

# Calificaciones & Empleo

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

## LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS:

### Entre reflejo y estrategia

*Dos procedimientos pueden llevar a las empresas a formar a su personal. El primero integra las competencias en la estrategia global de la empresa, junto con una gestión previsional. El segundo es más adaptativo: la formación corresponde a una reacción golpe a golpe frente a los cambios que afectan a la empresa. Si la formación como elemento de una estrategia formalizada no parece ser una práctica usual, las empresas no están por eso congeladas. Adaptan las competencias de su personal en función de los cambios estructurales. Así, las innovaciones de proceso o de producto, como los enfoques calidad, favorecen la utilización de la formación continua.*

La ley de 1971 contribuyó a generalizar el esfuerzo de las empresas en materia de formación continua. Esta ley nació en un período de fuerte crecimiento y de relativa estabilidad de los empleos y las necesidades de competencias de las empresas. Desde ese entonces el contexto ha cambiado. Es más evolutivo, con una población envejeciendo que los empleadores desean más adaptable y comprometida. A estos imperativos económicos se agregan objetivos de promoción social, para que cada asalariado pueda beneficiarse con formación, objetivos que distan de ser alcanzados todavía. En efecto, el esfuerzo de formación de las empresas, medido en horas de clase por persona, sigue siendo muy dependiente del tamaño de estas últimas (cf. cuadro 1), de su sector de actividad y de los acontecimientos que las afectan. Además, dentro de cada empresa el acceso a la formación de los asalariados dependen fuertemente de su categoría de empleo, del tipo de contrato de trabajo, de su nivel de formación inicial y de su sexo.

El acuerdo nacional interprofesional del 20 de septiembre de 2003 y la nueva ley relativa a la formación a lo largo de la vida y al diálogo social, promulgada el 4 de mayo de 2003, agregan a este deber de la empresa un derecho propio del individuo y vinculado al contrato de trabajo. Se trata así de hacer una distribución más igualitaria del esfuerzo de formación y de incitar a los actores de la formación a negociar. El preámbulo del acuerdo insiste en la necesidad de una adaptación controlada de la empresa a su entorno y destaca el papel de las competencias para hacerlo. Esta voluntad de controlar el cambio supone que las empresas adopten una gestión previsional de los empleos y las competencias (GPEC). Ahora bien, aunque la GPEC se menciona a menudo en la literatura, se lo hace e una perspectiva esencialmente prescriptiva: generalmente se trata de explicaciones “de buenas prácticas”, o de estímulos por parte de los poderes públicos. Es más difícil encontrar estudios cifrados sobre la utilización de este enfoque que sin embargo existe desde hace una treintena de años.

#### ¿Quién practica la GPEC?

Un estudio llevado a cabo en 1998 a partir de la encuesta “Respuesta” de la Dirección de animación de la investigación, de los estudios y las estadísticas del ministerio de Empleo, Trabajo y Cohesión social (DARES), revela que la GPEC es una práctica poco difundida. Sólo la implementan el 8% de las empresas. Si se considera que la GPEC tiene como objetivo adecuar las competencias disponibles y las necesarias en el futuro, es posible apoyarse en un indicador menos exigente y considerar como practicantes de una GPEC a las empresas que declaran evaluar a la vez sus necesidades futuras en mano de obra o en competencias y las necesidades en competencias del conjunto de

## ■ Cuadro 1. Prácticas de GPEC y utilización de la formación continua según el tamaño de las empresas.

	Tamaño de la empresa, en cantidad de personas						Total
	de 10 a 19	de 20 a 49	de 50 a 249	de 250 a 499	de 500 a 999	1 000 y más	
Porcentaje de empresas	26%	49%	21%	2%	1%	1%	100%
Porcentaje de empresas que practica una GPEC**	9%	13%	23%	26%	37%	42%	15%
Tasa de acceso a pasantías o cursos*	18%	25%	38%	58%			46%
Cantidad promedio de horas de pasantía o curso por persona y por año	8 horas	8 horas	11 horas	22 horas			17 horas
Porcentaje de empresas formadoras (que tuvieron por lo menos una formación bajo cualquier formato en 1999)							
• entre las que practican una GPEC**	75%	86%	98%	99%	100%	100%	89%
• entre las que no tienen GPEC	54%	75%	92%	96%	98%	100%	73%

Campo : total de empresas de más de diez trabajadores del sector privado, excepto salud y agricultura. Fuente: encuesta CVTS-2, datos franceses, Céreq, 2004.

\* Porcentaje de trabajadores que siguieron por lo menos una pasantía o curso en 1999. \*\* Empresas que declaran haber evaluado tanto sus necesidades futuras en mano de obra o en competencias y las necesidades en competencias para el conjunto de su personal.

## ■ Gráfico 1. GPEC y sectores de actividad.

Porcentaje de empresas que declara haber practicado GPEC en 1999, es decir, haber evaluado sus necesidades futuras en competencias y las necesidades de competencias del conjunto de su personal



Campo : total de empresas de más de diez trabajadores del sector privado, excepto salud y agricultura. Fuente: encuesta CVTS-2, datos franceses, Céreq, 2004.

su personal. Sobre la base de esta definición, se puede estimar a partir de la encuesta CVTS-2 (cf. recuadro 1), que 15% de las empresas francesas de más de diez asalariados utiliza la GPEC, mientras que 25% del total de las empresas declaran no evaluar más que sus necesidades futuras en mano de obra o en competencias y 26% que las necesidades en competencias del conjunto de su personal.

Esta utilización de la GPEC varía sin embargo considerablemente según el tamaño de las estructuras. Es sólo de 9% entre las más pequeñas mientras que llega a más de 40% entre las más grandes (cf. cuadro 1). Esto no significa necesariamente que las pequeñas empresas son poco previsoras en términos de competencias. En estas estructuras, la GPEC puede estar en gran medida implícita: el empresario, que conoce su mercado y su personal, no pasa necesariamente por un procedimiento formal de evaluación, lo cual no quiere decir que descuide las competencias disponibles en el presente y necesarias en el futuro.

La GPEC es por otra parte más o menos utilizada según los sectores de actividad (cf. gráfico 1). Así, más de 20% de las empresas de los sectores de correos y telecomunicaciones, de la producción y distribución de electricidad, de finanzas y seguros, de comercio y reparación automotriz la ponen en práctica. De manera opuesta, son menos de 10% en el sector comercio mayorista o intermedio, en las industrias manufactureras o textiles y de vestimenta. Hay que destacar sin embargo que los sectores están más o menos concentrados, de tal modo que estas proporciones deben leerse también como un efecto del tamaño de las empresas que componen cada sector.

La práctica de una GPEC se da paralelamente con un uso más frecuente de la formación continua, cualquiera sea su forma (cf. cuadro 2). A partir de esta práctica prospectiva, la empresa puede tomar conciencia de algunas lagunas en términos de competencias. La formación constituye entonces una respuesta. Además, la encuesta europea CVTS-2 que permite analizar los diferentes tipos de formación implementados por las empresas y no solamente su estimación global (cf. recuadro 1), muestra que las empresas que practican la GPEC utilizan una paleta mucho más amplia de formaciones. Utilizan con mayor frecuencia conferencias y seminarios, rotaciones en el puesto de trabajo, círculos de calidad y autoformación a distancia.

## De la GPEC a la formación

Más numerosas en practicar la GPEC, las grandes empresas también son más pródigas en materia de formación. Sin embargo, se constata que el tamaño de las estructuras, analizado *caeteris paribus* (cf. recuadro 1) no tiene el mismo impacto según los tipos de formación.

El curso administrado internamente por las empresas es el tipo de formación más sensible a este parámetro. La logística y las competencias necesarias en términos de ingeniería de formación pueden explicar que, a falta de medios, las pequeñas estructuras utilicen muy poco este medio de formación. La formación en situación de trabajo, la rotación en el puesto o inclusive la autoformación a distancia son también muy dependientes del tamaño de las empresas, aunque se trate en este caso de modos de formación más flexibles de implementar. En cambio, el curso externo es el modo de formación más utilizado cualquiera sea la cantidad de efectivos de la empresa. El efecto del tamaño parece alcanzar un techo en cuanto las empresas tienen más de 250 empleados: entre estas últimas, una aplastante mayoría hace por lo menos un curso externo cada año.

El impacto del sector de actividades sobre la formación parece menor si se analizan *caeteris paribus*, es decir controlando las otras variables y especialmente, el tamaño de las empresas. Sin embargo, el sector de producción y distribución de electricidad y gas es globalmente muy formador. Esto se debe a su prodigalidad en cursos externos, mientras que retrocede en lo que se refiere a rotación en el puesto de trabajo. El comercio y la reparación automotriz también realizan muchos cursos externos, pero sobre todo círculos de calidad y autoformación a distancia. La salida regular de nuevos productos de contenido tecnológico cada vez más específico es sin duda una razón, pero también una organización en redes estructuradas en torno a comanditarias –las constructoras automotrices– que lleva a las pequeñas empresas del sector a comportarse como las grandes.

## Empresas que anticipan poco pero reaccionan

Los cambios que afectan la empresa pueden resultar de su estrategia o ser sufridos. Pueden también ser más o menos anticipados. Pero ya se trate de una innovación tecnológica o de una reestructuración, no dejan de tener efecto sobre la formación. Así, la innovación de proceso de producción aumenta la cantidad de formaciones dispensadas dentro de una empresa. Este aumento concierne a todos los modos de formación, pero involucra más especialmente a la rotación en el puesto de trabajo y a los cursos, internos o externos.

La innovación de producto también tiene un impacto favorable sobre la propensión de las empresas a formar. Este impacto es sin embargo menos sistemático. No realizan más cursos externos las empresas que lanzan un producto innovador; pero cuando eso sucede, la cantidad de horas de curso es mayor. En cambio, recurren más a menudo a cursos internos y, por el contrario, cambian poco o nada su comportamiento en materia de formación en situación de trabajo, de rotación en el puesto de trabajo o de autoformación.

Las diferencias de impacto de la innovación, ya sea de proceso o de producto, sobre los modos de formación, pueden remitir a la naturaleza de las competencias en juego: ¿están disponibles internamente? ¿Entre qué personas deben difundirse? La empresa puede movilizar toda una paleta de prácticas según los contextos. En algunos casos la formación puede inclusive ser realizada por el proveedor de la tecnología en juego.

**GPEC • Gestión previsional de empleos y competencias:** se consideran como practicantes de GPEC las empresas que declaran evaluar a la vez sus necesidades futuras de mano de obra o de competencias, y las necesidades en competencias del conjunto de su personal.

### ■ Cuadro 2. Formación y prácticas de GPEC.

Porcentaje de empresas que realizaron en 1999:



Campo: total de las empresas de más de diez trabajadores del sector privado, excepto salud y agricultura. Fuente: encuesta CVTS-2, datos franceses, Cereq, 2004.



La implementación de certificaciones de calidad afecta también de manera importante la formación en la empresa. Todos los tipos de formación están involucrados, excepto las conferencias y los seminarios. Un procedimiento de calidad puede afectar la formación de dos maneras. Por una parte, requiere la implementación de formaciones cuyo objetivo es conocer e implementar el procedimiento. Puede tratarse, por ejemplo, de aprender el contenido de una norma ISO. Por otra, se refiere a la aplicación del procedimiento de calidad que a menudo integra un aspecto de formación de personal y un proceso de mejora continua. Este segundo efecto de un procedimiento de calidad sobre la formación debería, a priori, perdurar más allá de la obtención de una certificación.

La anticipación de las competencias supone, para ser pertinente, una evolución de estas competencias y, para ser eficaz, una relativa previsibilidad. Frente a un entorno incierto, una GPEC formalizada puede parecer demasiado rígida, inclusive demasiado burocrática. En semejante contexto se puede comprender que las empresas adopten comportamientos menos planificados, más adaptativos que anticipativos, que apuntan más a una situación satisfactoria que a un óptimo a menudo considerado ilusorio. Dicho esto, inclusive frente a evoluciones más previsibles como el envejecimiento demográfico, no parece estar de moda la prospectiva. En efecto, según un estudio de la DARES (Dirección de animación de la investigación, los estudios y las estadísticas) del

ministerio de Empleo, Trabajo y Cohesión Social, *“menos de un establecimiento de cada cinco administra actualmente su pirámide de edad de manera anticipada, y esta práctica está extendida sobre todo en los establecimientos más grandes. Inclusive aquellos que más se enfrentan con el envejecimiento de sus efectivos se preocupan poco por la cuestión y cuando toman medidas, es rara vez a título preventivo”*.

Finalmente, pocas empresas anticipan sus necesidades de calificación. Así, la formación es generalmente la consecuencia de elecciones que se inscriben en el marco de estrategias industriales, más que en políticas que integran la gestión de recursos humanos. Este carácter reactivo de la formación, por natural que sea, es sin embargo insuficiente, ya que la empleabilidad debe mantenerse más allá de los cambios que afectan a las empresas. En efecto, son los asalariados de las estructuras en las “nada camina” los que están más expuestos al riesgo de desempleo, el cual puede ser entonces de larga duración a falta de competencias actualizadas. El derecho individual a la formación, abierto por la nueva ley relativa a la formación a lo largo de la vida y al diálogo social, podría volverse un objeto de negociación individual enmarcada colectivamente. Podría favorecer así la toma de conciencia del necesario mantenimiento del capital competencia de la empresa y volver más habitual la formación dentro de todas las empresas y para todos los asalariados.

*Renaud Descamps (Céreq)*

## Para leer también:

- Aventur F., Hanchane S. (1999), “Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises”, *Formation Emploi*, n° 66, abril-junio.
- Colin T., Gasser B. (2003), “La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale”, *Travail et Emploi*, n° 93, enero.
- Gilbert P. (1999), “La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives”, *Revue française de gestion*, n° 124, junio-agosto.
- Klarsfeld A., Roques O. (2003), “Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle”, *Gérer les compétences*, Vuibert.
- Ley n° 2004-391 del 4 mayo de 2004 relativa a la formación profesional a lo largo de la vida y al diálogo social, *Journal officiel*, n° 105, 5 mayo 2004.
- Minni C., Topiol A. (2002), “Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique”, *Premières Synthèses*, n° 5.1, DARES, abril.
- Monchatre S. (2003), “Management des compétences et construction des qualifications”, *Bref*, n° 201, Céreq, octubre.

## RECUADRO 1.

### De Europa a Francia, encuesta sobre la formación continua

Los datos presentados en este boletín surgen de la segunda encuesta europea CVTS-2 (Continued Vocational Training Survey) realizada a iniciativa de Eurostat, la oficina de estadísticas europea. Esta encuesta se refiere a la formación continua financiada, parcial o completamente, por las empresas en 1999 con destino a sus asalariados. Abarca todos los países de la Unión Europea así como los países candidatos. CVTS-2 se basa en un cuestionario estandarizado sometido a las empresas de más de diez trabajadores del sector privado, excepto salud y agricultura. Permite analizar las modalidades de utilización de la formación continua y provee informaciones cuantitativas sobre los cursantes, los volúmenes horarios, los contenidos y costos de las formaciones.

Esta encuesta se refiere en primer lugar a los “cursos y pasantías”, es decir las formaciones dispensadas por intervinientes externos a la empresa y que se desarrollan fuera del lugar de trabajo. Proporciona también informaciones sobre las acciones menos formalizadas como la autoformación, la formación en situación de trabajo, los coloquios y seminarios con objetivos de formación, la rotación organizada sobre los puestos de trabajo o la participación en círculos de aprendizaje o de calidad. Además, las empresas fueron interrogadas

acerca de su gestión de recursos humanos: evaluación de las necesidades futuras de competencias, evaluación del personal, medios implementados para adquirir las competencias...

El análisis propuesto en este texto está centrado en el lado francés de la encuesta europea CVTS-2, realizada por el Céreq y la DARES. Para analizar *caeteris paribus* el impacto de diferentes factores sobre la formación, se construyeron varios modelos logit binómicos para cada tipo de formación –cursos administrados internamente por la empresa, cursos externos, formación en situación de trabajo, rotación sobre puestos, círculos de calidad, autoformación, conferencias y seminarios. Cada uno de estos modelos comporta las siguientes variables: el lanzamiento de un producto o servicio que constituye una innovación o un cambio tecnológico; la introducción de un método de producción que constituye una innovación o una mejora tecnológica; la implicación en una operación de fusión, compra o reestructuración; el aumento o reducción de personal; otros cambios estructurales mayores; la obtención de una certificación de calidad; la implementación de la reducción del tiempo de trabajo; el tamaño de la empresa y su sector de actividad (según la nomenclatura europea NACE).

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

Título original: «La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie», *Bref Céreq* N° 207, abril 2004.

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