

## Entre renunciar y lanzarse: los proyectos de reconversión\*



Alexandra d'AGOSTINO  
Catherine GALLI  
Ekaterina MELNIK-OLIVE  
Céreq

La crisis sanitaria fue tan inédita como inesperada, e interfirió en los proyectos de reconversión profesional de los trabajadores. ¿Cómo lo afrontaron? ¿Qué ocurrió en el caso de los obreros y los empleados, en especial las categorías menos calificadas? La parte cualitativa de la encuesta Impact, realizada por el Céreq en 2021, aclara los efectos de la crisis en función de la fase en la que se encuentran los proyectos de reconversión profesional. Entre renunciar y seguir adelante a toda costa, este Céreq Bref analiza las formas en que la gente piensa y lleva a cabo sus planes de cambio profesional en tiempos de crisis.



RECONVERSIÓN  
PROFESIONAL

PROYECTO  
PROFESIONAL

CRISIS SANITARIA

FORMACIÓN  
PROFESIONAL

ENCUESTA IMPACT

ENCUESTA DEFIS

La reconversión profesional remite al cambio de profesión, pero también a un cambio de ambiente profesional (por ejemplo, en el marco de una promoción dentro de la empresa), o a un cambio de estatus (por ejemplo, de asalariado a autónomo).

\*Título original :  
*Entre renoncer et se lancer :  
les projets de reconversion,  
Bref 427. Traducción :  
CEIL CONICET*

La crisis sanitaria afectó profundamente al mundo laboral desde marzo de 2020. Aunque el dispositivo de reducción de jornada puede haber mitigado su impacto en el empleo [1], se observó un aumento del número de rescisiones de contrato en algunos de los sectores más afectados [2]. Además, las reestructuraciones y los cambios organizativos, acelerados por la crisis, pueden haber provocado no sólo salidas repentinas, sino también inestabilidad en las situaciones de empleo [3]. Las repercusiones en las trayectorias profesionales individuales, en curso o por venir, reavivan las problemáticas de reconversión profesional, en particular para los trabajadores menos calificados. Estos trabajadores, que suelen tener contratos precarios, tienen más probabilidades que los demás de verse obligados a marcharse y están menos satisfechos con su situación profesional. Aunque son más propensos que las categorías más calificadas a expresar el deseo de cambiar de empleo, tienen menos acceso a la formación [4] y les resulta más difícil poner en práctica sus planes de reconversión profesional [5]. ¿Cómo el contexto de crisis pudo favorecer o dificultar la puesta en práctica de determinados proyectos de reconversión profesional, sobre todo en el caso de los menos calificados? La encuesta Impact ( ver recuadro metodológico), realizada por el Céreq en la primavera de 2021, aporta algunas respuestas a esta pregunta.

Según la sección estadística de la encuesta, el 17% de los trabajadores tenía previsto cambiar de trabajo en 2020-2021, y el 23% tenía previsto cambiar de empresa, y ambas cosas iban de la

mano para más del 70% de ellos. Además, el 40% de los asalariados proyectaba formarse. Para casi dos tercios de los trabajadores con un proyecto más o menos definido, la crisis tuvo un impacto, a menudo más negativo que positivo ( ver suplemento digital). Más allá de estas tendencias generales, la parte cualitativa de la encuesta ( ver recuadro metodológico) nos ha permitido profundizar en las diferentes formas en que el contexto de crisis puede haber afectado a estos proyectos.

### Cuatro situaciones tipo frente a la crisis

Las entrevistas realizadas ponen de manifiesto los efectos diversos del contexto de crisis sanitaria en los procesos de reconversión, en relación con el temporalidad de los proyectos. En efecto, la reconversión articula fases de reflexión (lo que algunos sociólogos denominan fase de "latencia"), de formulación del proyecto y de toma de decisiones (deliberación), así como de implementación del cambio (bifurcación), llegando a la reinserción en un nuevo empleo [6] [7]. Caracterizada por movimientos de ida y vuelta, ajustes graduales, renuncias y reconsideraciones en función de diversos factores, la reconversión no es un proceso lineal. Por una parte, está vinculada a la trayectoria profesional anterior, al origen y a los factores desencadenantes del proyecto, a los objetivos profesionales y a su grado de precisión, a los riesgos a asumir, a la situación personal (en particular, las condiciones materiales y relacionales, el tiempo disponible). Pero también depende del contexto de la empresa y de sus prácticas en materia de formación y gestión de recursos humanos (entorno

## 1 La encuesta Impact

La encuesta Impact (Impact de la crise sanitaire sur les Mobilités, les Projets, les Aspirations professionnelles, les Compétences et le Travail), que comprende un componente estadístico y un componente cualitativo, fue realizada por el Céreq entre marzo y mayo de 2021. Recibió el apoyo financiero de la DARES, en el marco de una convocatoria de proyectos de investigación PIC sobre "El impacto de la crisis sanitaria en las competencias y la formación profesional - ola 2". Se basa en las encuestas DEFIS sobre formación y trayectorias profesionales de los empleados, realizadas por Céreq de 2015 a 2019 en colaboración con France Compétences. La muestra DEFIS es representativa de todos los empleados que trabajaron durante diciembre de 2013 en empresas con 10 o más empleados en el sector comercial.

El componente estadístico de la encuesta Impact contiene 2.728 encuestados, de los cuales 2.340 eran asalariados en marzo de 2020. La muestra para el componente cualitativo se seleccionó en varias etapas, sobre la base del consentimiento previo para una entrevista obtenido en 2019. Se preseleccionó a las personas con a priori un bajo nivel de calificación, bien en función del puesto de trabajo que ocupaban en 2019, bien en función de su nivel de calificación registrado en DEFIS. A continuación, la selección se afinó con las respuestas obtenidas a la pregunta abierta formulada en la encuesta DEFIS en 2019 sobre el proyecto profesional de la persona en los próximos 5 años: en primer lugar, proyectos de cambio de orientación, de creación de una empresa, pero también otros proyectos de desarrollo profesional, por ejemplo, la aplicación de un título profesional obtenido, o un proyecto de desarrollo dentro de la empresa. Se utilizaron otros criterios de selección para diversificar el perfil de los entrevistados: edad, sexo, situación laboral a finales de 2019 y ubicación geográfica. En total, se realizaron veinte entrevistas en profundidad (que oscilaron entre 20 minutos para la persona que no dominaba completamente el francés y una media de casi hora y media para las demás) entre marzo y mayo de 2021, por teléfono debido a las restricciones sanitarias.

Los perfiles de los entrevistados se reparten entre 9 hombres (edad promedio: 45 años) y 11 mujeres (edad promedio: 44 años), con una edad mínima de 27 años y una edad máxima de 54 años. Están representadas varias regiones y departamentos, así como ciudades de distintos tamaños y comunidades rurales. La gran mayoría de los encuestados carecía de titulación o tenía una formación inicial que no superaba el CAP/BEP, a excepción de un empleado de comercio con un BTS y un licenciado con 5 años de estudios superiores que tenía un empleo precario como teleconsultor. En el momento de la encuesta, todos ellos estaban trabajando, con diferentes estatutos y en diferentes sectores, salvo una persona inactiva de baja por maternidad. Los trabajadores con contratos temporales o eventuales siguen inscritos en Pôle emploi.

De las 20 personas entrevistadas, 8 habían experimentado un periodo de jornada reducida en distintos sectores (construcción, transporte, ventas, servicios, educación nacional). Cuatro asalariados habían experimentado el teletrabajo durante la crisis sanitaria: una asistente de compras, una agente de bolsa, una técnica de línea directa y una administrativa de la función pública.

La guía de entrevista semidirigida abarcaba varios temas: presentación de la persona y su trayectoria profesional, su situación profesional actual y sus proyectos de desarrollo y/o reconversión, conocimientos y experiencia en materia de formación y acompañamiento, experiencias personales y profesionales desde marzo de 2020, es decir, una especie de repaso del año transcurrido.

y organización del trabajo, acceso a los recursos pedagógicos e informacionales, gestión de la movilidad).

La encuesta identificó cuatro situaciones tipo en cuanto a los efectos del contexto de crisis en los procesos de reconversión: un freno al proyecto, su aplazamiento, la oportunidad de su implementación y, por último, la continuación del proceso.

### Un freno al proceso

En este caso, la crisis frenó el proceso de reconversión y llevó a los trabajadores a cuestionar su proyecto o incluso a abandonarlo, sobre todo en el caso de los que se encontraban en fase de "latencia".

Las preocupaciones y dificultades generadas por la crisis reforzaron para muchos la primacía dada a la seguridad en el empleo sobre la realización de proyectos de reconversión profesional considerados arriesgados. "Dar el paso" o "aceptar el reto" representa un riesgo que algunos no pueden o no quieren asumir. Como explica el Sr. Carmet

(51 años, formación inicial en viticultura con un bachillerato profesional en comercio y servicios, obrero de bodega en una conocida empresa desde hace 25 años): "Y luego está la falta de valor, porque tienes miedo a lo desconocido, y cuando no tienes formación, dar un paso al vacío a veces es muy difícil. Porque en general tenemos buenas condiciones de trabajo y buenos salarios, así que es difícil defraudarles".

Habría una forma de interiorización de un mercado laboral degradado, que implica una reconsideración de las opciones profesionales a la luz de la relativa seguridad material. Entre conseguir un empleo "cueste lo que cueste", sea cual sea el ámbito y las condiciones, o conservar el propio empleo, el contenido del trabajo parece minimizarse o incluso borrarse. El periodo de crisis lleva a estas personas a relativizar los elementos de insatisfacción relativos a su propia situación profesional (condiciones de trabajo difíciles, falta de reconocimiento, sentimiento de desvalorización, etc.): "sabemos lo que podemos perder, pero no sabemos lo que vamos a encontrar". A pesar de esta insatisfacción, algunos incluso llegan a considerarse "afortunados", "resignados" y se resuelven a "contentarse con poco al final".

El aislamiento social, la edad, una carrera ya avanzada, la escasa calificación, pero también las necesarias renunciaciones ante situaciones personales y familiares y las inciertas perspectivas de trabajo son factores de bloqueo cuyos efectos se han visto exacerbados por la crisis.

### Un aplazamiento del proyecto

En este caso, la continuación del proceso se aplaza hasta un periodo más propicio para operacionalizar el proyecto de reconversión y llevarlo a la práctica. Puede tratarse de esperar a que se eliminen obstáculos "periféricos" (como las restricciones familiares que complican la movilidad geográfica), ajenos a la crisis, o a que la actividad se restablezca (sobre todo en sectores afectados por la crisis sanitaria, como la construcción o el turismo).

En algunos casos, el aplazamiento de un proyecto de reconversión se vive como una pausa que no altera su misma naturaleza. Como el proyecto ya se había pensado o incluso ensayado de antemano, simplemente se deja en suspenso debido a la inestabilidad que limita las perspectivas de desarrollo profesional a corto plazo. Es el caso del Sr. Nisbet (39 años, antiguo agente de seguridad que se convirtió en jefe de obra en el sector de la calefacción, sin diploma), que quiere crear su propia empresa como instalador térmico y sanitario. La crisis económica pone en suspenso su futuro profesional, añadiendo un grado de incertidumbre, pero sin afectar a su idea inicial: "Dejemos pasar el tiempo primero, y luego, cuando las cosas vuelvan a la normalidad, retomaremos las cosas con calma".

En otros casos, los proyectos profesionales se ajustaron o reformularon, en particular debido a

## 2 Situaciones tipo observadas en periodo de crisis sanitaria, según la estadio de avance del proyecto



las consecuencias duraderas de la crisis sanitaria en el desarrollo del sector profesional o de la ocupación prevista. Es el caso, por ejemplo, del Sr. Félix (49 años, BEP en refrigeración y climatización, instalador frigorista con contrato de duración indeterminada desde hace unos treinta años), que ya no ve las mismas perspectivas posibles en el sector del turismo internacional y de las agencias de viajes (que "tiene que reinventarse"). Debido a sus actividades como sindicalista, vuelve a centrarse en la perspectiva profesional alternativa de inspector de trabajo, aunque aplaza su realización a mediano plazo para dar prioridad a la estabilidad de la vida de su hijo (es padre soltero).

### Una oportunidad de lanzarse

En este caso, la crisis, y en particular la disponibilidad resultante de la prolongada jornada reducida, brindó la oportunidad de dinamizar el proceso de reconversión. El tiempo de "pausa" favoreció entonces la fase de deliberación (perfeccionar el proyecto, tomar la decisión) y permitió poner en marcha la fase de bifurcación. Para algunas personas, el tiempo libre liberado durante las horas de trabajo les ayudó a acceder a la formación. Es el caso de la Sra. Ferrier (40 años, casada, un hijo, esteticista-vendedora con un contrato de duración indeterminada en un gran grupo), que vio la oportunidad de iniciar una VAE\* para obtener el BTS (Certificado de Técnico Superior) para una reconversión como profesora en una escuela de estética. Otros factores no desdeñables se combinaron para favorecer este enfoque: el apoyo profesional (las prácticas de su empleador en materia de iniciativas de desarrollo de competencias) y la relajación de las obligaciones familiares. Su plan estaba bien meditado de antemano, pero la crisis reforzó su elección: "... Empecé a dar pasos después del primer cierre, en verano, y hace tiempo que lo tengo en mente, es decir, trabajar en mi profesión pero en la enseñanza. Y para ello hice averiguaciones en escuelas y ya me he presentado a... escuelas de estética, pero necesito un BTS que no tengo. No se lo comenté a mi jefe, pero tenía que hacer gestiones para conseguir una VAE, y me dije que éste era el año adecuado, porque estamos parados, tenemos menos trabajo, estamos confinados, ... y así empecé el proceso".

### Un mantenimiento del rumbo

Esta situación tipo agrupa a las personas que, durante la crisis, continúan una bifurcación ya iniciada. El proceso puede haberse visto afectado en distintas etapas. Para las personas que ya tienen un nuevo empleo o nuevas responsabilidades, la crisis puede haber tenido un impacto en su relación con el trabajo (al afectar las condiciones laborales), pero no en el proyecto profesional, ya que acababa de concretarse. En el caso de las personas en formación, los efectos fueron ambivalentes: el periodo de confinamiento sirvió para finalizar la formación y también para que los tutores estuvieran más disponibles cuando el curso tenía lugar en la empresa. No obstante, la introducción de gestos barrera complicó la formación en el puesto de trabajo, como explica la Sra. Rodríguez (47 años, casada, dos hijos, bachillerato profesional en higiene y seguridad, acaba de terminar su contrato de formación profesional): "... Hay que entender que cuando estás con un motor y hay que sujetar algo y tu compañero está justo a tu lado... no se puede estar a 1,5 metros de distancia, el motor mide 30 centímetros. Hay cosas que simplemente no se pueden hacer". El cambio repentino a la formación a distancia también fue un factor desestabilizador (situaciones familiares que gestionar, aislamiento a veces difícil, falta de herramientas y competencias digitales). El apoyo familiar y pedagógico, así como las adaptaciones realizadas por los organismos de formación, fueron un recurso esencial para mantener el rumbo. En general, la trayectoria de formación se percibe sobre todo como una carrera de obstáculos: "era larga, pero hay que saber luchar".

### Un catalizador de los frenos para los menos calificados

Para paliar las consecuencias sociales y económicas de la crisis se desplegaron rápidamente varios instrumentos (extensión de la jornada reducida, refuerzo de la Formación FNE, despliegue de la formación a distancia). Sin embargo, la crisis generó dificultades adicionales en materia de formación y búsqueda de empleo que, para las personas poco calificadas, actuaron como catalizadores de los frenos ya conocidos para la reconversión. Estos obstáculos, que corresponden a las dificultades



www.cereq.fr :  
Quels effets de la crise sanitaire sur les projets et aspirations professionnels ? A. D'Agostino, C. Galli, E. Melnik-Olive, Céreq Études n°37, 2022.

## ➔ Para profundizar

[1] « Le recours à l'activité partielle atténue l'impact de la crise sur l'emploi », O. Pinol, S. Levasseur, *Insee Conjoncture*, Février 2021, 4 p.

[2] « Crise sanitaire : quels sont les branches et les territoires les plus concernés par les plans de sauvegarde de l'emploi ? », J. Ghrairi, *Dares Focus*, Juillet 2021, n° 35, 4 p.

[3] « Que font les restructurations aux parcours des salariés ? », E. Melnik-Olive, C. Stephanus, *Socio-Economie du Travail*, 2019/1, n° 5, p. 99-133.

[4] « La formation en entreprise face aux aspirations des salariés », J.-M. Dubois, E. Melnik-Olive, *Céreq Bref*, n° 357, 2017, 4 p.

[5] « Se reconvertir, c'est du boulot! Enquête sur les travailleurs non qualifiés », C. Stéphanus, J. Vero, *Céreq Bref* n° 418, 2022.

[6] « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles », S. Denave, *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, 2006, p. 85-110.

[7] « Entre contrainte et choix, regards sur les reconversions professionnelles subies et les reconversions professionnelles volontaires », C. Negroni, O. Mazade, *Recherche & Formation*, 2019/1 n° 90, p. 87-102.

Suplemento digital:  
[https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-09/Bref427\\_Supplement\\_numerique.xlsx](https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-09/Bref427_Supplement_numerique.xlsx)

para movilizar las herramientas y los recursos necesarios para promover el proyecto, pueden ser de carácter individual (edad y carrera avanzadas, situación personal, aislamiento), estar vinculadas al empleo (tipo de contrato, entorno u organización del trabajo) y a las prácticas de la empresa más o menos favorables al desarrollo profesional. Al reforzar las situaciones de incertidumbre y debilitar los vínculos sociales, la crisis ha dificultado aún más la realización de los proyectos.

●— La encuesta ha puesto de manifiesto dos tipos de efectos de la crisis sobre los proyectos de cambio profesional. Por un lado, el contexto económico y las dificultades propias de determinados sectores de actividad han repercutido en la propia naturaleza del proyecto (por ejemplo, la decisión de no hacerse autónomo o de entrar en un sector muy afectado por la crisis). Por otro lado, el contexto de crisis pudo complejizar la puesta en marcha del proyecto, es decir, el proceso de realización y movilización de los recursos necesarios, en particular la formación. La continuación o no del proyecto estuvo condicionada por su grado de madurez y avance: cuanto menos específico era, menor se lo consideró prioridad durante este periodo.

En los proyectos de reconversión, la formación se considera una etapa previa que requiere un fuerte compromiso y asunción de riesgos, pero también como un elemento de redinamización de la trayectoria personal y biográfica. Sin embargo, las personas mal informadas o aisladas socialmente y que no han definido claramente su proyecto no la perciben como central.

En el acceso de los asalariados a la formación, el papel de la empresa depende en gran medida de sus prácticas de RRHH en este ámbito: desarrolladas en algunas, pero a veces limitadas a información sobre el contrato de formación profesional CFP

(muy solicitado por los asalariados), muy a menudo las personas entrevistadas las perciben inexistentes. Ninguno de los veinte empleados entrevistados dijo haberse beneficiado de los dispositivos de formación FNE o haber sido informado sobre ellos. El contexto de crisis, con todos los ajustes que implica para los empleadores, parece dejar aquí poco margen para organizar y proporcionar herramientas de desarrollo profesional en las empresas.

Finalmente, la encuesta muestra que la crisis sanitaria ha sido una oportunidad para cuestionar la relación con el trabajo y el empleo. La seguridad laboral es un tema transversal y muchas veces aparece como un elemento central en estos tiempos de crisis. En esto convergen los resultados de la encuesta cualitativa y cuantitativa: es uno de los tres elementos más citados en respuesta a la pregunta de "qué ha cobrado más importancia con la crisis", después del equilibrio entre vida profesional y privada y las condiciones de trabajo, respectivamente. Es incluso el segundo elemento para las categorías menos calificadas, y el primero para los desempleados (ver suplemento digital).

Firmado por los interlocutores sociales el 15 de octubre de 2021, el acuerdo marco interprofesional destinado a adaptar la Ley a la libertad de elegir el futuro profesional pone en el centro de las próximas negociaciones la ampliación del acceso a los dispositivos de reconversión y los incentivos a las empresas para formar a sus trabajadores. Facilitar el acceso de los empleados, y en particular de los menos calificados, a los recursos para promover el desarrollo profesional se reconoce como un tema central. Asegurar el empleo y mejorar las condiciones de trabajo, que han cobrado importancia en este periodo de crisis, también aparecen como elementos clave a tener en cuenta para responder a las aspiraciones profesionales, en particular las de los menos calificados. —●

 Suscribete a la carta de informaciónn



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

+ info y todas las obras  
en [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



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

CYE N° 133 | 2023 | Documento de trabajo resultado del Convenio entre el  
Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro  
de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

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

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 10, place de la Joliette,  
CS 21331, 13567 Marseille cedex 02 T +33 04 91 13 28 28

Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina.  
T (5411) 4953 7651/9853 / Mail: [publicaciones@ceil-conicet.gov.ar](mailto:publicaciones@ceil-conicet.gov.ar)  
<http://www.ceil-conicet.gov.ar> ISSN 2119-0526

