión salarial.

De hecho, y para concluir esta parte, al acercarse a los métodos de lucha de los obreros, los empleados impregnarán poco a poco el mundo obrero. Así, la **lógica de promoción social** fundada en las capacidades individuales les ganará a las **lógicas de costumbres**, inscritas en la historia de las antiguas comunidades y ancladas en la defensa de las jerarquías de oficios.

Por una parte con el crecimiento de nuevos obreros de la industria y por otra, las políticas patronales y estatales, los diferentes países observados, según ritmos e intensidades variables, contribuirán al avance de este movimiento de acercamiento. De hecho, este proceso de integración sigue produciéndose en la actualidad; así, por ejemplo, la medición de la productividad antes reservada a la supervisión del trabajo obrero, ha penetrado en la construcción de la remuneración en el "mundo de los empleados", mientras que por el contrario, la noción de participación en los beneficios reservada durante largo tiempo sólo a los "empleados fieles", se extendió a la remuneración del "mundo obrero".

Síntesis y conclusión

Para retomar y sintetizar lo dicho hasta ahora, propondremos un intento de tipología en torno a las lógicas que caracterizan en el largo plazo la estructuración de estos sistemas jerárquicos. Seleccionamos cuatro lógicas diferentes en la base de las grillas jerárquicas actuales. Son:

1. la **lógica de la evaluación del puesto** –encontramos aquí a Estados Unidos y Suecia;
2. la **lógica de la nomenclatura categorial** – Bélgica, Francia e Italia;
3. la **lógica de internalización fusional** – Japón;
4. la **lógica de valorización del cuerpo profesional** – Gran Bretaña, Australia y Alemania.

La **lógica de la evaluación del puesto**: podemos situar aquí a Estados Unidos y Suecia. La norma de clasificación tiende a apreciar, por medio de las técnicas de evaluación de los puestos especialmente, lo que especifica profesionalmente el empleo ocupado por el asalariado. El campo de la apreciación puede asentarse sobre un sistema de rama o sobre un sistema de empresa. Esta norma profesional está compuesta de elementos diferentes para los cuellos azules y los cuellos blancos pero corresponde a la misma lógica de apreciación del puesto de trabajo para ambas categorías.

La **lógica de la nomenclatura categorial**: se puede situar aquí a Bélgica, Francia e Italia. La legitimidad de las clasificaciones está marcada por el

sello de un reconocimiento externo a la empresa, otorgado por el Estado. Este garantiza un cierto recorte codificado de la sociedad profesional en función de las distinciones categoriales fuertemente inscriptas socialmente. Esta intervención "compensa una incapacidad" de los actores profesionales para concebir y/o imponer legítimamente sus propias normas.

La **lógica de internalización fusional**: esencialmente podemos situar aquí a Japón. La trayectoria profesional depende fuertemente del nivel de diploma inicial y de la posición alcanzada en el ciclo de vida –es decir, toma en cuenta las responsabilidades familiares. Es una norma que borra totalmente al individuo y al puesto ocupado. Se impone en todas las grandes empresas como norma central en la organización de los mercados internos.

La **lógica de valorización del cuerpo profesional** que se distingue bajo la forma de otras dos lógicas:

La **lógica de oficio**: aquí encontramos a Gran Bretaña y Australia. La figura del obrero de oficio, por medio de la organización sindical y su control sobre el aprendizaje, forja la organización del trabajo y segmenta las clasificaciones de los diferentes tipos de trabajadores.

La **lógica profesional**: aquí encontramos a Alemania. El obrero calificado –que después de haber sido aprendiz- constituye el centro del orden jerárquico respecto del cual se posicionan los obreros sin calificación y los obreros que alcanzan puestos de responsabilidad. Esta lógica se extiende –sin poseer el mismo rigor- en la organización de las clasificaciones, a la estructuración de las jerarquías de los empleados.

Estas mismas lógicas, al diferenciarse e interpenetrarse, dan nacimiento a nuevas lógicas de evaluación del trabajo y de la calificación. Pero se trata de otra cuestión, que no abordaremos en este seminario.

3. LA EVALUACION DEL TRABAJO ESTRATEGIA, MÉTODO Y PRACTICA

Este punto está construido esencialmente en torno a la investigación que llevamos a cabo desde hace cuatro años en EDF-GDF Servicios –o DEGS- que es una de las grandes direcciones comunes de las empresas Electricité de France (EDF) y Gaz de France (GDF). Se trata de la distribución de gas y electricidad.

Mediante este estudio de caso quisiéramos tratar de demostrar que un sistema de valorización del trabajo está siempre vinculado a un sistema de representación. También, cuando una empresa decide "modernizar" su organización transformando su sistema tradicional de valorización del trabajo, desestructura siempre el sistema de representación que domina. Cambiar las formas de apreciación del trabajo es **reescribir los vínculos de afiliación** que los actores de la empresa tejen entre ellos.

Introducción

Unas palabras sobre la investigación en cuestión:

- La investigación que llevamos a cabo se propone seguir el conjunto del proceso de desarrollo de la implementación de un nuevo sistema de clasificación, llamado M3E (Método de Empresa de Evaluación de los Empleos), en vigor desde el 1° de enero de 1995 y cuya aplicación está prevista con una duración máxima de cinco años; también se prevé el seguimiento de la implementación de un nuevo sistema de apreciación de las competencias, llamado ADP (Apreciación del profesionalismo) que acompaña a M3E.
- Se trataba, y aún se trata para nuestro equipo de investigación, de determinar el sentido del vínculo social dentro de la DEGS. Emprendimos entonces un enfoque sociológico en términos de vínculo social: por ejemplo, la vinculación social que los actores tienen entre sí. Implementamos un dispositivo de investigación basado en un proceso de comprensión de un período de transición. En este marco optamos por el análisis longitudinal para aclarar mejor las relaciones que mantienen, y que mantendrán los agentes, por una parte con el sistema de clasificación M3E, y por otra con el sistema de apreciación de las competencias ADP.

- Para resumir, esta investigación se propone responder esencialmente a la siguiente cuestión: ¿cómo una serie de innovaciones gerenciales, y en este caso la transformación de los sistemas de valorización del trabajo, interactúa con las relaciones que los agentes desarrollan con la empresa? Se trata de captar el recorrido de las relaciones que mantienen con su trabajo, con su colectivo y con su jerarquía, y de manera más general, con la empresa en la dinámica misma de su evolución.

Unas palabras sobre el marco metodológico

La metodología fue utilizada para el seguimiento de la implementación de M3E y de ADP. La investigación se realizó en tres centros de la DEGS, París-Aurore, Clermont-Ferrand y Lille. La investigación de materiales corresponde a dos grandes fuentes esenciales:

1. la **observación participante** por largo tiempo en los dispositivos vinculados con la implementación de M3E y ADP (por ejemplo, participación en las diferentes reuniones de información, concertación con los obreros no calificados y sobre todo en las de los comités de evaluación);
2. la **realización de entrevistas** en este mismo tiempo a los agentes de los tres Centros: se realizaron unas cien entrevistas cualitativas (por Centro) a agentes de todas las categorías, de diferentes servicios y agencias antes de la implementación de M3E y ADP. Estas entrevistas abarcan tres grandes ámbitos: la relación con el trabajo, la relación con el itinerario profesional y personal y la relación con las evoluciones de la empresa. En los diferentes estadios de la implementación, el dispositivo de la investigación prevé volver a ver a los 300 agentes con el mismo cuestionario.

Además de estas dos fuentes esenciales, nuestra investigación se completa con una aproximación documental llevada a cabo con el conjunto de los actores institucionales.

La originalidad y el carácter experimental de la investigación residen en que nos fue posible intervenir en el campo antes de la aplicación de M3E y ADP, es decir cuando el antiguo sistema todavía existía, para analizarlo y establecer un balance del vínculo social existente en ese momento. Esta postura nos permite captar mejor los diferentes aspectos del período de transición, en el que se pasa de un referencial a otro, y aprehender mejor la evolución de las representaciones que los agentes construyen.

En efecto, al comenzar nuestra investigación antes de la fecha oficial de implementación, nos fue posible analizar el antiguo sistema de clasificación. Este contexto nos permitió captar mejor:

1. por una parte, los diferentes desafíos vinculados con la apertura de un importante período de transición para la empresa;
2. por otra, aprehender mejor las representaciones y las prácticas desarrolladas en esta fase preparatoria a la instalación de un nuevo sistema de evaluación de los empleos.

1. Presentación de dos nuevos dispositivos: M3E y ADP

1.1. M3E (Método de Empresa de Evaluación de Empleos)

Surgido del método norteamericano de evaluación de los puestos llamado "método HAY" o *job rating system*, el nuevo dispositivo se propone evaluar el trabajo mediante una determinación en puntos que se presume objetiva, un empleo estandarizado en términos de misión, entorno, actividades y finalidades.

M3E está compuesto por siete criterios clasificantes:

- los conocimientos prácticos y teóricos
- la resolución de problemas
- la dimensión relacional
- la asesoría
- la organización
- a autonomía
- la contribución

CRITERIOS	DEFINICIONES
CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS Y TEÓRICOS	Se trata de apreciar mediante una serie de situaciones de trabajo, los conocimientos de todo tipo, teórico, práctico, manual, resultantes de una formación previa y/o un saber hacer adquirido por la experiencia, requerido por el empleo.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Al estar presentes los conocimientos generales exigidos por el empleo, se trata de la competencia para aprehender la complejidad de una situación, para enunciar un problema, para identificar los diversos componentes y examinarlos de manera sistemática para elaborar las soluciones.
DIMENSIÓN RELACIONAL	Se trata de la competencia para: escuchar, percibir, comprender las preocupaciones y expectativas de los interlocutores internos y externos y comunicar utilizando un lenguaje y argumentos adaptados; y en los grados más elevados, convencer, suscitar la adhesión de sus interlocutores, favorecer la evolución de los puntos de vista, buscar ajustes entre posiciones o intereses diferentes, sin que intervenga el "peso" jerárquico.
ASESORÍA	Se trata de poner a disposición de los demás, a su pedido, para ayudarlos a resolver sus problemas, un conocimiento especializado (que puede llegar a la <i>expertise</i>) mantenido y desarrollado por el retorno de la experiencia.
ORGANIZACIÓN	Este criterio apunta a medir la competencia necesaria, en posición jerárquica o no, para prever, escalonar en el tiempo, realizar opciones, establecer prioridades y coordinar: los recursos internos (humanos y materiales) y/o las empresas exteriores.
AUTONOMÍA	Se trata del margen de maniobra del que dispone el empleo para actuar, tomar decisiones o proponer opciones.
CONTRIBUCIÓN	Este criterio está ligado a la contribución del empleo en las misiones y funciones de la Unidad a la que pertenece, cualquiera sea su naturaleza. Excluye así toda idea de éxito o fracaso temporales, aleatorios y vinculados a las personas.

M3E está concebido como una matriz analítica a partir de la que los que establecen la clasificación deben determinar y evaluar las cualidades necesarias para ocupar un empleo **independientemente de la persona que lo hace**. Este último es descripto previa y conjuntamente por un mando medio de recursos humanos llamado descriptor, el responsable jerárquico y el titular del empleo.

La descripción del empleo

Cuatro reglas fundamentales

- Descripción del empleo independientemente de la persona que lo ocupa
- Identificación de la contribución específica de cada empleo
- Restitución de las características esenciales y permanentes del empleo
- Redacción de la descripción en 4 o 5 páginas

Tres fuentes de información

- El responsable jerárquico
- El titular del empleo
- Los diversos documentos disponibles (por ejemplo, notas de organización)

Cada criterio se subdivide en siete grados situados en un eje de progresión; cada uno tiene un valor en puntos. A partir de:

- el documento de descripción estructurado en cuatro partes: la misión general, el entorno, las actividades y finalidades del empleo;
- la guía de evaluación de los empleos que retoman todas las definiciones de los criterios y grados

Los clasificadores determinan para cada uno de los siete criterios clasificantes, el grado que les parece corresponder mejor al empleo. En función del número de puntos obtenidos, se lo vincula mediante una tabla de correspondencia a una de las nueve "frangas o posiciones" que componen la escala de clasificación jerárquica.

Tabla de conversión

Grados	1	2	3	4	5	6	7
Punto	26	52	77	101	124	146	167
M3E							

Tabla de correspondencia

Puntos M3E	Franjas de GF	Posiciones
1169 921	19-18-17	A
920 821	17-16-15	B
820 721	15-14-13	C
720 671	13-12-11	D
670 621	12-11-10	E
620 521	11-10-9	F
520 411	9-8-7	G
410 301	7-6-5-4-3	H
300 182	4-3-2-1	I

1.2. La apreciación del profesionalismo (ADP)

1. La definición

"El profesionalismo en el empleo es la capacidad de realizar un trabajo de calidad en el tiempo; lo que supone el dominio por parte de la persona de las competencias necesarias para la realización de las actividades correspondientes a su empleo".

2. Encontramos entonces dos componentes esenciales

- la **calidad del trabajo** en el tiempo
- las **competencias aplicadas** por la persona en su empleo

Ya no se habla de calificaciones sino de competencias. Giro importante en el paisaje de la empresa. ¿Qué son las competencias? Saber, saber hacer y saber ser. Se introducen así nuevas nociones para determinar el valor del trabajo. Es en torno a estas tres nociones que la mayoría de los sistemas de apreciación del trabajo realizado por una persona, se construyen actualmente.

La noción de "competencia"

Las competencias son adquisiciones de orden intelectual (cognitivo), prácticas o de comportamiento, cuya categorización más tradicional corresponde a los "saberes", a los "saber hacer" y a los "saber ser", necesarios para ocupar un empleo o realizar una actividad, o que un individuo domina.

Los "**saberes**" corresponden a conocimientos generales o especializados, necesarios para ocupar una situación de trabajo o que un individuo domina (por ejemplo, "conocer los principios de la resistencia de los materiales").

Los "**saber hacer**" corresponden al dominio de herramientas, de técnicas o de métodos útiles para la realización de una actividad dada, o bien que un individuo domina (por ejemplo, "saber utilizar el programa Word 6 para tipear una carta").

Los "**saber ser**" corresponden a las actitudes comportamentales adecuadas necesarias para el cumplimiento de una actividad dada, o que un individuo domina. En el trabajo, se trata de maneras deseables de actuar y de interactuar respecto de una situación profesional precisa (por ejemplo, "ser preciso y riguroso" para un contador).

Las competencias se adquieren mediante la **formación** y la **experiencia profesional**. Se **combinan** para permitir la realización de una actividad o de una tarea dada. Generalmente, son **trasladables** de una situación de trabajo a otra, es decir que una misma competencia puede ser movilizada para efectuar actividades de naturaleza diferente.

3. El medio privilegiado

El mantenimiento anual de evaluación del profesionalismo –o el mantenimiento anual del progreso- se convierte así en un punto clave de la relación jerarquía/agente y de la gestión de los recursos humanos. Se cambia el espacio del intercambio jerarquía/agente que ya no está estrictamente en el lugar de trabajo sino en un lugar cerrado. Ya no se evalúa el trabajo en tanto tal sino el progreso esperado en ese trabajo.

4. Los grandes principios de la apreciación del profesionalismo

- se vuelve **individual**, personalizada, anual

- se basa en el **diálogo jerarquía/agente**
- se supone debe referirse a **objetivos fijados a priori** basados en hechos, actos, indicadores observables (búsqueda de mayor objetividad)
- se supone debe medir **progresos**, evoluciones
- es uno de los **fundamentos de las decisiones de remuneración** (evolución en GF o en NR dentro del empleo)
- incluye un **proceso de apelación**

2. El paso de un referencial a otro

Voy a presentar ahora el marco analítico que construimos para aprehender mejor lo que se juega detrás de una reforma tan considerable, por no decir traumatizante, para el personal de la DEGS.

2.1. Primera etapa: el análisis de la configuración profesional

Para comprender las relaciones de los diferentes agentes con el sistema de clasificación y aprehender mejor las dinámicas sociales, nos pareció esencial definir en primer lugar, y en torno al concepto de **configuración** (que tomamos de Norbert Elias en *Qu'est-ce que la sociologie?*, 1970), un marco analítico de base en el que y mediante el cual progresamos a lo largo de nuestra investigación. El uso del concepto de *configuración* nos permite superar la antinomia que generalmente se establece entre individuo (o el agente) y la sociedad (o la empresa en la que trabaja), por ejemplo, comprender el conjunto de las intreracciones –sociología que se interesa esencialmente en el intervencionismo y sociología que se interesa más bien en las causas estructurales o inclusive institucionales.

- ¿Cómo situar a la **empresa** y a los **desafíos económicos y sociales** que la atraviesan en un espacio profesional en pleno cambio?
- ¿Cómo establecer la **naturaleza y la profundidad de las relaciones**, y por lo tanto percibir el grado de arraigo de las prácticas sociales que vinculan en la diversidad de su trabajo y su rango, a los agentes con la empresa? (reencontramos aquí la cuestión del vínculo social que tratamos de aprehender).

Porque existe una interdependencia entre todos los agentes que constituyen la empresa, estos últimos viven juntos en una configuración siempre móvil en la que tensiones y relaciones de fuerza dinamizan la confrontación

y equilibrios inestables.

En el caso de EDF-GDF, la escritura de la configuración profesional pasa por la puesta en congruencia de varias variables y por el análisis del sentido y de los valores, de los que son portadoras en un momento determinado en el espacio estudiado. Estas variables tienen que ver:

- con las **relaciones con el trabajo**, tal como se organizan para establecer los servicios brindados por la empresa, su modo de implementación y su reproducción;
- con el **estatuto de la empresa** y los **estatutos del personal**, que se inscriben en el espacio del servicio público;
- finalmente, conciernen al **ciclo de vida de la empresa** y a la evolución de sus misiones, las relaciones que establece con la competencia, así como su entorno en el sentido más general.

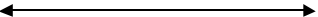
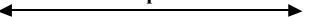
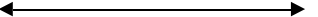
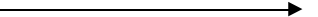
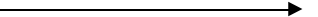
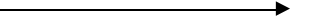
La escritura de una configuración profesional adquiere pleno sentido en su capacidad de puesta en correspondencia y en orden de situaciones de trabajo diferentes. Su principal interés será en el caso de EDF-GDF situar las relaciones que se establecen entre los agentes y la empresa en el marco de un proceso relacional en el que ambas partes observadas, lejos de permanecer estáticas, no asisten permanentemente a la transformación de sus formas.

2.2. Segunda etapa: el establecimiento de modelos profesionales

Pero considerar el proceso para comprender su dinámica no debe llevar a ocultar el conjunto de formas institucionales (hay reglas puntuales fuertes) que permanentemente tratan de establecer comportamientos conformes a las reglas que despliegan. Es lo que nos lleva a construir otra herramienta esencial de análisis, el **modelo profesional**, que confrontaremos regularmente con el de configuración (tenemos entonces un modelo profesional particular en el interior de una configuración en movimiento más amplia). En efecto, la construcción de un modelo profesional tiende a establecer un **estado de cristalización del movimiento perpetuo** que anima a la configuración.

De alguna manera escribir un modelo profesional apoyándose en el estado de las reglas y las instituciones existentes, inclusive ya superadas, permite, en el marco de las relaciones de trabajo de una empresa, establecer una representación de una realidad en movimiento, como hacemos cotidianamente para actuar espontáneamente en un espacio dado (de alguna manera, se podría comparar el modelo profesional con una fotografía). La herra-

mienta permite evaluar el peso de las formas míticas en torno a las cuales se puede declinar un **modelo fundador**, captar para algunos la permanencia de su influencia cuando se trata de establecer uno o varios **modelos refundadores**.

EL MODELO PROFESIONAL FUNDADOR	LA EMERGENCIA DE MODELOS PROFESIONALES NUEVOS
El proceso de sociación vinculado al Modelo Fundador	El proceso de sociación vinculado a los nuevos modelos
La adhesión  Eje del encantamiento al desencantamiento	El compromiso  Eje de la crítica constructiva a la hipercrítica
La desterritorialización  Eje de lo interno (empresa) a lo externo (fuera de la empresa)	El flotamiento  Eje de la alianza a la distancia
	La adhesión al modelo fundador  Eje del encantamiento al desencantamiento
	La desterritorialización  Eje de lo interno (empresa) a lo externo (fuera de la empresa)

Recapitulación del marco analítico

La configuración profesional

Desde este punto de partida construimos **modelos profesionales** (fundador y nuevos) en los que el trabajo se implementa y evalúa:

- El **modelo profesional fundador**. Coloca en el centro de su arquitectura, en el marco de una lógica de acción industrial, a la **técnica**, la tecnicidad y su medición. El vínculo social se hace vía este paradigma técnico que puede declinarse y medirse en este monumento representado por el catálogo de las funciones que da cuenta de los sectores profesionales técnicamente distintos y separados. Dentro de este marco general, cada sector y servicio encuentran su lugar jerárquico en función del mayor o menor valor técnico que se les atribuye (por ejemplo, el lugar particular y valoriza-

do de los servicios técnicos y de empleo que los componen respecto de los servicios administrativos y las agencias).

- La emergencia de **otros modelos profesionales** en el cambio. Diversas lógicas de acción, en torno a lo comercial, el management, la gestión, penetraron con amplitudes y ritmos diferenciados en los diferentes servicios de la empresa, así como en las unidades que la componen (por ejemplo, los servicios técnicos que son poco a poco eclipsados por los servicios comerciales. Se valoriza cada vez más a las agencias. Ya no se destaca a la electricidad sino a la garantía del servicio. Observemos sin embargo que en la realidad, son los empleos que tienen a su cargo a los grandes clientes los más valorizados respecto de los empleos que manejan a los pequeños clientes en términos de apreciación jerárquica y salarial).

2.3. Tercera etapa: la detección de los procesos de sociación profesional

La cuestión que nos planteamos es la siguiente: "¿cuáles son los procesos de sociación profesional que se articulan con estos modelos?" (Tomamos la noción de **sociación** de Georg Simmel en *Le conflit*, 1908). El **proceso de sociación** analiza de manera conjunta dos entendimientos posibles del concepto de unidad sociológica. Combina las formas producidas por los elementos que oponen y los elementos que reúnen: "la sociedad necesita una cierta relación cuantitativa de armonía y de disonancia, de asociación y de competencia, de simpatía y de antipatía para acceder a una forma definitiva" (por ejemplo, lo que permite comprender los vínculos que los agentes tejen con la empresa, entre ellos. La especificidad de la configuración de la empresa es que los agentes nunca se van de la empresa).

Su detección no tiene como objeto fundar una tipología que permita clasificar por identidad a cada uno de los agentes, sino que apunta a explicitar **las relaciones que se establecen en el marco de la configuración**. En efecto, nos parece que estos procesos de sociación pueden permitirnos aclarar mejor las formas de afiliación de los agentes. Esta noción de afiliación a un proceso de sociación profesional nos permite ver los itinerarios en los que los agentes pueden verse transitoriamente en oposición más o menos vigorosa al paradigma dominante, antes que construyendo categorías tipo que produzcan un consenso o una ruptura. De esta manera específica mejor la dinámica del proceso. A partir del análisis de las situaciones de disociación de los procesos de sociación profesional "antiguos" y de aparición de procesos de sociación profesional "nuevos", hemos podido profundizar nuestra reflexión sobre las condiciones de evolución del vínculo social en la empre-

sa.

¿Cuáles son los procesos de sociación vinculados al modelo fundador? Dos procesos de sociación profesional parecen adecuados en este modelo.

1. El primero está basado en la **adhesión** al modelo: la adhesión es el proceso determinante de sociación que sella la naturaleza del vínculo que se establece entre la empresa y el agente. Más que un vínculo salarial, se puede hablar de un vínculo de adhesión. Sobre un eje que va del polo del **encantamiento** al del **desencantamiento**, el agente evalúa la evolución de su propia relación con el marco de evolución profesional que se le ofrece y al que su propia historia se enfrenta (fracasos profesionales, éxitos...) (por ejemplo, los agentes encantados porque la empresa les permitió evolucionar más allá de sus expectativas –los "autodidacta"- en comparación con aquellos que están en el caso contrario, fundamentalmente desgraciados).
2. El segundo se basa en un compromiso establecido al margen de su funcionamiento: la **desterritorialización** corresponde a un proceso de sociación mediante el que los agentes que, estando apegados a la buena realización de su actividad profesional, eligieron entrar en la empresa esencialmente por la seguridad del empleo y para disponer de los medios para realizarse, pero fuera de la empresa, en su universo personal. Poco involucrados en el proceso que coloca en el núcleo de la dinámica del progreso industrial el dominio de la técnica, estos agentes –población esencialmente femenina- viven al margen del modelo profesional, ocupando puestos de trabajo indispensables para el buen funcionamiento de la colectividad, pero sin que sea necesario reconocer su profesionalidad (por ejemplo, las mujeres en los servicios administrativos o en agencia, que de esta manera pueden articular su vida profesional y sus obligaciones familiares).

¿Cuáles son los procesos de sociación vinculados a los otros modelos? Frente a la desagregación de un vínculo social estable y fuerte que sitúa al agente en un vínculo casi indisoluble con la empresa, se abre un proceso en el que el agente se autonomiza para entrar en una vinculación más distendida y más individual con el conjunto de actos en los que está involucrado:

1. El **compromiso** resulta de un proceso de sociación profesional en el que la relación con el trabajo y la empresa se expresa en torno a un paradigma de la **crítica individual**. Esta crítica será más o menos exacerbada en función de la representación que los agentes tienen de su propia trayectoria y de las oportunidades que piensan tener para influenciar el curso de las relaciones que les conciernen. Sobre este eje de la crítica, dos grandes polos

dominantes de agentes igualmente apasionados en su relación con la empresa, cristalizan los posicionamientos individuales: los **constructivos críticos** y los **hipercríticos** (por ejemplo: distanciamiento respecto de la empresa más o menos exacerbado en función de las oportunidades y perspectivas en términos de carrera: el técnico valorizado ayer y descartado hoy que utiliza un lenguaje casi de huérfano, en la medida en que su padre o su madre también trabajaron en la empresa y conocieron su "edad de oro", y los mandos medios que se vuelven cada vez más críticos).

2. En el tiempo de esta metamorfosis, la **fluctuación** aparece muy minoritariamente. Es un proceso de sociación que permite hacer aparecer agentes en situación de aprendizaje respecto de la empresa. Ni adherentes, ni comprometidos, jóvenes o menos jóvenes, se presentan como profesionales que esperan que la empresa los trate como tales en una relación entre profesionales confiados, relación cuya existencia ponen en duda actualmente (de hecho, no comprenden el apego –esa relación particular- que ciertos agentes han desarrollado con la empresa. Quieren que sus competencias profesionales se evalúen como merecen respecto de lo que se hace en otras empresas (privadas) y no con referencia a valores que los superan).
3. En cuanto a los procesos de sociación de la **adhesión** y de la **desterritorialización**, ambos perduran pero de manera más marginal

Conclusión

Cuando una empresa decide "modernizar" su organización transformando su sistema tradicional de valorización del trabajo, desestructura siempre el sistema de representación dominante en su interior. Cambiar las formas de apreciación del trabajo es reescribir lazos de afiliación que los actores de la empresa tejen entre ellos.

4. PROBLEMATICA DEL GÉNERO Y VALORIZACION DEL TRABAJO

Esta parte está construida en torno a la idea según la cual **nadie escapa a las clasificaciones** en función de la edad, del sexo, de la religión, del estado civil o de cualquier otra variable cargada de valor social. Y los calificativos dados producen efectos reales sobre los hombres y mujeres.

Hemos visto que las jerarquías profesionales y salariales tienen como papel esencial el de ordenar las remuneraciones, evaluando las calificaciones necesarias para ocupar un empleo. Subyacen en consecuencia, a cualquier organización del trabajo (y veremos que este punto es extremadamente importante para la exposición). Estructuran toda organización del trabajo. Como hemos desarrollado en la primera sesión, son la traducción de valores que ordinariamente se comparten y viven. De hecho, cristalizan un orden y relaciones sociales.

Siguiendo este razonamiento, podemos decir que la producción de las jerarquías profesionales y salariales tiene que ver directamente de las diferentes clasificaciones que están en juego en el espacio más amplio: el de la sociedad. En *Les formes hiérarchiques: travail et salariales dans neuf pays industrialisés* de P. Rozenblatt y F. Eyraud (Cahier Travail et Emploi, La Documentation française, París, 1994) se afirma "(la producción de las jerarquías profesionales y salariales) es el producto de este conjunto de costumbres mentales en virtud de las cuales nos representamos a los seres y los hechos bajo la forma de grupos coordinados unos con otros (...) en consecuencia, en su implementación, tiene una influencia directa sobre el valor profesional y salarial, atribuido a cada asalariado al que se aplica".

Es lo que nos dice Naville cuando nos expone que "la forma de la sociedad impone su sello, desde el punto de vista de las modalidades de la producción y de la constitución política, a una jerarquía de calificaciones de los trabajos, cuyos criterios en primer lugar son en la conciencia social más morales y políticos que técnicos. La jerarquía de calificación del trabajo está siempre mezclada con una jerarquía social de las funciones".

Sin embargo, esta producción de categorías clasificantes generales, que se enuncia como consensual y por lo tanto equitativa, está lejos de aplicarse de manera irreprensible a todos. Quisiera intentar demostrar que calificación y competencia son instrumentos de clasificación que integran a su vez otras clasificaciones, entre ellas la jerarquía de funciones en términos de géneros: funciones masculinas y femeninas.

Introducción

En general, la situación de asalariado representa un denominador común entre los trabajadores. En efecto, la mayoría comparte la misma posición de "asalariado" sea de un empleador público o de un empleador privado. Pero el valor de los trabajos efectuados **no es homogéneo**: todo trabajo no "merece" el mismo salario (no emito juicios de valor, simplemente digo que sucede en las representaciones). Las categorías en nombre de las cuales los trabajadores se distinguen servirán para justificar los niveles y desigualdades en la remuneración.

Al abordar ahora de manera más particular la cuestión de la desigualdad de los sexos, veremos mejor cómo una clasificación incorpora necesariamente una parte de arbitrariedad que condicionará las jerarquías. En la sociedad como en el trabajo asalariado, la igualdad de los sexos nunca fue apprehendida como un principio fundamental. El derecho confirma este estado de hecho ya que sobre tal cuestión la ley siempre fue más coyuntural que radical: efectivamente existe una serie de textos separados que apuntan a ámbitos específicos que hicieron que, por ejemplo, la ley relativa a la igualdad de salarios precediera a la relativa a la igualdad de tratamiento en las condiciones de trabajo o en los regímenes de seguridad social, lo que finalmente la volvió prácticamente irrealizable (VOGEL-POLSKY 1995).

Muchas investigaciones explicaron y demostraron que en la mayoría de las sociedades el proceso social de atribución de los roles y las tareas según el sexo, genera infaliblemente una división sexual del trabajo asalariado a menudo presumiblemente "natural". Muchas cifras lo confirman, si la igualdad teórica casi está adquirida, en los hechos existe y persiste la brecha entre los hombres y las mujeres en términos de salario, de desarrollo de carrera, de empleos ocupados, de nivel de responsabilidad y de formación.

Al interrogarse sobre los criterios justificativos que determinan esta discriminación sexual o las formas y dinámicas de legitimación aplicadas mediante mecanismos de selección, la mayoría de los análisis sociológicos insistieron particularmente en el alcance relativo de los roles del patriarcado o del capitalismo. Se cristalizaron así esencialmente dos interpretaciones divergentes a partir de las diferencias clásicas existentes entre el enfoque funcionalista (los que insisten más bien en el rol del patriarcado) y el marxista (los que insisten más bien en el rol del capitalismo) (WALHY 1995):

1. siguiendo al primero, la posición discriminante ocupada por las mujeres en el mundo del trabajo resulta **de manera mecánica** del lugar que ocupan dentro de la familia y el hogar (todo lo que está vinculado con la división de roles dentro de la esfera familiar: acceso diferenciado a la educa-

ción y a la formación, distribución desigual del trabajo doméstico, existencia de un "salario familiar masculino que asegura la cobertura del hogar e inversamente, de un salario de apoyo para las mujeres).

2. Siguiendo al segundo enfoque, las **estructuras sociales y sexuadas** del mercado de trabajo, explican la posición desvalorizada ocupada por las mujeres (todo lo que aquí está ligado a la segmentación sexuada y estructural de las formaciones y los empleos llamados femeninos o masculinos, la inversión diferenciada en capital humano ...).

En realidad, parece que la situación de las mujeres se desprende a la vez de una explotación patriarcal y de una explotación capitalista que sufren simultáneamente dentro y fuera del trabajo. La naturaleza segregativa de las relaciones de género en el trabajo resulta *in fine* de la confrontación y del ajuste entre fuerzas a la vez patriarcales y capitalistas.

Pero en la perspectiva de un mundo de trabajo, que reconfigura el tiempo y los valores, ¿se ve aparecer una atenuación del corte existente entre el tratamiento reservado a los hombres y el reservado a las mujeres? En nuestra opinión, parecería que no.

Mediante el análisis de la evolución de las herramientas y las palabras utilizadas para evaluar el trabajo, del concepto de calificación vuelta "obsoleta" según los discursos de tipo gerencial, al concepto de competencia más de "moda", nuestro seminario tratará de demostrar que "la construcción social de la diferencia" (Maruani 1989) es aún hoy actual. Para asentar nuestra demostración elegimos tomar en cuenta sincrónicamente las prácticas del empresariado, de las organizaciones sindicales y de los asalariados, en una investigación que realizamos en EDF-GDF Servicios (DEGS). Adoptando esta postura trataremos de develar mejor (y desmistificar) pre-nociones y prejuicios sobre la legitimidad de la división sexual en el trabajo a los que se refieren los individuos de una configuración profesional determinada. Veremos que sobre este punto el análisis de la "construcción social" (STROOBANTS 1991) de la calificación y la competencia es particularmente iluminador.

1. La evaluación de las calificaciones en el sistema clasificatorio fundador

La evaluación de las calificaciones es una elaboración permanente surgida de una negociación entre el empresariado y los asalariados mediante instancias representativas. Resulta de una relación de fuerza. Como P. Naville escribió: "las jerarquías de calificación no responden solamente a jerarquías

de salarios, sino también a juicios de consideración, de prestigio, de estatuto, de ventajas diversas" (NAVILLE 1956). De hecho, el valor de la calificación no está intrínsecamente ligado con el trabajo efectuado sino que en primer lugar es la suma de representaciones sociales dominantes comúnmente compartidas en compromisos clasificatorios (por los actores que hacen estos compromisos).

En este marco, independientemente de las cualidades estrictamente técnicas de los individuos, el género es una variable determinante del valor de un empleo. De manera que algunas investigaciones demostraron ampliamente que las cualidades de las mujeres, sus saber-hacer, prácticamente son siempre subvaluadas respecto de las de los hombres en las clasificaciones profesionales (JOBERT 1995).

Desde este punto de vista, los análisis de C. Cockburn¹ sobre la relación entre el sexo masculino, las organizaciones sindicales y la construcción social de la calificación en la imprenta, son particularmente instructivas. Cockburn nos dice que es en primer lugar en el universo de la formación, encarnado por el sistema escolar, que la segmentación sexuada y discriminante del mercado de trabajo comienza a estructurarse. La orientación profesional de los jóvenes, modelada por su opción de carrera, se produce simultáneamente por la formación que siguieron y por su socialización inicial.

De hecho, el reconocimiento institucional de las identidades femeninas y masculinas, cuyos portadores son los grupos profesionales, los incita subjetivamente a orientarse hacia empleos sexuados: femeninos para las mujeres y masculinos para los varones. En la subestimación social de las aptitudes profesionales de las mujeres, respecto de las de los hombres, la sensación de inferioridad de las mujeres encuentra un fundamento. Sensación que por otra parte se refuerza con el hecho de que generalmente ellas son las que ocupan empleos considerados subalternos.

Planteando este postulado, el autor distingue tres "facetas" de la calificación:

1. en la primera, **la calificación está ligada al propio obrero**. Su calificación se acumula en el tiempo y cada nueva experiencia enriquece todas sus capacidades.
2. En la segunda, **la calificación tiene que ver con el saber hacer exigido por el puesto** de trabajo, que puede o no corresponder a la calificación del obrero.

¹ Nos referimos aquí directamente a un artículo de H. Rainbird, titulado "La construction sociale de la qualification" en *Education et travail en Grande Bretagne, Allemagne et Italie*, dirigido por A. Jobert, C. Marry y L. Tanguy, Armand Colin, 1985 donde el autor se refiere a tres publicaciones de C. Cockburn (1983, 1985 y 1987).

3. En el tercero, **la calificación se define políticamente**: es la que un grupo de obreros o un sindicato puede defender con éxito contra los ataques del empresariado o de otro grupo de obreros.

En la imprenta, con la introducción de nuevas tecnologías –especialmente el procesamiento de texto- los obreros tipistas varones se ven obligados a adquirir otras competencias. Frente a la conversión de su trabajo que consideran desvalorizante, tienen la impresión de perder el uso de un saber hacer acumulado en el curso de su itinerario profesional. Se perciben como obreros calificados ocupando empleos descalificados relativamente cercanos a los empleos de dactilógrafos, generalmente ocupados por mujeres. En realidad, sólo una alternativa se les plantea: o bien admiten el hecho de que están efectivamente descalificados, o bien conceden el hecho de que muchas mujeres tienen una calificación equivalente a la suya.

Al poner en evidencia que el trabajo y las aptitudes de las mujeres están siempre desvalorizados respecto de los de los hombres, C. Cockburn nos dice que **la calificación desempeña un papel en las relaciones de poder entre hombres y mujeres**. En torno a la evaluación de la calificación se ejercen el poder masculino y el poder sindical, con todo el interés que puede tener para el empresariado la segmentación del mercado de trabajo resultante.

De este "regateo social", como lo denominaron M. Maruani y C. Nicole, características que se presumen masculinas o femeninas definirán qué es un trabajo calificado y qué un trabajo no calificado. Según ellas, si el trabajo de las mujeres se percibe como sin calificación específica, es porque no es "necesario social, filosóficamente y no es rentable económicamente reconocerle a las mujeres una calificación o un oficio". Construida sobre esta percepción de la diferencia sexual, **la calificación puede aprehenderse como una relación social sexuada**, que tiene su fundamento en lo que ambas autoras (MARUANI, NICOLE 1989) definieron como los dos pilares de la segregación sexual en el trabajo: la desigualdad de salarios y la no mixidad de los empleos.

De hecho, las aptitudes que las mujeres aplican en el ejercicio de un trabajo, como la destreza, la habilidad o la discreción, aparecen como calificaciones innatas o naturales, propias de las mujeres. No son aprehendidas como posibles cualidades adquiridas. Paradójicamente, los saber hacer que se identifican generalmente con cualidades típicamente masculinas, como la fuerza y la robustez físicas, son más bien valorizados y de hecho, sobrevalorados.

¿Cómo califica EDF-GDF Servicios, el trabajo de los hombres y mujeres que trabajan en su interior? Las mujeres ¿ocupan los mismos empleos

que los hombres? ¿Pueden pretender los mismos tipos de movilidad profesional que los hombres?

1.1. La movilidad calificante

Para homogeneizar las prácticas y las carreras, el modelo profesional fundador de la DEGS, que tiene sus principios de base en el estatuto de 1946, consideró la movilidad funcional y geográfica como uno de los criterios determinantes en la apreciación de las calificaciones de sus agentes. Los salarios, como vimos, son fijados por el sistema de clasificaciones y la grilla de remuneración que lo acompaña: el cambio de salario implica la modificación de su posición, y en consecuencia, de su empleo en la escala de la clasificación. Se puede plantear que el peso dado al desafío profesional es lo que determina la decisión de "moverse", en la medida en que la movilidad es un factor que favorecerá el desarrollo de carrera. Tanto más en la medida en que para los mandos medios la movilidad geográfica es una obligación de la función. Una carrera dentro de la empresa implica necesariamente ser móvil. La movilidad es entonces un pasaje obligado para un proyecto de ascenso y evolución de la carrera.

La movilidad se utiliza como un instrumento de gestión y evaluación y la empresa la acepta y valoriza cuando se practica en su forma normada y ritualizada. Esta movilidad legitimada reforzará así las regularidades internas del orden social, obligando a todos a mantenerse en su lugar en la división sexual del trabajo. Y en función de las restricciones sociales que los agentes tengan y de las opciones personales que realicen, se percibirá y tomará en cuenta la incitación a la movilidad de manera diferente.

Así, la obligación de movilidad aplicada por la empresa impone a sus agentes un arbitraje entre su itinerario profesional y las otras dimensiones de su existencia. Estos arbitrajes dependen en parte de diversas mediaciones divergentes y específicas según los agentes sean hombres o mujeres, cualesquiera sean las posiciones que estos agentes ocupen en la organización. De hecho, la aceptación de la movilidad choca con obstáculos que son desigualmente restrictivos para hombres y mujeres.

Para la mayoría de los hombres –pero más especialmente para los mandos medios- la obligación de movilidad está relativamente admitida, sobre todo cuando entra en el marco de un proyecto personal de evolución profesional del que la familia es portadora. Para otros, generalmente mujeres, la movilidad aparece como relativamente problemática sobre todo si requiere un cambio geográfico. Considerando las obligaciones familiares (del trabajo en el hogar hasta la educación de los niños) y las restricciones en términos

de disponibilidad que suponen, la aceptación de la movilidad parece ofrecer muy pocas contrapartidas a la desestabilización que conlleva.

Para resumir, diremos que convertirse enteramente a las exigencias de la carrera y la movilidad significa a menudo para las mujeres hacer abstracción de su vida de pareja y de su vida familiar. Sus obligaciones extra-profesionales, que limitan su inversión en términos de movilidad, contribuyen a reducir sus perspectivas de promoción en una empresa con múltiples localizaciones en la que el progreso en la carrera implica un mínimo de cambios de lugar de trabajo. En su evolución profesional las mujeres, por otra parte sub-representadas en la DEGS (una mujer por cada cuatro hombres, es decir aproximadamente 20% de los ocupados), se ven confrontadas con un proceso de selección segregativo; lo que en parte podría explicar la flagrante asimetría en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad (una mujer mando medio por cada siete hombres, es decir aproximadamente una mujer mando medio por cada cien agentes).

1.2. La valorización hegemónica de la técnica

El dominio de la técnica es uno de los criterios determinantes en la apreciación de las calificaciones de los agentes. En efecto, y al seguir el sistema de clasificación jerárquica tradicional, la organización del trabajo muy masculinizada de la DEGS se articula con una sobrevalorización del carácter técnico de sus actividades productivas. Como la mixidad de los empleos es un hecho fuera de lo común, son esencialmente hombres los que ocupan los empleos técnicos y mujeres las que ocupan generalmente los empleos llamados "periféricos". En otras palabras, las mujeres están más bien concentradas en algunas profesiones, como las administrativas, o en algunos sectores, como el terciario².

En una empresa donde los empleos técnicos son numerosos y donde el dominio de la técnica se valora mediante una jerarquía social que se define en función de su medida, se perciben claramente las incidencias generadas por estas opciones organizacionales en términos de inferiorización y segregación en el estatuto y el reconocimiento del trabajo de las mujeres. En efecto, y según las representaciones comúnmente compartidas, el trabajo técnico es "naturalmente" considerado como correspondiente a lo masculino, y su valor social generalmente es apreciativo. De manera opuesta, el trabajo administrativo es "naturalmente" asimilado a lo femenino y su valor social a menudo es depreciativo. Podemos decir entonces que más que la

² Sectores de investigación o distribución de fluidos más que de producción o de transporte.

tecnicidad de la actividad, es la diferencia de género lo que está en el fundamento de la evaluación de la calificación.

Sabiendo que los empleos femeninos no ofrecen generalmente las mismas posibilidades de evolución respecto de los empleos ocupados por hombres, las carreras de las mujeres generalmente son "parciales". Están limitadas por el problema de una insuficiente movilidad funcional (con el pasaje de lo administrativo a lo técnico) y por el de una difícil movilidad geográfica.

Desde un punto de vista sociológico, el hecho de que la movilidad y el dominio de la técnica resulten patrimonio de los hombres, constituye la base de un sistema de selección de una élite. Lo que confirma que existe un modelo indiscutiblemente masculino del poder en esta empresa.

Pero en su lógica de modernización, la empresa ¿reproduce un modelo dominante de organización "masculina"?

2. La evaluación de las competencias en el nuevo sistema clasificatorio

En el marco de la aplicación de un nuevo sistema de clasificación llamado M3E (Método de Empresa de Evaluación de Empleos), la DEGS opera actualmente una verdadera conversión de un sistema tradicional de evaluación de las "calificaciones" perfectamente asimilado y apropiado por el personal, hacia un nuevo sistema de evaluación de las "competencias", que perturba y cuestiona en los agentes las representaciones colectivas de los modos de evolución profesional. Estas modalidades recientes de apreciación profesional anuncian una nueva legitimación del saber que debería *in fine* transformar las formas de las relaciones sociales y de sexo.

Sin embargo, parece que la empresa sigue estando ampliamente sometida a las mismas representaciones y prácticas en lo que se refiere a la división sexual del trabajo. Finalmente, son siempre los mismos procesos discriminatorios los que continúan, a menudo implícita y a veces explícitamente, desempeñando un papel importante en la definición y evaluación de las competencias necesarias al ejercicio del tal o cual empleo: volverán a aparecer competencias pensadas como más femeninas (de la dimensión relacional, de sensibilidad, de paciencia) para empleos "periféricos" como el secretariado y lo social, y competencias pensadas como más masculinas (de autonomía, de conocimiento técnico, etc.) para empleos "centrales" siempre más apreciados que los de las mujeres. Desde este punto de vista, veremos que la construcción social de la discriminación sexual por las competencias es muy similar a la producida por la calificación.

2.1. De la neutralidad a la sexualidad de las competencias

Por su modelización casi "científico-objetiva", M3E se erigió en garante indiscutible de una neutralidad sexual en la estimación del valor del trabajo. La desaparición del titular del empleo se planteaba como principio fundamental del método; normalmente se evita cualquier distinción de género, aunque el empleo evaluado sea por tradición atribuible a un hombre o a una mujer. La neutralidad es un filtro que se supone intercepta las apreciaciones sociales, las intermediaciones y los prejuicios diversos.

Sin embargo, en los Comités de evaluación de los empleos que contribuyen a la aplicación del nuevo sistema de clasificación jerárquica, pudimos constatar que cuando se evalúa el empleo, lo neutro gana teóricamente en nombre del método, pero cuando se trata de evaluar el trabajo, la sexualidad de las competencias retoma todos sus derechos (ROZENBLATT, SEHILI 1997). Aprehendidas como configuraciones escénicas, para retomar la fórmula de E. Goffman, estas reuniones de evaluación hacen una auténtica exégesis, y esto a pesar del carácter científico reivindicado por el método, de los diferentes prejuicios que prevalecen en la definición de las competencias exigidas para ocupar un empleo. De hecho, los clasificadores hacen una lectura de la descripción del empleo mediante su propia mirada, que inevitablemente es deformante, según el oficio y la posición que cada quien ocupa en la empresa. Movilizan, para tratar de ser lo más precisos posible en sus argumentaciones, el vocabulario y los recursos que poseen.

En realidad, lo que está en juego en el M3E es decir si la activación de un empleo corresponde a lo simple o lo complejo y con qué intensidad. Aunque el método analítico se siga más o menos bien, parece difícil para los clasificadores escapar a la representación global que se hacen de la simplicidad o de la complejidad del empleo. En la práctica, según: 1) su oficio, 2) su formación, 3) su itinerario en la empresa y 4) su posición jerárquica, harán surgir al lado de los términos que definen "el empleo que ocupa", su propia percepción del trabajo de la persona que ocupa el puesto. Así, sus elecciones en cuanto a grados de simplicidad-complejidad y la manera en que las justifican, corresponden generalmente a la manera en que contrastan el valor del trabajo, más que a la aplicación del enfoque empírico y analítico propio del método. De hecho, la clasificación llamada objetiva, no deja de llenarse de subjetividades y de intermediaciones.

Las diversas miradas profesionales se proyectan e interpretan en permanente palabras que recalifican a partir del entorno que dominan. El valor de un trabajo es entonces el valor que una sociedad, en este caso un grupo de individuos encargado de determinar el posicionamiento jerárquico de los

empleos, quiere atribuirle al trabajo. Esto explica cómo, en nuestra opinión, el trabajo de las mujeres, generalmente relegado a un segundo plano, es frecuentemente subestimado.

Lejos de volver neutras las competencias exigidas para realizar una actividad, las argumentaciones de los clasificadores revelan por el contrario, las representaciones dominantes de la división sexual en esta sociedad de trabajo. Según se trate de un empleo administrativo tradicionalmente femenino o de un empleo técnico tradicionalmente masculino, cada criterio clasificante no es solicitado de la misma manera. Así, cuando un clasificador, por otra parte técnico de carrera, es profundamente portador de la ideología técnica, generalmente tiende (a menudo de manera inconsciente) a "tirar para abajo" empleos administrativos diciendo, por ejemplo, a propósito de una descripción que califica de "demasiado inflada": "no creo que funcione de esta manera" o más sarcástico "quizás ahora que este agente administrativo hace todo ya no necesita a la jerarquía".

Además, contrariamente a los otros criterios, la "dimensión relacional" parece particularmente prevalecer en el marco de empleos considerados femeninos. En su misma definición³, este criterio no se declina como una calificación adquirida por experiencia o formación, sino que se asimila más bien a una competencia, innata y natural, propia del género femenino. Así, cuando se evaluó un empleo de "animación-inserción" (actualmente ocupado por una mujer), todos los clasificadores en una fusión casi perfecta, se negaron a ver en este criterio "dimensión relacional" la existencia de la menor "anticipación de las preocupaciones de los interlocutores eventuales y de los jóvenes que se toman a cargo". Cuando el propio superior jerárquico del empleo no dejó de afirmar, probar, validar con ejemplos concretos hasta qué punto esta aptitud estaba en el fundamento mismo del empleo. Las diversas justificaciones planteadas por los clasificadores permitían ver que contrariamente a otros tipos de empleo como los comerciales (generalmente ocupados por hombres), este criterio parecía corresponder a una aptitud natural más que a una competencia profesional, simplemente porque el titular del empleo era una mujer "acostumbrada a ocuparse de estos problemas sociales". Volvemos a encontrar aquí una ilustración ejemplar de la depreciación de su trabajo.

³ Se trata de la competencia para: escuchar, percibir, comprender las preocupaciones y expectativas de los interlocutores internos o externos y comunicar utilizando un lenguaje y argumentos adaptados; y en los grados más elevados, convencer, suscitar la adhesión de sus interlocutores, favorecer la evolución de los puntos de vista, buscar ajustes entre posiciones o intereses diferentes, sin que intervenga el "peso" jerárquico.

En realidad, el modelo técnico masculino, fundador de la jerarquía profesional inicial, no deja de transparentarse.

2.2. El caso de las secretarías: un ejemplo no tan esquemático

La utilización de un método neutro no impide que la evaluación del trabajo se lea invariablemente mediante un modelo androcéntrico dominante. En este sentido, nos parece que la manera en que se evalúan las competencias necesarias a la ocupación de un empleo secretarial, es muy significativa.

El trabajo secretarial se ha modificado considerablemente en estos últimos veinte años. El auge de nuevos medios de comunicación y la introducción de la informática, con el despliegue especialmente de programas de procesamiento de textos, transformó fundamentalmente la naturaleza de las actividades de las secretarías. Al mismo tiempo que se complejizaban, las tareas se transformaron y diversificaron. Por medio de la formación tuvieron que adaptarse con mayor o menor fervor a las evoluciones tecnológicas. Fueron innovadoras y desarrollaron así nuevas capacidades y competencias profesionales. Sin embargo, y a pesar de estas innovaciones y de los cambios que produjeron, la función de las secretarías no ha sido realmente objeto de una revalorización. Parece más bien lo contrario: el trabajo secretarial está más desvalorizado que nunca. La prueba más ilustrativa es ciertamente que siguen sin existir calificaciones específicas de buróptica en las convenciones colectivas de las empleadas.

Así, en los Comités de clasificación dedicados a estos empleos se escuchan a menudo reflexiones de este tipo: "esto es más fácil (respecto de empleos de técnicos) porque es un empleo de secretaria". Pero detrás de este anuncio, a priori anodino, se devela una doble discriminación:

1. por una parte, la visión falocrática de los clasificadores, sean hombres o mujeres, que produce también la subestimación casi sistemática de los empleos femeninos;
2. por otra, la valorización hegemónica de la técnica presenta entre los clasificadores y produce la depreciación casi sistemática de los empleos administrativos.

De hecho, parece que la función secretarial sigue estando profundamente reducida a trabajos estrictamente manuales en el sentido más peyorativo del término. Así, en la evaluación de un empleo de secretaria de dirección, y a propósito del criterio clasificante "resolución de un problema", se planteó la siguiente pregunta: una secretaria ¿realmente necesita razonar para ocu-

par su empleo?" Después de un intercambio de 45 minutos, puntuado de reflexiones del tipo "sólo cuando la cafetera está descompuesta" o "al fin y al cabo no dirige una central nuclear!" que suscitan inevitablemente la carcajada general, los clasificadores (hombre y mujeres) deciden que no. Una secretaria no razona porque nunca tiene que hacer una "argumentación lógica", debe ejecutar "sin tratar de entender".

Además, fueron pocas las reuniones de evaluación –pero podríamos extender esta observación a otros espacios profesionales como las reuniones de información o de formación- en las que no se pronunciaron frases connotadas sexualmente, referidas a hipotéticas relaciones amorosas entre tal secretaria y su jefe. Frecuentemente, los clasificadores se permiten algunas fanfarronadas sexuales. Estas bromas a menudo funcionan como sopapa de descompresión frente a la tensión generada por el difícil ejercicio de evaluar las cualidades de un empleo, y permiten distender la atmósfera. Sin embargo, las víctimas principales son las mujeres, sobre todo cuando ejercen funciones secretariales. Así, a propósito de una secretaria de dirección que logró convertirse en mando medio en su empleo, un clasificador dirá: "sí, pero eso es otra cosa, porque tenía relaciones más profundas con su jefe", o a propósito del criterio clasificante "dimensión relacional", un clasificador dirá: "es la que hace la interfase relacional entre su jefe y los visitantes" y finalmente, a propósito de la frase (que resultó inscripta en la descripción de un empleo de secretaria) "el empleo recibe físicamente a todos los visitantes y maneja las expectativas eventuales" un clasificador dirá: "¿es una red de call-girls o qué?". Estas reflexiones por separado pueden prestarse a la sonrisa, pero debido a su reiteración tienen (más a menudo de lo que se cree) repercusiones perniciosas sobre la manera en que los clasificadores (hombre y mujer) aprehenderán y evaluarán el trabajo de una secretaria.

Conclusión

Finalmente, se trate de evaluar calificaciones o competencias, ¿se puede hablar realmente de "organización calificante" para todos los agentes sin discriminación sexual, cuando la misma promoción interna (cada vez menos empleos para cada vez más personas) plantea hoy un verdadero problema a la DEGS?

La cantidad de empleos disminuye y no absorbe el excedente de mano de obra. Fatalmente esta sobreabundancia de personal tiene como consecuencia la limitación de salidas. Algunos empleos originariamente femeninos, como los empleos ligados a la recepción de la clientela, son tomados por asalto por hombres que no encuentran otro trabajo. De hecho, las rees-

estructuraciones organizacionales mediante nuevos modos de contratación (como la entrada masiva de jóvenes técnicos superiores, con contratos Empleo-solidaridad, contratos de duración determinada, suplencias, etc.) y modos de gestión (incitación a la polivalencia, al trabajo de medio tiempo o de tiempo parcial dirigido principalmente a las mujeres, utilización de los agentes de más edad para tareas de tutor o proposición financieramente ventajosa para jubilaciones anticipadas) reconfiguran desigualmente el campo de las posibilidades profesionales. Finalmente, ofrecen de nuevo a algunos agentes perspectivas de evolución más o menos importantes, y a otros, en este caso las mujeres, perspectivas más o menos reducidas.

En consecuencia, la asignación prioritaria de las mujeres a la esfera doméstica y a la educación de los niños, las incitan por no decir las condenan, generalmente a "elegir" no trabajar, o inclusive trabajar a tiempo parcial; las obliga a asumir en lo esencial el trabajo doméstico (CATTANEO 1996). Ahora bien, excluido aún hoy del Producto Bruto Interno, este "trabajo fantasma" (ILLITCH 1981), como lo denominara I. Illich, que a su vez lo definiera como una "forma de trabajo no paga que una sociedad industrial exige como complemento indispensable de la producción de bienes y servicios"; se considera como no trabajo porque no es remunerado.

De hecho, en reglas generales estos "trabajos femeninos" gratuitos están desvalorizados totalmente, ya que resultan estar fuera del circuito económico socializado y monetarizado. A tal punto que en nuestra conciencia social, las calificaciones o las competencias necesarias para mantener un hogar, están generalmente aún peor "clasificadas" que aquellas exigidas por un empleo en lo más bajo de las jerarquías profesionales y salariales.

5. MITOS Y VALORIZACION DEL TRABAJO EN ALGUNAS CONFIGURACIONES DEL SECTOR PUBLICO

Vivimos innegablemente en una época en la que configurar el valor del trabajo se ha vuelto -¿alguna vez dejó de serlo?- un desafío central constitutivo de las relaciones sociales. Formular este planteo de entrada es postular que durante cierto tiempo pudo haber un relativo acuerdo entre actores institucionales (Estado, empresarios, sindicatos) sobre los marcos conceptuales de la evaluación y sobre su inscripción dentro de las convenciones colectivas o de las grillas propias de los sectores públicos, mientras el irreductible conflicto en cuanto a los resultados de su implementación, y más precisamente al nivel nominal del salario, no dejaba de animar la confrontación social. Es postular también la existencia de una no prioridad al cuestionamiento del orden jerárquico profesional, que da cuenta de una representación legitimada de la calificación del trabajador en el marco de la división social del trabajo. Es plantear finalmente como hipótesis que si los compromisos de este tipo ya no corren es que otro tipo de dialéctica atraviesa las relaciones que establecen entre ellos los diferentes sujetos respecto del trabajo y del establecimiento de su valor (EYRAUD, ROZENBLATT 1994).

Nuestra intención es atacar precisamente la validación del conjunto de estas proposiciones tratando de construir un marco pertinente para leer un proceso de transformación de las relaciones laborales y de los compromisos de clasificación, que no se limite al análisis de las relaciones de fuerza, al peso de la tecnología y a las variaciones existentes en los mercados de empleo. Propongo poner a prueba esta invitación problemática preguntando por el sentido de los diferentes "**compromisos de clasificación**" que se han establecido desde fines de la segunda guerra mundial, tomando como base de observación las empresas públicas francesas de las que tratan algunas de mis investigaciones (EDF, La Poste, Air France).

¿Cómo se construyeron estos compromisos, dentro de qué configuraciones profesionales? ¿Cómo contribuyeron a la cristalización de modelos profesionales estableciendo una representación mítica del trabajo y del trabajador? ¿Qué actores hicieron prevalecer su visión del mundo y sobre algunos registros (organización y evaluación del trabajo, tecnologías y productos, estatutos -tipo de contrato, relación con los tiempos sociales, misiones-)? ¿En qué condiciones, en torno a qué desafíos y mediante qué fuerzas sociales estos compromisos fueron cuestionados? ¿En dónde estamos hoy respecto de estas fábulas de trabajo propias de cada empresa? Estas preguntas

conducirán nuestro enfoque, pero conviene antes de trabajarlas, desarrollar el marco y los instrumentos de nuestra problemática. Nos permitirán especialmente poner en evidencia el sentido de la confrontación que opone las formas de valorar que se apoyan en el concepto de **calificación** y las formas que privilegian el concepto de **competencia**.

Captar el valor del trabajo dentro de una configuración profesional

Pierre Naville, en su *Essai sur la qualification du travail* nos exhorta a leer el valor del trabajo según el parámetro de los valores hegemónicos existentes en diferentes registros de la sociedad. Para Naville, en efecto, "*la calificación de los trabajos se refiere al aspecto jerárquico de las estructuras sociales, a la forma de existencia productiva en la que los datos técnico-económicos resisten de alguna manera al deseo de valorización individual, de donde resulta un juicio social sobre el valor comparado de los trabajos, una escala comparada de las capacidades, los méritos y los poderes*" (NAVILLE 1956). Nos entrega así claves de lectura para captar la confrontación que el capital y los trabajadores no dejan de desarrollar para establecer el precio del trabajo y las relaciones jerárquicas de poder en las que se anudan sus relaciones. De manera tal que las formas de cristalización surgidas de las relaciones de fuerza (codificaciones, categorías, conquistas legales y convencionales) sólo tienen sentido en un movimiento permanente de reevaluación de las posiciones relativas ocupadas en las organizaciones productivas respecto del valor que les otorga un cierto estado de la sociedad.

Para decirlo de otra manera, la empresa, aún aprehendida en el sentido más amplio integrando en adelante las relaciones con los clientes, no es una unidad en sí misma, una fortaleza, donde podría analizarse el trabajo, su valorización, su jerarquía y su metamorfosis. Es la razón por la que, para tratar de encontrar una trama explicativa que permita aprehender el relato de la historia que se está escribiendo, nos proponemos establecer otro marco de representación que denominamos **configuración profesional**⁴.

La escritura de una configuración profesional constituye un intento por vincular en un mismo espacio relacional en movimiento al hombre en el trabajo y sus instrumentos, los productos que fabrica o los servicios que brinda, con "para quién" lo hace, los mercados en los que se venden, las instituciones, los espacios y las reglas en las que estas interacciones están enmarcadas. Esta actualización se acerca a los esfuerzos que todo participante en

⁴ Esta construcción metodológica es deudora de la sociología de Norbert Elias y su enfoque de la sociedad como configuración de individuos, *Qu'est-ce que la sociologie?*, Pocket, 1997.

una forma social hace, implícitamente, para comprender su posición en un espacio y para orientar en consecuencia su acción respecto de todos aquellos con los que se relaciona.

Precisamente en el marco del trabajo asalariado el desafío es escribir el espacio en el que los agentes sitúan su actividad y se comprometen a respetar ciertas formas, socialmente legitimadas pero portadoras de tensiones y conflictos potenciales, cuando se vinculan con una empresa y aceptan ser categorizados y clasificados. De alguna manera, la exploración de una configuración profesional, es un intento de formalización de la operación de decodificación de las relaciones sociales de valorización, en las que los agentes están o pueden estar implicados y que van más allá de las fronteras jurídicas que definen estrictamente la empresa.

¿Cómo se entra en una empresa particular y cómo se sitúa en un entorno cuyos límites deben definirse en función de sus especificidades sociales? ¿Cómo se valorizan los diplomas y la formación permanente? ¿Cómo se jerarquizan los diferentes oficios en los diferentes servicios? ¿Hay interés en ser polivalente y móvil? ¿Cómo se regulan las relaciones jerárquicas que se establecen entre sexos y categorías? ¿Cuál es el precio social de un cambio de sector o de un cambio de categoría? ¿Qué papel desempeñan las relaciones de socialización en la promoción profesional? ¿Qué vínculo existe con el sindicalismo y qué impacto tiene este último en la conciencia del personal y en la estrategia de la empresa? ¿Qué relaciones se mantienen con el entorno (cuenca local de empleos, ramas, mercados) y con las instituciones profesionales y políticas?

Cada elemento aportado en respuesta a estos interrogantes, que se puede enriquecer en función de la relación social más particular que se trata de aclarar, proporciona un punto de referencia que sólo adquiere completo sentido cuando se lo analiza en sus relaciones con todos los demás. Lo esencial es proporcionar un marco general para situar situaciones particulares y decir las reglas, formales pero también implícitas, que vinculan una situación cualquiera con el "gran todo" de la configuración.

Por ejemplo, en el caso de Air France, la escritura de la configuración profesional pasará⁵ por la puesta en congruencia de varias variables y por el análisis del sentido y los valores de los que son portadoras en un momento dado, en el espacio específico del transporte aéreo:

- estas variables tienen que ver con el trabajo, tal como se organiza para establecer los servicios brindados y su modo de aplicación;

⁵ Este marco particular es bastante similar al que puede desarrollarse para las otras empresas públicas, EDF-GDF o La Poste.

- se refieren al estatuto de la empresa y a los del personal que se inscribe en el espacio del servicio público en vías de privatización;
- conciernen al ciclo de vida de la empresa y las relaciones que teje con la competencia económica y su entorno en el sentido más general, en el marco del desarrollo de la mundialización del transporte aéreo y de las dimensiones societales relacionadas (papel de la velocidad, condiciones de acceso a regiones del planeta y a sus culturas, elección del estatuto público o privado ...).

La escritura de una configuración profesional adquiere pleno sentido en su capacidad de puesta en correspondencia y en orden a situaciones de trabajo diferentes. Su interés principal es situar las relaciones que se establecen entre los agentes y la empresa, en el marco de un proceso relacional en el que los dos sujetos observados no dejan de transformarse por la influencia de las confrontaciones que atraviesan las cuestiones de la división social del trabajo en la sociedad.

Sin embargo, considerar el proceso para comprender su dinámica no debe llevar a ocultar el conjunto de formas institucionales que permanentemente tratan de establecer comportamientos conformes a las reglas que valorizan. Es lo que nos lleva a construir otro instrumento esencial de análisis, el modelo profesional, que confrontaremos regularmente con el de configuración. En efecto, la construcción de un modelo profesional tiende a formalizar un estado de cristalización del movimiento perpetuo que anima la configuración. De alguna manera, escribir un modelo profesional, apoyándose en el estado de las reglas y las instituciones existentes inclusive las ya superadas, permite establecer una representación cristalizada de una realidad móvil en el marco de relaciones de trabajo de una configuración, como hacemos cotidianamente para actuar específicamente en un espacio dado. El instrumento de análisis permite evaluar el peso de las formas míticas en torno a las que se puede declinar un modelo fundador, captar para algunas la permanencia de su influencia y establecer su influencia en posibles "modelos innovadores". Permite también captar las formas modernas en torno a las que los actores de la configuración se enfrentan, cuando algunos de ellos tratan de establecer "nuevas verdades" para volver intemporales, es decir "naturales", a ciertas realidades.

Trabajar para construir uno o varios modelos dentro de una configuración profesional, proporciona así la ventaja de captar algunos valores que atraviesan el tiempo sin cambiar de denominaciones pero con enormes deslizamientos de sentido, sirviendo al mismo tiempo de referencia constante para el establecimiento de relaciones sociales. Como los sistemas de clasificación profesional que establecen un orden jerárquico hecho para durar

frente a una realidad cotidianamente cambiante, la escritura de modelos profesionales apunta a actualizar las representaciones jerárquicamente dominantes en una época dada en la configuración y permite situar respecto de esta, en el tiempo, las convicciones y estrategias de los individuos y los actores sociales interesados en su evolución.

A partir de estos instrumentos trataremos de captar el desafío y el proceso que, en la construcción de las jerarquías de trabajo y en la legitimación de los poderes, lleva **del paradigma de la calificación al de la competencia**. Del orden social subyacente en la calificación al orden social subyacente en la competencia, ¿qué transformaciones funcionan y cómo penetran en las configuraciones profesionales observadas? Para intentar una respuesta a estos interrogantes se puede tratar de comprender por qué el concepto de calificación, ayer hegemónico para poner en valor el trabajo, tiende a ser reemplazado hoy por el de competencia.

Cambio de paradigma y desafíos de la sociedad

Las palabras nos dicen mucho acerca de lo que separa los dos paradigmas en un movimiento dialéctico:

- **calificación** deriva de la raíz *qualis*, cual, es decir determinado, preciso. De alguna manera, cuando Pierre Naville escribe en su ensayo sobre la calificación del trabajo, trata de captar el valor de lo que es preciso y remite, según el trabajo, a la identificación de cualidades requeridas cristalizadas en nomenclaturas objetivantes para espacios que superan teóricamente el taller, la empresa e inclusive la rama profesional. Y cuando se trata de comprender la jerarquía de los valores, busca progresar refiriéndose a la "calificación de los trabajos", ya que dice "la calificación no puede ser captada jamás en sí misma", ya que corresponde tanto a saberes como a poderes.

Esta apreciación del valor, que traduce el estado de una relación de múltiples relaciones sociales, es un artefacto, una forma de cristalización de un compromiso social que tiende a estabilizar el orden jerárquico en un largo tiempo oponible a las múltiples demandas de revalorización.

- **Competencia**, del latín *compétentia*, relación, es una palabra que enuncia la noción de justo y adecuado. De ahí una hipótesis sobre la utilización de este vocablo en la puesta en valor de las relaciones de trabajo obligadas respecto del concepto de flexibilidad a ajustarse permanentemente para seguir siendo contractualmente adecuados. Esta noción permitiría traducir, de la manera más económica posible para el capital, el valor de cada

uno en estos marcos móviles, aquellos contruidos en adelante por la jerarquía gerencial unilateralmente, justificándose por la incesante remodelación tanto de los arreglos del par técnico-agente como por las delimitaciones cambiantes de la misión a cumplir para servir comercialmente a los clientes. Difícilmente se puede imaginar, si esta hipótesis tiene sentido, una forma que objetive el valor de una *relación justa* más allá del círculo de aquellos que trabajan directamente juntos, de ahí el fin anunciado de las clasificaciones de rama y aún de empresa, bajo la forma de grilla salarial que funda una referencia mínima, nivel de calificación por nivel de calificación, y su mantenimiento únicamente como referente metódico a los fines de utilización por parte del management en el nivel local. Se vuelve incongruente así incluir la medida de esta *relación justa* en un movimiento lineal progresivo de calificación, ya que se modela con la vara de las necesidades requeridas por la misión más allá de las restricciones que segmentan, inclusive frenan, las puestas en cooperación en el trabajo.

Siempre a modo de hipótesis, lo que el *management* valorizará en adelante es la medida de una relación de confianza en la que está convenido que el trabajador acepta, en función de las necesidades de la producción, dejarse captar por la "oferta de trabajo", como dicen los economistas. Forma de cristalización frágil, confiere a todo agente una relación de hombre de confianza que, para no perturbar a la organización, debe hacer concesiones a las necesidades que configuran cotidianamente el reajuste de la relación justa. Las relaciones con la urgencia y la fluidez de las mercaderías y los servicios, requeridas por la organización del trabajo, penetran profundamente entonces –y parece que también inexorablemente– las vivencias de los trabajadores obligados a ser adecuados para la oferta o en caso contrario, renunciar inmediatamente a su misión.

Se desemboca así, por lo menos en Francia, en una paradoja interesante vinculada con este importante movimiento de valorización que crece con la competencia. En efecto, se conserva un orden jerárquico segmentado por las viejas divisiones categoriales protectoras de una división social del trabajo que cultivan una segmentación duradera. Y sin embargo, sobre el terreno del trabajo vivido, se postula cada vez más que toda actividad colectiva requiere para su eficacia la posesión de un conjunto de cualidades, extendido en los campos de trabajo material e inmaterial, que debe enriquecerse permanentemente mediante una mejora, cuantitativa y cualitativa, de las diferentes "formas de saber" a movilizar. Por el contrario, frente a tal proceso, el movimiento permanente que corresponde a la adaptación de la relación justa en el trabajo vivido difícilmente puede traducirse en el orden de las representaciones jerárquicas profesionales. Los datos recogidos en varias in-

vestigaciones muestran en cambio, una voluntad patronal de exhibir una valorización salarial individual correspondiente a este movimiento browniano producido en torno a los saberes.

El paradigma de la calificación tendía a establecer un orden jerárquico preciso en un tiempo largo con reglas colectivas que justificaban la cristalización de las relaciones sociales más allá del taller o del servicio. La relación de confianza a establecer entre el empleador y su empleado tiende a declarar impropias todas las opiniones colectivas que tratan de dominar las relaciones de trabajo, el marco de su aprendizaje y de su valorización fuera de los espacios incesantemente reconfigurados por una producción de calidad en "justo a tiempo". La confrontación es importante y el conflicto de las lógicas irreductible.

Tratemos de captar cómo se produce el enfrentamiento entre los dos paradigmas y confirmar las hipótesis planteadas al estudiar el proceso en aplicación en las configuraciones profesionales estudiadas. Trataremos así de explicitar y aclarar cómo y por qué algunos son declarados aptos para el trabajo (empleables) y otros no aptos, no en una dualidad sino en el interior de la misma relación social en la que "*la decadencia aparece cada vez más como el reverso de la performance y la obsolescencia de los conocimientos como el de la competencia*". Para decirlo de otra manera, lo esencial ¿no es explicitar y aclarar el desafío determinante que surge más allá de las normas que fijan el valor del trabajo? Queda, en nuestra opinión, la tentativa de mantenimiento de un poder real, el dominante del capital que hace y deshace la vida de las mujeres y los hombres; el lujo más absoluto es, como lo analizaba tan bien Naville, hacerlo con el consentimiento de la víctima.

Configuraciones y modelos profesionales en el tiempo de la calificación

Entre el movimiento frondoso que penetra la configuración profesional y la cristalización del orden jerárquico considerada como referente insoslayable de la realización de la sociedad industrial, la calificación se impuso durante mucho tiempo como la clave de lectura del valor del trabajo. En efecto, aunque no dejara de ser un tema particularmente sensible y conflictivo entre aquellos que consideran que existe en sí misma como un atributo humano (más bien los sindicalistas), y aquellos que sólo entienden su existencia por medio de lo que el puesto de trabajo exige (más bien los emplea-

⁶ J. M. Vincent, *La légende du travail*, p. 82. Se puede aproximar esta afirmación a la de Chomsky en lingüística cuando presenta la competencia como una virtualidad cuya actualización por medio de la palabra o de la escritura constituye la performance, en *Le petit Robert*, p. 421.

dores), estaba acordado que constituía un referente legítimo porque permitía inscribir la aprehensión del valor del trabajo y del trabajador en un marco institucional y a largo plazo. Además, excluía con su sola existencia el reconocimiento profesional de una multitud de trabajadores, generalmente mujeres, cuya remuneración de la actividad estaba asociada más prosaicamente con la necesidad de alcanzar un ingreso mínimo para la existencia-supervivencia. Veremos cómo este paradigma regentó "los años de crecimiento" de la posguerra, de la fundación y mantenimiento de mitos en la producción y reproducción de poderes profesionales.

El mundo de los que creían en el cielo

Air France despegaba en un marco histórico específico: la Liberación; una voluntad firme de ser un elemento importante del desarrollo de la economía nacional; un objeto de trabajo mítico que debe vigilarse incesantemente para mejorar su seguridad. Estos son los elementos entrelazados y determinantes en torno a los cuales se anudan y desarrollan los lazos profesionales en la compañía.

- Algunos rasgos esenciales de la configuración...

La huella de la Liberación marca innegablemente el espacio profesional. Los pilotos y sus mecánicos salen del período de guerra y es otra batalla, pacífica esta vez, la que emprenden para asentar la existencia de la compañía. Jerarquía que toma la noción de mando militar para alcanzar lo más rápidamente posible las metas fijadas, pero también espíritu pionero y aventurero en un marco en el que no se ahorra la inversión de sí mismo, son entonces dos elementos clave en torno a los cuales el crecimiento de Air France se articula para alcanzar los objetivos de servicio público que se le confían. La doble naturaleza pública, de su estatuto de empresa y del estatuto del personal, sella por largo tiempo el marco de este auge.

En torno a este objeto mítico y aún muy peligroso que es el avión, los diferentes oficios, cuya aplicación consiste en contribuir a la integridad física y al éxito comercial de cada vuelo, aportarán su técnica y su saber hacer. De hecho, inicialmente, los vuelos se hacen casi únicamente apoyándose sobre el trabajo de los pilotos y los mecánicos a los que se agregarán progresivamente el personal comercial, en tierra y en el aire, así como una serie de personas que trabajan en diferentes tareas técnicas y de servicios en el aeropuerto. La aplicación complementaria de los diferentes oficios para asegurar un máximo de seguridad al tránsito de los hombres y las mercaderías, instaura una forma duradera de división del trabajo. En la cima de ésta los pilotos y mecánicos dan la orientación a las prácticas profesionales y sociales

y marcan el patrón del valor atribuido al trabajo.

Valérie Barca observa, más generalmente, cuando aprecia el peso de estos oficios en la organización social del mundo del transporte aéreo tal como los sindicatos contribuyen a establecerlo: *"El modo de sindicalización del personal en tierra en las compañías (en Francia) contribuye paralelamente a unificar las características de la relación salarial en todas las categorías que la componen. Los sindicatos obreros sindicalizan a todo el personal en tierra. De esta manera desempeñan un papel importante de difusión de las ventajas ligadas al reconocimiento del lugar del factor humano en la continuidad del transporte. En primer lugar, son portadores de las reivindicaciones de los mecánicos de mantenimiento en el sentido de una valorización de su calificación que asegura la viabilidad del sistema de transporte. Se apoyan para esto en un paralelismo de reivindicaciones con los pilotos y los mecánicos del sector aeronáutico. En segundo lugar, los mismos sindicatos difunden las ventajas obtenidas en este contexto a las otras categorías que representan, sin que estas últimas sean a priori tan centrales para la viabilidad de las compañías aéreas"* (BARCA 1993:239). Por medio de este proceso puede leerse el contrapoder real ejercido por los sindicatos más inclinados a valorar el mito del trabajo emancipador, ya que pudieron hacer creer en la potencia del poder de los oficios, pequeños y grandes, frente a las estrategias de los managers.

- ... Se cristalizan mediante la escritura de un modelo que mantiene el mito fundador

Esta institucionalización del modo de valorización del trabajo, establecida a partir de la dominación jerárquica de estos dos oficios de referencia, los pilotos y los mecánicos, contribuirá considerablemente a ocultar los movimientos de fondo que actúan dentro de la configuración. Al no considerar más que las formas sociales más visibles, esta cristalización congela las representaciones que permiten creer en la perennidad de un modelo fundador que se perpetúa. Bajo la unidad del pabellón nacional, con los estatutos que establecen su continuidad y que la protegen, la compañía Air France se plantea como una empresa en la que cada oficio, en el marco de una jerarquía muy justificada profesionalmente, goza de una relativa autonomía en el trabajo, con un buen nivel de remuneración y de ventajas sociales diversas. El mito se fecunda haciendo creer que cada miembro del personal puede hacer valer, mediante la formación y la experiencia, un derecho a la promoción profesional que concretiza la adquisición de una mayor técnica en su oficio.

Así, en pleno período de crecimiento para el transporte aéreo se establece la imagen de una relación social perenne, susceptible de resistir a las mo-

dificaciones del contenido de las variables que la construyen, y dejando creer en el exterior que todos los que trabajan lo hacen, como los pilotos, por un alto nivel de salarios y ventajas anexas. La creencia en la existencia de este modelo es por otra parte tan fuerte, que los medios tardaron varios días después del conflicto de 1993 en hacer aparecer en sus reportajes el mundo más diferenciado de los trabajadores del cielo.

El mundo de los productores de energías

La configuración de EDF GDF ofrece en el momento de su creación muchas características parecidas a las de Air France. Igual período histórico, igual posición esencial para la empresa en el desarrollo del sector público, hasta las dimensiones míticas que rodean, en la sociedad industrial y en la actividad de trabajo, a los productos de la energía, esos fluidos, el gas y la electricidad. ¿En torno a qué formas particulares las representaciones de la calificación se cristalizarán?

- La omnipotencia de la técnica

En "El modelo EDF" Michel Wieviorka y Sylvaine Trinh establecen, a partir de un enfoque basado en la sociología de las organizaciones, la existencia de lógicas de acción cuyo examen en el tiempo permite hacer surgir un modelo fundador, los elementos explicativos de su crisis, y luego las premisas de su superación (WIEVORKA, TRINH 1989). La fuerza del modelo es que en el marco de una lógica industrial, *"dirigentes, sindicalistas, agentes de base, mandos medios y técnicos de EDF, altos funcionarios, privilegian la competencia, el saber hacer y, de manera más abstracta, la ciencia y la razón. Se perciben como factores de un progreso que beneficia a toda la colectividad, y sin que la opinión pública o movimientos contestatarios cuestionen seriamente esta percepción que tienen de sí mismos"* (WIEVORKA, TRINH 1989:40).

Este modelo organizacional validado puede servir de base parcial a la expresión de un modelo profesional fundador. En el marco de una lógica de acción industrial, coloca en el centro de su arquitectura a la técnica, la técnica y su medida. De la producción industrial al transporte de fluidos, de la calidad de los productos a su puesta en uso, el orden jerárquico y la responsabilidad de los agentes se miden con el patrón de la concepción y el dominio de la técnica requerida para que la seguridad garantizada al personal y

⁷ Es poco probable que esta presentación, de la que comparto el sentido global, se exponga en el lenguaje y con las palabras de la época, como si competencia y saber hacer fueran en ese momento de uso corriente.

los usuarios sea total ⁸.

El vínculo social se hace mediante este paradigma que se declina y se mide desde un "catálogo de las funciones", que da cuenta de los sectores profesionales técnicamente distintos y separados pero puestos en equivalencia. Dentro de este marco general, los sectores y correlativamente los servicios, tienen un lugar jerárquico en función del mayor o menor valor técnico que se les atribuya. Del ingeniero al titular de un Certificado de Aptitud Profesional (CAP), la formación que abre la posibilidad de dominar concepción y ejecución de una técnica de base se encuentra plenamente valorada. En este marco las escuelas profesionales de la empresa son plenamente reconocidas en su misión de formación para las calificaciones requeridas, ya intervengan en el estadio inicial o en el marco de la formación permanente.

Esta representación común que clasifica y evalúa a los hombres en torno a las opciones jerárquicas basadas en una forma de apreciación, tanto objetiva como subjetiva, del trabajo y sus productos, se prolonga en los modos formales que organizan la puesta en práctica del estatuto. Criterios de selección en los concursos de entrada, empleo vitalicio, puesta en práctica de la postulación para hacer avanzar la carrera, reconocimiento prioritario de la formación adquirida y de la antigüedad como indicador de un progreso en la tecnicidad, papel del paritarismo en la promoción de carrera como permisivo de una mayor equidad en la organización de la evaluación profesional, todos estos parámetros funcionan como elementos constitutivos de este modelo profesional. En un entorno en el que el crecimiento de las producciones de la empresa para cubrir la demanda de los usuarios y cumplir su papel de servicio público no sufre ningún cuestionamiento, los elementos que animan la dinámica de este modelo profesional aparecen como eminentemente complementarios, visibles y legítimos, no sólo a los ojos de los agentes en actividad, sino también a los de los que aspiran a unirseles.

El mundo de los mensajeros

En tiempos del paradigma dominante de la calificación, La Poste es aún una administración que también desempeña un papel central en el desarrollo del crecimiento industrial nacional. Este pilar del Estado, portador de los valores de la República, mantiene su propia representación de la calificación basada en una paradoja permanente que combina una cultura del cierre categorial, resultante de lo absoluto del concurso que selecciona y jerarquiza

⁸ La puesta en práctica de una nueva clasificación en EDF-GDF Servicios, Isabelle Auriol, Djaouida Sehili, Patrick Rozenblatt, investigación sobre tres unidades, 1995-2000.

za, con formas de división social del trabajo que obligan a una cooperación inmediata frente al imperativo del servicio público. La clasificación se establece conjugando una valorización del trabajo, asentada sobre la primacía del concurso que mide el nivel de saber del agente y lo clasifica en un cuerpo, a una consideración de la antigüedad, signo que registra un progreso en la acumulación de los saberes prácticos. El concurso se concibe según los modelos dominantes, inspirados por la educación oficial, que privilegian las materias vinculadas con las bases de cultura general con preferencia sobre las de cultura profesional. La promoción posible por esta vía funda entonces la creencia, ampliamente compartida, en un mundo profesional en el que la valorización del trabajo aparece tan "democrática" y justa como el orden de las clasificaciones escolares en las nomenclaturas de la educación oficial. Mide exactamente el esfuerzo individual realizado, la mayor parte de las veces fuera del lugar de trabajo y a costa de la vida personal, para poder *servir de la mejor manera posible a los intereses del servicio público*, recompen-sando de esta manera una forma de abnegación, de sumisión a los valores generales que fundan el orden social en este universo de más de 300.000 almas.

La inteligencia de sociedad le gana a la inteligencia profesional y el respeto y el poder que confiere quedan marcados con un aura que se exhibe mediante los títulos otorgados en los diferentes niveles de concurso⁹. Y sin embargo, el título categorial no debe impedir la puesta en práctica de formas de cooperación. Así, por ejemplo, se puede identificar en los centros de clasificación de correspondencia un modelo llamado "brigadista". Coloca en el centro de su arquitectura, en el marco de una lógica de acción pública, la realización unitaria de la misión de encaminamiento de la correspondencia. En el lenguaje militar, la brigada es una unidad compuesta por dos regimientos. La noción remite en el ámbito del trabajo a una organización continua en dos equipos que se alternan día y noche. El vínculo social se establece entonces por medio de esta representación surgida del mundo militar. En este marco, en un universo dominado por el trabajo manual cada brigada debe cumplir plenamente su misión, según la expresión "estar a la par", lo que implica no dejar una sola carta para clasificar al equipo de relevo. La noción de movilidad en las diversas áreas del encaminamiento también esta incluida en lo que define el espíritu de cuerpo. Finalmente, las segmentaciones estatutarias, surgidas de este modo de reclutamiento general que es el

⁹ La investigación desarrollada en La Poste es más reciente (1997) y espacialmente menos extensa que la de EDF y Air France, ya que se limita al ámbito de los centros de selección. Sin embargo, estas características "públicas" del modelo profesional basado en la justicia del concurso son idénticas a las que había observado diez años antes en el sistema en la RATP (empresa pública de transportes de París).

concurso, introducen una jerarquía simbólica que no disculpa a nadie de "ir al frente". Ordenan oficialmente el acceso a ciertas actividades más preciosas como el trabajo en cabina. Dentro de este marco general, la oferta regular de concurso interna y las reglas estrictas de movilidad en el territorio nacional son dos elementos fuertes de legitimidad del modelo que garantizan la equidad y la reproductibilidad del sistema.

Nada chocante entonces en un centro de clasificación de correspondencia en ver a agentes con títulos y remuneraciones muy diferentes hacer la misma "colocación en casilleros" y cooperar en este marco no equitativo ("a igual trabajo, salario muy desigual") vuelto legítimo por la fuerza moral de la enseñanza pública que postula la obligación de proporcionar una "igualdad de acceso y oportunidades para todos". Por ejemplo, en la clasificación se podía tener agentes auxiliares reclutados por algunos meses, un agente titular, el agente principal, el controlador con nivel de bachillerato, el jefe de sección, es decir el muy viejo controlador de categoría B que casi está en la posición de Supervisor. La diferencia de salario se da tanto por el título como por la antigüedad. La reforma del correo se justificó precisamente por esta disparidad, ya que la voluntad declarada era utilizar a cada uno en función de su costo, desde un punto de vista más económico.

Configuraciones y modelos profesionales en tiempos de competencias

Nuestra hipótesis inicial postula que el paso de un paradigma a otro no puede ser captado simplemente mediante el análisis de la evolución de las relaciones de trabajo y de los desafíos referentes a su valorización, sino que su comprensión sólo puede alcanzarse mediante el análisis del trabajo como relación de relaciones sociales múltiples. Del orden social subyacente a la calificación, al orden social subyacente en la competencia, ¿qué procesos de transformación están en marcha y cómo penetran las configuraciones profesionales observadas?

Estos procesos se observan al seguir la evolución de las tensiones que atraviesan las relaciones sociales y que por momentos se afirman en contradicciones que se fijan parcialmente en un conflicto abierto preceden su futura superación por la negociación, el compromiso y/o la reforma pública o gerencial. En tal proceso, las formas de cristalización surgidas de las antiguas relaciones de fuerza (codificaciones, categorías, adquisiciones legales y convencionales) ven cuestionada su legitimidad. Para decir el valor del trabajo, se asiste agresivamente a la instalación con intención hegemónica de la medición por medio del concepto de competencia, para tratar de desacreditar las cristalizaciones mitificantes establecidas antiguamente en torno

al concepto de calificación. El concepto de competencia se vuelve así el paradigma de una puesta en orden de la sociedad del trabajo que alienta el compromiso misionario de cada uno, día a día.

Analicemos, más allá de las apariencias tecnicistas y neutras, cuando no progresistas, de los instrumentos (declinaciones de los saberes requeridos en registros variados, los famosos saberes, saber hacer, saber ser ...) lo que se juega en torno a la relación de trabajo regida por la "nueva medida" del valor.

La competencia en el mundo del cielo:

- *Tensiones y conflictos en la configuración ...*

El paso del tiempo de la calificación al tiempo de la competencia está marcado por toda una serie de tensiones que atraviesan las relaciones sociales establecidas en la configuración. Para citar dos determinantes, examinemos, sin jerarquizarlos, los desafíos de la confrontación que se juegan en torno a la técnica, como concepto central para evaluar el trabajo y determinar su jerarquización, y en torno al par tiempo-seguridad, como parámetro estructural del acto productivo¹⁰.

La técnica como concepto central sirvió innegablemente de patrón hegemónico para la división del trabajo y su valorización. De manera tal que detrás del par piloto-mecánico se agregaron otros oficios y actividades, todos evaluados respecto de su dominio técnico. Sin embargo, desde hace mucho tiempo, pero más aún desde el proceso de desreglamentación iniciado en los años ochenta, la centralidad de la calificación técnica es cuestionada por el aumento del poder de otros registros requeridos para la realización del acto productivo, especialmente para todo aquello que se refiere a las dimensiones comerciales, que cuestionan su hegemonía sobre la organización y la evaluación del trabajo.

En el núcleo de las contradicciones e intereses divergentes que atraviesan al personal sobre estos desafíos, las sucesivas direcciones tratarán de establecer nuevas representaciones, si es posible con el consentimiento de una mayoría del personal. Tratarán sobre todo de romper la posición del personal de mantenimiento al no poder atacar inmediatamente el poderío de los pilotos. Paradójicamente, para criticar severamente al viejo modelo en el que la técnica era ama y señora, estas direcciones tenderán a privilegiar el reconocimiento de nuevos oficios declinados en torno a la figura del "técni-

¹⁰ Estos dos desafíos se cruzan en torno a ciertas cuestiones como el modo de división del trabajo y su evaluación.

co", categoría privilegiada para "retorcerle el pescuezo" a todas las denominaciones y representaciones obreras del trabajo. En adelante, aunque se lo denomine casi únicamente técnico, el trabajo del agente se apreciará según la calidad de su relación con "la clientela", en función del credo de la aplicación de la norma "relación cliente-proveedor" respecto de la cual la jerarquía declara leer y apreciar su actividad.

La alianza tiempo-seguridad: volar es una aventura mítica para el hombre, pero el paso a la era industrial en el transporte aéreo se realizó en torno a su capacidad para superar la distancia imponiendo su velocidad en total seguridad. El arbitraje tiempo-seguridad se declina en todas las facetas de la actividad de la compañía, tanto en el aeropuerto como en los rincones más alejados de los talleres de mantenimiento. Tiende a resolverse mediante la disponibilidad de un volumen de personal consecuente para respetar el compromiso cotidiano de la flota. La búsqueda de máxima seguridad en todos los actos de trabajo, de los menos a los más visibles, guía la realización del "justo a tiempo".

La carrera por la productividad en el espacio restringido de la desreglamentación empuja al *management* a encontrar recursos en el núcleo mismo del acto de trabajo. Menos empleos y menos tiempos muertos: estas dos orientaciones fundan el nuevo credo gerencial que tiende a fragilizar, mediante la intensificación del trabajo, la seguridad del personal. Los accidentes de trabajo que los afectan son los indicadores presentes, y podemos imaginar las consecuencias que ciertos arbitrajes podrían tener mañana para los pasajeros. Ayer la cuestión del precio justo de la seguridad no se planteaba, ¡hoy se convierte públicamente en algo que se juega en la economía!

- *La emergencia de un modelo de valores no compartidos*

Estas tensiones que atraviesan la configuración y los conflictos resultantes vuelven obsoleto el modelo profesional de representación del trabajo en la compañía. Se propone sustituir los valores del servicio público, que afectan tanto al trabajo como al producto, por los "valores del mercado" que por definición son versátiles y volátiles, en un aprendizaje doloroso porque está hecho de despidos y renunciadas sucesivas. Este desafío es el que enfrentó inmediatamente Christian Blanc¹¹ con su referéndum que fue un acto fundador de una nueva escritura del marco y las relaciones de trabajo. ¿Qué significado puede atribuírsele al *sí* masivo expresado por el personal en el referéndum? ¿Es el punto de partida de la institución de otro "nosotros" basado como en el mito fundador sobre un conjunto de valores compartidos? Analiza-

¹¹ C. Blanc era anteriormente director de la RATP.

mos por el contrario que la instauración de "relaciones justas" en la configuración fue mucho más impuesta que compartida¹², más allá de la propaganda gerencial. No parece que la llegada de una nueva dirección, vinculada a la privatización parcial de la compañía, haya contradicho esta orientación.

Metamorfosis en el mundo de la energía

No podemos realizar aquí un análisis completo del proceso que lleva a la discusión del modelo profesional dominante y a la emergencia de modelos competitivos. Si nos referimos nuevamente al "Modelo EDF", la emergencia de lógicas de acción comerciales y tecnocráticas es aquella mencionada como esencialmente fundadora de la crisis del modelo de organización. Son sin embargo las mismas lógicas que permiten entrever los nuevos modelos que se construyen en tensión con el modelo fundador. En el marco particular de EDF-GDF Servicios, es innegable que estas lógicas de acción y algunas de sus formas híbridas hayan penetrado con amplitudes y ritmos diferenciados los servicios de la empresa, así como las unidades que la componen.

El campo de nuestra investigación y su cuestionamiento no nos califican para pretender elaborar un análisis completo, pero nos permiten por el contrario hacer aparecer los principales elementos que transforman las relaciones de trabajo en la configuración. La empresa cambió de nombre: ya no distribuye sino que se afirma como proveedora de servicios. Esta manera de nombrarse resuena también en la mayoría de las reformas de estructuras e innovaciones que perturban, en grados diversos, los modos de actuar en conjunto de los últimos años.

Tres lógicas de acción se oponen a la hegemonía del paradigma técnico sin que su complementariedad sea evidente: la comercial, la administrativa y la gerencial¹³.

- **La comercial:** ya no se trata de ser el mejor técnico en su sector productivo o administrativo para servir al usuario, se trata de ser el mejor vendedor de servicios al cliente.
- **La administrativa:** no basta con cumplir una actividad estrictamente delimitada, inclusive ampliada, sino que hay que inscribirse en una relación con otros agentes del tipo clientes-proveedores en la que la realización de los compromisos es más importante que cualquier otra consideración.

¹² Los que creían en el cielo ...

¹³ Todos estos paradigmas se declinan en diferentes dimensiones y sólo presentamos aquí una ilustración parcial tal como la que pueden escuchar los agentes de todas las categorías.

- **La gerencial:** las calificaciones y las competencias, la valorización del trabajo y su reconocimiento no se establecen más como una referencia nacional. Sólo adquieren sentido en un marco organizacional específicamente local en el que domina una temporalidad que privilegia la apreciación de la relación puntual que el agente establece con el cliente.

En tal entorno, el dominio de la técnica y la adquisición de tecnicidad pueden seguir desempeñando un papel, pero ya no están en el núcleo de los dispositivos que empujan a la reconfiguración del mundo profesional. Frente a la desagregación de una relación social estable y fuerte que sitúa al agente en un vínculo casi insoluble con la empresa, se abre un proceso en el que el agente se autonomiza para entrar en una vinculación más distendida y más individual con todos los actos en los que está implicado.

En esta nueva configuración del vínculo social, la trayectoria individual de cada quien, tanto profesional como familiar, tiende a determinar la naturaleza de la palabra emitida por el agente sobre las relaciones que establece con su trabajo, y tiende a ganarle a las formas de expresión más colectivas. Esta transferencia alienta la expresión de una palabra crítica que cada agente colorea de acuerdo con el balance que hace del proceso en el que se encuentra involucrado. En cualquier caso, confirma la emergencia de una conciencia individual que percibe que el futuro profesional de cada quien depende en adelante de su aceptación, o no, de la penetración en su espacio-tiempo, tanto de trabajo como de no trabajo, de las lógicas de acción gerenciales que actúan en la configuración. Es el desafío de implementación de la medición del profesionalismo que trata de medir "la capacidad de realizar un trabajo de calidad en el tiempo; esto supone el dominio por parte de la persona de las competencias necesarias para la realización de las actividades correspondientes a su empleo"¹⁴. ¿No tenemos aquí plenamente, en organizaciones por definición cambiantes, una definición explícita de la "relación justa" a alcanzar en las relaciones jerárquicas de trabajo, del precio justo a pagar para poder ser reconocido?

En La Poste: "todos mensajeros de talentos"

Estos últimos años, la configuración profesional acumula las tensiones que atraviesan la puesta en relación de las variables que afectan:

- el trabajo, sobre todo en torno a todas las formas de segmentación individuales y colectivas (relaciones entre los servicios postales y los servicios comerciales), y todas las formas de remodelación de la relación con el

¹⁴ Nota de la dirección a los mandos medios.

usuario-cliente mediante un aumento de la oferta de venta de servicios y productos,

- el estatuto, especialmente respecto de los cambios en el sistema de clasificación, que incluyen la transformación del modo de notación, en adelante asentado en una entrevista anual, y el paso al examen de aptitudes (EDA) que reemplaza en lo esencial al concurso en la organización de la promoción del personal,
- el entorno, especialmente en las relaciones mantenidas con un sector competitivo en crecimiento y una integración europea anunciadora de una posible privatización parcial del servicio público.

Por ejemplo, en los centros de clasificación el modelo brigadista se rompió, ya que sus bases institucionales se desmoronaron –obsolescencia de los concursos y de la regularidad de las movilidades geográficas garantizada por el régimen de cambios- y creció el procesamiento mecánico en la clasificación del correo. Poco a poco el management instaló una representación jerárquica, muy contradictoria con el modelo anterior, en la que el diferencial de valor está marcado por el lugar ocupado en la máquina. En el marco de este proceso se pueden distinguir dos modelos profesionales de tipo funcionalista, que contribuyen al abandono de una representación profesional relativamente autónoma del mundo del encaminamiento dentro de La Poste.

- **El modelo técnico-jerárquico:** una traducción estricta de los principios que permiten la obtención de incrementos de productividad. Este objetivo implica legitimar la idea de que a un puesto de trabajo corresponde un aporte de valor agregado medido objetivamente y que pueden existir puestos equivalentes (polivalencia). La noción de equipo, que en este universo reemplaza a la de brigada, impone una representación estratificada de la división del trabajo: el piloto HM (pequeño clasificador), luego el animador Top (clasificador de correo medio) se convierten en las figuras calificadas a las que se les reservan las formaciones de adaptación. Sólo estos agentes pueden plantear los términos de una carrera profesional. Esta nueva representación remite a los otros agentes a la medición totalmente devaluada del trabajo manual, que asimila en la representación el trabajo de desplazamiento de carga a la banda transportadora al realizado en los casilleros de clasificación manual, de otra "nobleza" y practicado desde siempre. Esta maldición del trabajo manual sólo desaparece relativamente en el nivel de los jefes de equipo (NAVILLE 1952).
- **El modelo competencia:** la aplicación integral de los principios de la competencia. Así como el primer modelo conserva y cultiva la noción de autonomía relativa de los oficios del encaminamiento en la organización

postal, este modelo abre una representación más móvil de la división del trabajo y la organización de las "carreras" de los agentes alentados a adaptarse dentro, pero también y sobre todo, por fuera del ámbito del encaminamiento. De ahí esta apropiación por parte de lo local de las condiciones de examen mediante el peso de la notación gerencial, que contribuye fuertemente a tener éxito en el examen de aptitud (EDA). En efecto, la notación debe apreciar al agente no sólo respecto del trabajo realizado sino también evaluar sus capacidades de adaptación permanentes en los otros campos profesionales, especialmente los de atención al público y el comercial.

Así se plantean pistas de investigación para determinar la coexistencia de varios modelos profesionales confrontados tendientes a ocupar una posición hegemónica que apunta a orientar las relaciones sociales de trabajo mediante la apreciación de las "relaciones justas" en las que deben moldearse los agentes. Innegablemente el paso de una valorización del trabajo basada en la apreciación de los saberes (concurso) y prácticas (antigüedad) a una valorización basada en los "talentos de cada uno"¹⁵ abre la posibilidad de la escritura de mundos con referencias profesionales sensiblemente diferenciadas. La agenda de los temas de la entrevista vinculada con el examen de aptitud valida la hipótesis inicial, enunciando que en el proceso en curso, el management tiende cada vez más explícitamente a valorizar el trabajo como una relación de relaciones en la que las actividades de no trabajo deben captarse para incorporarlas en el establecimiento de su valor. Valida también la hipótesis que explicita el sentido del paso al paradigma de la competencia donde sólo la jerarquía puede determinar los recursos que deben poseerse para el establecimiento de la relación adecuada a la que debe someterse el individuo postulante, como si en este caso preciso la trilogía de los saberes se limitara prioritariamente al registro del saber ser¹⁶.

¹⁵ La Poste, DRH, mi entrevista de evaluación.

¹⁶ "-¿Cuál es el objetivo de esta entrevista?: permitirle a su superior jerárquico (N+2) dar una opinión motivada sobre sus capacidades para evolucionar hacia funciones diferentes; -De qué trata la entrevista: de su capacidad para adquirir o desarrollar ciertos comportamientos profesionales considerados indispensables para tener éxito en nuevas funciones; - ¿Qué temas se abordarán durante la entrevista?: las preguntas tratarán la manera en que concibe sus futuras actividades, las responsabilidades profesionales que tuvo que asumir... los temas abordados pueden también si desea valorizarlos, referirse a sus experiencias y adquisiciones extraprofesionales, por ejemplo, si pide funciones que impliquen la coordinación de un equipo, puede destacar las actividades de participación en un club deportivo, una asociación cultural, la vida municipal... en ningún caso la entrevista es una verificación de saber hacer o de técnicas profesionales necesarias para el dominio de sus futuras funciones. Esta entrevista constituye una oportunidad para discutir con la jerarquía los itinerarios profesionales que imagina, teniendo en cuenta su experiencia y las necesidades de la empresa", *ibidem*.

Todo este sofisticado proceso para los titulares de la función pública no impide aumentar y sojuzgar con contratos de trabajo variables e irregulares a "contratados ... rigurosos y concienzudos".

El mito del mensajero de interés público tan caro a los carteros ¿puede seguir existiendo en la profundización de tales relaciones?

Los mitos antiguos perdieron algo de su sentido y encantos, pero las nuevas creencias difundidas por los managers ¿tienen más?

El compromiso que se establece para decir el trabajo y su valor cristaliza siempre mucho más que un acuerdo económico mediante la representación de una justa jerarquía, profesional y salarial. Palabras que clasifican, categorías que segmentan, modos de evaluación que racionalizan la subjetividad de los actores que se confrontan, cada elemento contribuye a volver transparente y a justificar a los ojos de todos el lugar de cada uno. Gramática universal dentro de la configuración profesional, los sistemas de clasificación sirven de armazón al mundo del trabajo. Es por eso que su renovación es siempre un asunto de largo aliento, ya que implica la escritura de una nueva representación, que aplasta a las antiguas convicciones y creencias, dentro y fuera del trabajo, y establece al mismo tiempo un mito de los tiempos modernos, suerte de historia idéntica a la de la piedra filosofal que podría transformar, en ciertas condiciones, inclusive al trabajo menos calificado en riqueza incommensurable.

Se ha podido plantear así cómo en las tres configuraciones estudiadas, el paradigma de la calificación estuvo asociado en gran medida, como forma cristalizada, a las creencias ligadas al ideal republicano de igualdad de oportunidades, concretado en el acceso gratuito y obligatorio a la enseñanza, en un mundo en el que el dominio del saber técnico y de la tecnicidad se imponía para servir de hilo conductor legítimo al establecimiento de las jerarquías profesionales. Se estableció así el modelo de una posible carrera ascendente para todos, basada en el respeto mutuo de las cualidades de todos los agentes, como si en este espacio particular la calificación se pagara con el precio justo de los esfuerzos realizados para valorar la inteligencia de cada quien al servicio del interés general.

La inserción en esta sociedad de trabajo, captada en el largo plazo que incluye a la formación, el concurso y el aprendizaje, desemboca, en tal representación, en una puesta en valor profesional subyacente al poderío político de los modelos fundadores en los que la prosecución legítima de las finalidades de la empresa se entremezcla indistintamente con el deseo de reconocimiento de los agentes comprometidos de por vida en estos espacios

al servicio del público. El sindicalismo, al mantener esta representación, contribuyó fuertemente a sacralizar el trabajo como espacio de una posible socialización cargada de dignidad. Legitimó y difundió representaciones de su valorización, que sirvieron de referencia a todos aquellos a quienes en el sector les hacía terriblemente falta. Como si el sector público, mediante los fundamentos de sus sistemas jerárquicos de apreciación de la calificación, poseyera las soluciones para el tratamiento desigual de la puesta en valor del trabajo, cuando justamente se basa en construcciones sociales que toman de los fundamentos y de las relaciones de fuerza, para determinar las formas de la división social y sexual del trabajo.

La mitificación del mercado en *Deus ex machina*, capaz de todos los milagros con la única condición de creer que la vida se aprecia con una contabilidad estrictamente monetaria, se acompaña con un desmantelamiento sistemático de las formas anteriores de puesta en valor del trabajo denunciadas como burocráticas, esclerosantes y falsamente igualitarias. En las tres configuraciones estudiadas, evitando cuestionar el vínculo social sagrado creado por el trabajo, se ve a ciertos actores que representan al Estado, el management y el sindicalismo converger para tratar de instituir nuevas representaciones. Proponen que el justo valor del trabajo se base en adelante en la medición de la competencia. Esperan, apelando a la movilidad permanente para enriquecer todo tipo de saberes, que puedan contribuir a mejorar la calidad y el rendimiento tanto en producción como en servicios, hacer creer a aquellos que tengan un empleo y a los que esperan uno que el don de su ser en todos los tiempos de su vida flexible puede servir de "patrón oro" a los nuevos modelos de reconocimiento profesional y social. Lejos de toda falsa concepción de igualdad, inscrita en normas oponibles como la antigüedad, los diplomas, los concursos, etc., afirman la justeza de otra faceta del ideal republicano basada en la puesta en valor de las élites y sus méritos, teóricamente obligadas a renovar incesantemente su legitimidad.

Cultivar el propio capital de competencias le permitiría así a cada quien creer en posibles oportunidades de promoción que recompensarían un mérito estrictamente personal. Al alabar la historia del *self made man* de largos colmillos que tiene éxito, la puesta en valor del trabajo por medio del paradigma de la competencia introduce dentro del salariado la justificación de una competencia emancipadora que alienta el enfrentamiento de todos contra todos. La cristalización que se impone se establece en adelante sobre la única legitimación de un marco de confianza (negociado o concertado, poco importa) en donde se le concede a los *managers*, portadores de modernidad, la capacidad de captar el talento de aquellos que deben dirigir.

Relaciones maestros -alumnos, patrones -empleados, se trata de confiar sin mayores garantías ni recursos. También se trata de hacer desaparecer la ilusión de una comunidad jerárquica profesional basada en valores mayoritariamente compartidos, como en el tiempo de la calificación. Esta tensión sobre los valores vuelve poco probables las oportunidades de que esta representación se arraigue para justificar el valor del trabajo en los medios estudiados. En efecto, el discurso desencantado sobre las leyendas del pasado puede creerse o denunciarse, pero más allá de efectos coyunturales que le permiten a los agentes hacer valer algunas capacidades individuales hasta ahora totalmente ocultas por la regla colectiva, los agentes lo consideran en gran medida lo que es: es decir, un discurso racionalizador para camuflar la subjetividad y las relaciones de fuerza que estructuran las miradas dominantes para establecer el valor del trabajo.

En la rugosidad cotidiana de las relaciones de trabajo, las creencias más modernas se desgastan cada vez más rápido, tan rápido como las imágenes difundidas por la publicidad para hacernos creer en los encantos y cualidades de los productos que nos quiere hacer comprar. Si el valor del trabajo medido con el prisma del concepto de calificación deja muchos insatisfechos en el camino del reconocimiento en la sociedad llamada "de crecimiento", esta misma medida establecida desde el concepto de competencia tiene posibilidades de crear mucho más de la llamada sociedad "de flexibilidad".

Ligadas indisolublemente a una sacralización de la relación de trabajo, concebida como una relación simple y permanente propia de la constitución y la comprensión de todas las sociedades modernas, estas dos categorías, en modos diferenciados y mediante los modelos del orden jerárquico que valorizan, ocultan el desafío determinante de las transformaciones de las formas de la división social y sexual del trabajo y las actividades. Conviene aclarar permanentemente este desafío particularmente conflictivo, ya que empuja mediante sus formas de resolución y la discusión del paradigma del orden social construido centralmente en torno del trabajo asalariado, al cuestionamiento de los modos dominantes de distribución de las riquezas y los poderes en la sociedad.

Bibliografía citada

- BARCA Valérie (1993), "Mutations réglementaires, formes de la concurrence et rapport salarial: le cas des transports aériens", tesis de doctorado.
- BOURDIEU PIERRE (1987), "La codification", *Choses Dites*, Minuit.
- CATTANEO N. (1996), "Qui partage et que partage-t-on?" en *Femmes et partage du travail*, bajo la dirección de HIRATA Helena y SENOTTIER Danièle, Alternatives sociologiques, Syros.
- COCKBURN C. (1983), *Brothers: male dominance and technological change*, Pluto Press, Londres.
- COCKBURN C. (1985), *Machinery of dominance. Women, men and technical knowhow*.
- COCKBURN C. (1987), *Two-track training. Sex inequalities and YTS*, Basingstoke, Mac Millan Education.
- DESROZIERES A., THÉVENOT L. (1988), *Les catégories socio-professionnelles*, La Découverte.
- ELIAS Norbert (1997), *Qu'est-ce que la sociologie?*, Pocket.
- EYRAUD F., ROZENBLATT P. (1994), *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, La Documentation française.
- GUILLEAUME M. (1978), *Eloge du désordre*, Gallimard.
- ILLICH I. (1981), *Le travail fantôme*, Seuil, París.
- JOBERT A (1995), "L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France", *Travail et Emploi*, 63, febrero.
- MARUANI M., NICOLE C. (1989), *Au labour des dames: métiers masculins, emplois féminins*, Syros Alternatives, París.
- NAVILLE P. (1956), *Essai sur la qualification*, Recherche de Sociologie du Travail, Marcel Rivière et Cie., París, 1956.
- ROZENBLATT P., EYRAUD F. (1994), *Les formes hiérarchiques: travail et salaires dans neufs pays industrialisés*, La Documentation française.
- ROZENBLATT P., SEHILI D. (1997), "Chronique d'une neutralité annoncée", ponencia en las *VI Journées de Sociologie du Travail*, Brujas.
- SIMMEL Georg (1908), *Le conflit*.
- STROOBANTS M. (1991), "Travail et compétences: récapitulation critique des approches au travail", *Formation-Emploi* 33, enero-marzo.
- TORT P. (1989), *La raison classificatoire*, Aubier.
- VOGEL-POLSKY E. (1995), "Les législations d'égalité entre les hommes et les femmes: un inaboutissement programmé", *Les cahiers du Mage*, Différence de sexe sur le marché du travail, (3/4).
- WALBY S. (1995), "Analyses sociologiques de la division sexuelle du travail", *Les cahiers du Mage*, Différence de sexe sur le marché du travail, (3/4).
- WIEVORKA Michel, TRINH Sylvaine (1989), *Le modèle EDF*, La Découverte.

Indice

1. Lo que quiere decir clasificar *1*
 1. La clasificación: un objeto social complejo *1*
 2. La clasificación mediante grillas jerárquicas *4*
 3. La calificación: tema central en el estudio del trabajo *6*
2. Las formas jerárquicas. Del orden de las corporaciones al orden industrial *8*
 - Introducción *8*
 1. Un poco de historia *8*
 2. La dualidad fundamental entre el mundo de los obreros y el de los empleados *10*
 3. La emergencia de las jerarquías profesionales y salariales obreras en la "sociedad industrial" *12*
 4. La emergencia de las jerarquías profesionales y salariales de los empleados: una lógica de internacionalización individual *17*
 - Síntesis y conclusión *19*
3. La evaluación del trabajo. Estrategia, método y práctica. *21*
 - Introducción *21*
 1. Presentación de dos nuevos dispositivos: M3E y ADP *23*
 2. El paso de un referencial a otro *28*
 - Conclusión *33*
4. Problemática del género y valorización del trabajo *34*
 - Introducción *35*
 1. La evaluación de las calificaciones en el sistema clasificatorio fundador *36*
 2. La evaluación de las competencias en el nuevo sistema clasificatorio *41*
 - Conclusión *45*
5. Mitos y valorización del trabajo en algunas configuraciones del sector público *47*
 - Captar el valor del trabajo dentro de una configuración profesional *48*
 - Cambio de paradigma y desafíos de la sociedad *51*
 - El mundo de los que creían en el cielo *54*
 - El mundo de los productores de energías *56*
 - El mundo de los mensajeros *57*
 - Configuraciones y modelos profesionales en tiempos de competencias *59*
 - La competencia en el mundo del cielo *60*
 - Metamorfosis en el mundo de la energía *62*
 - En La Poste: "todos mensajeros de talentos" *63*
 - Las leyendas antiguas perdieron algo de su sentido y encantos, pero las nuevas creencias difundidas por los managers ¿tienen más? *66*