

## El trabajo en el corazón de los aprendizajes en empresa<sup>1</sup>

*Para la mayoría de los empleadores, las competencias de los trabajadores se adquieren menos por medio de formaciones organizadas que mediante el ejercicio del trabajo. El dispositivo Defis permite mostrar que los trabajadores inscritos en las dinámicas de trabajo más portadoras de aprendizajes informales son también los que más acceden a la formación organizada. Esta constatación es particularmente marcada para los asalariados que ocupan los puestos menos calificados.*

**Christine FOURNIER**  
**Marion LAMBERT**  
**Isabelle**  
**MARION-VERNOUX**  
(Céreq)

El desarrollo de las competencias en la empresa generalmente se evalúa de acuerdo con las formaciones realizadas por los trabajadores. Planificadas, intencionales, son fácilmente detectables, cuantificables y por lo tanto abundantemente documentadas en los trabajos basados en la explotación de encuestas estadísticas sobre la formación continua. Los resultados dan cuenta de muchas desigualdades que confirman el adagio tantas veces verificado: la formación va a la formación. Sin embargo, esta no es la única fuente de desarrollo de las competencias. Sólo 15% de los empleadores la designan como principal modo de adquisición de las competencias en el empleo. La mayoría declara que antes que nada es en el ejercicio del trabajo, de manera informal, que los saberes y saber-hacer se desarrollan.

Diseminados, a menudo invisibles, a veces inconscientes, los aprendizajes informales escapan a toda medición. Se sabe que existen pero no se los puede contar. Sin embargo, los factores que los favorecen han podido identificarse. Sociólogos, ergónomos, especialistas en didáctica e inclusive psicólogos han hecho emerger de sus trabajos cualitativos las dimensiones del trabajo que les son favorables\*. Estas pueden aprehenderse cuantitativamente. Qué decir entonces de la distribución de los trabajadores según estas dimensiones, que corresponden por un lado al contexto organizacional en el que evolucionan, y por otro a la actividad de trabajo que ejercen? Pensado para estudiar todas las formas de

aprendizaje, el dispositivo Defis permite esta investigación (ver recuadro 1).

### La “dinámica de trabajo”, nuevo instrumento de análisis

Los múltiples trabajos basados en enfoques cualitativos de los aprendizajes son hoy lo suficientemente concluyentes como para extraer los factores que favorecen los aprendizajes informales en el trabajo\*. Estos factores corresponden por una parte al contexto organizacional y administrativo de la empresa y, por otra, a la actividad de trabajo de asalariado. Su conjugación permite la construcción de un nuevo instrumento de análisis: la “dinámica del trabajo”, más o menos portadora de aprendizajes informales.

Concebido para “acoplar” los datos recogidos de los empleadores por un lado, y de los trabajadores por otro, el dispositivo Defis abre nuevas perspectivas de análisis, permite aprehender las dinámicas de trabajo individuales mediante el cruce de datos sobre el contexto organizacional, descrito por los empleadores, y sobre la actividad de trabajo descrita por los asalariados. Solo se toman en cuenta en nuestro enfoque las dimensiones susceptibles de favorecer los aprendizajes informales: seis corresponden al contexto organizacional y gerencial, tres a la actividad de trabajo (se detallan en el recuadro 2). Cada dimensión, ya sea que califique el contexto o la actividad, es captada por una batería de variables\*. Los análisis de datos realizados ●●●

EMPRESA  
APRENDIZAJES  
INFORMALES  
ACTIVIDAD  
DE TRABAJO  
FORMACIÓN  
CONTINUA

1 - Título original:  
*Le travail au coeur  
des apprentissages en  
entreprise, Céreq Bref  
353, 2017. Traducción:  
Irene Brousse*

\* Para un enfoque más  
completo (bibliografía  
detallada de los  
trabajos, lista de las  
variables, metodología  
del análisis de datos),  
ver el suplemento  
digital disponible en  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

El dispositivo de encuestas sobre las formaciones y los itinerarios de los asalariados (Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés -Defis) vincula las acciones de formación cumplidas por los trabajadores y las trayectorias profesionales. El dispositivo prevé una encuesta en dos tiempos:

- La sección empresas: 4.500 empresas representativas del sector privado (excepto agricultura) a partir de los 10 asalariados fueron encuestadas en 2015. Empresas de 3 a 9 trabajadores de ciertos sectores se integran a la muestra. En el estudio presentado aquí, el campo de las empresas se restringe a las de 10 trabajadores y más. Esta sección apunta a recabar informaciones detalladas sobre el contexto en el que los trabajadores se forman (o no).
- La sección trabajadores: un panel de 16.000 individuos asalariados en diciembre de 2013 de una de las empresas que respondieron a la primera sección se entrevista durante 5 años (de 2015 a 2019).

Defis es una iniciativa del Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP, Consejo nacional de evaluaciones de la formación profesional), está financiado por el Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) y concebido por el Cereq.

- • • permitieron categorizar a los trabajadores según tres tipos de contexto organizacional y cuatro tipos de actividad de trabajo. Cada asalariado puede caracterizarse entonces a la vez según el contexto en el que evoluciona, más o menos favorable a los aprendizajes informales y la actividad de trabajo que ejerce, más o menos propicia a los aprendizajes informales.

### En el corazón de la dinámica más portadora de aprendizajes informales

La conjugación de los tres tipos de contexto organizacional y de los cuatro tipos de actividad de trabajo lleva al dibujo de un tablero compuesto por doce casilleros en los que se alojan dinámicas de trabajo más o menos portadoras de aprendizajes informales (ver cuadro 4).

La dispersión de los trabajadores en el tablero indica que contexto organizacional y actividad de trabajo no siempre van a la par. Sin embargo, la clasificación realizada coloca a una amplia mayoría de los asalariados en una dinámica que presenta por lo menos dos dimensiones favorables a los aprendizajes informales entre las nueve seleccionadas (ver recuadro 2). Solo el 8% se encuentra en una dinámica que excluye toda dimensión favorable.

El 39% de los asalariados evolucionan en los contextos de empresa más favorables, en relación con las seis dimensiones organizacionales señaladas como propicias para

los aprendizajes informales. Estos contextos privilegian la implicación de los trabajadores en la toma de decisión, en el control de su actividad y la manera de alcanzar los objetivos fijados. Al apostar sobre la estrategia que da importancia a la notoriedad o a la marca, las empresas en las que trabajan estos asalariados favorecen el sentido de pertenencia a un colectivo marcado por una fuerte identidad. Si bien se busca el rendimiento individual, se pone antes que nada al servicio de un proyecto colectivo de producción según modos de organización elegidos. La ayuda mutua entre trabajadores está particularmente desarrollada. Regularmente confrontadas con cambios técnicos, de procedimientos o en las relaciones con sus clientes o sus asociados, estas empresas otorgan mucha importancia a la novedad y aún más a la innovación. Aplican una capacidad de mutualizar conocimientos formalizando modos operatorios y procedimientos en un nivel colectivo. Estas empresas son las que más destacan el valor formador del trabajo designando, por ejemplo, tutores entre los asalariados de la empresa de manera formal, o organizando muchas VAE (procedimientos de validación de experiencia adquirida). Por otro parte, al favorecer los vínculos interpersonales y los intercambios, estas organizaciones permiten a los trabajadores conocer mejor sus actividades respectivas, crear lazos entre los diferentes puestos de trabajo –en una palabra, ampliar el abanico de aprendizajes posibles. Este tipo de organización del trabajo se basa en la implementación de equipos o de grupos de trabajo semiautónomos. Son una ventaja para la empresa gracias a una mayor flexibilidad interna, debido a la ampliación de las tareas y de la capacidad de los trabajadores para reemplazarse mutuamente.

Al conjugar este tipo de contexto organizacional con el tipo de actividad de trabajo supuestamente más propicio para los aprendizajes informales, sólo se cuenta en la dinámica más portadora así trazada el 9% de los asalariados (características precisadas en el suplemento digital). Los trabajadores que corresponden a esta dinámica confirman en sus respuestas a la encuesta que gozan de una fuerte autonomía. Describen una actividad de trabajo que permite la toma de responsabilidades, sobre todo porque pueden modificar sus objetivos, los medios

Seis dimensiones corresponden al contexto organizacional y gerencial: el enfoque global del trabajo, el diálogo y el compartir información, la reflexión sobre la práctica, el desarrollo de la capacidad de transmitir y explicar su competencia, el compromiso individual favorecido por prácticas gerenciales que valorizan lo colectivo, las perspectivas de evolución y movilidad.

Tres dimensiones corresponden a la actividad del trabajador: los intercambios y confrontación de los saber-hacer en el trabajo, la activación de los procesos cognitivos, la autonomía.

para alcanzarlos y autoevaluarse después. Las perspectivas de aprendizaje también se ven favorecidas por actividades de trabajo que implican la realización de tareas variadas, o la resolución de problemas imprevistos. Su trabajo es también un lugar de intercambios y de confrontación de los saber-hacer y de las prácticas profesionales. Trabajar en equipo, estar en contacto con proveedores o clientes, ir a salones y conferencias, participar en reuniones, forman parte de las oportunidades ofrecidas para favorecer las relaciones interpersonales. Además, estos asalariados con mayor frecuencia declaran que un colega les enseñó a efectuar su trabajo o inclusive que ellos mismos enseñaron a colegas a hacer el suyo.

Otros dos resultados consolidan la definición de la dinámica más portadora de aprendizajes informales: 91% de los asalariados en ella declaran que su "trabajo implica aprender cosas nuevas" (contra 52% en la dinámica de trabajo menos portadora de aprendizajes informales) y 64% que "adquirieron nuevas competencias en el año anterior a la encuesta" (contra 35%). Una pregunta sigue en suspenso:

### 3 Las diferentes maneras de aprender

La **formación organizada** requiere dos condiciones: la intención (el objetivo es aprender) y la planificación (el tiempo de la formación está definido). Agrupa las pasantías, conferencias, seminarios, cursos, autoformaciones, formaciones en situación de trabajo (FEST) y rotaciones en puestos de trabajo. Las FEST son formaciones organizadas en el lugar de trabajo con la utilización de instrumentos de trabajo habituales de la persona. Las rotaciones en los puestos de trabajo son formaciones organizadas a modo de intercambios, asignaciones, trabajo duplicado o visitas de estudios.

El **aprendizaje informal** se define por la negativa. No está ni organizado ni estructurado (en términos de objetivos de tiempo o de recursos). El aprendizaje informal presenta generalmente un carácter no intencional por parte de quien aprende.

¿qué pasa con el acceso a la formación organizada según las dinámicas de trabajo?  
¿Acumulación o sustitución de las diferentes maneras de aprender?

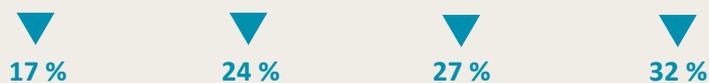
**Los asalariados correspondientes a las dinámicas más portadoras de aprendizajes informales son aquellos que más acceden a la formación organizada**

Los trabajadores que gozan de la dinámica más portadora exhiben la tasa de acceso a ● ● ●

### 4 Distribución de los trabajadores en el tablero de las dinámicas de trabajo (en %): contexto organizacional y actividad de trabajo no siempre van juntos :

Actividades de trabajo del asalariado	Propicios para los aprendizajes informales Facilitan 3 dimensiones	Medianamente propicios para los aprendizajes informales Facilitan dos dimensiones de 3	Medianamente propicios para los aprendizajes informales Facilitan dos dimensiones de 3	No propicios para los aprendizajes informales No facilitan ninguna de las 3 dimensiones	Distribución de los trabajadores según el contexto de la empresa
<b>Contextos organizacionales de la empresa</b>	1. Los procesos cognitivos 2. Los intercambios 3. La autonomía	1. Los procesos cognitivos 2. Los intercambios	1. Los procesos cognitivos 2. La autonomía		
<b>Favorables a los aprendizajes informales</b> Facilitan 6 dimensiones 1. El diálogo y el compartir información 2. La transmisión de competencias 3. Las perspectivas de evolución 4. El enfoque global del trabajo 5. La reflexión sobre la práctica 6. La valorización de lo colectivo	9*	11	12	7	▶ 39 %
<b>Medianamente favorables a los aprendizajes informales</b> Facilitan 3 dimensiones de las 6 1. El diálogo y el compartir información 2. La transmisión de competencias 3. Las perspectivas de evolución	6	11	11	17	▶ 45 %
<b>No favorables a los aprendizajes informales</b> No facilitan ninguna de las 6 dimensiones	2	2	4	8	▶ 16 %

**Distribución de los asalariados según su actividad de trabajo**



Fuente : CNEFP-Céreq, Defis 2015. Campo : asalariados de las empresas de 10 trabajadores y más.

\*9 % de los asalariados están a la vez en el contexto más favorable y en la actividad más propicia (es decir en la dinámica más portadora de aprendizajes informales).

Contextos organizacionales de la empresa	Actividades de trabajo del asalariado	Propicios para los aprendizajes informales	Medianamente propicios para los intercambios entre asalariados	Medianamente propicios con la autonomía de los asalariados	No propicios para los aprendizajes informales	Total de los asalariados
Favorables para los aprendizajes informales		65	50	52	22	49
Medianamente favorables para los aprendizajes informales		49	49	48	25	40
No favorables para los aprendizajes informales		46	34	33	18	27
<b>Total de los asalariados</b>		<b>27</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>41</b>

Fuente : CNEFP-Céreq, Defis 2015. Campo : asalariados de las empresas de 10 trabajadores y más.

Tasa de acceso a la formación organizada: porcentaje de asalariados que siguieron por lo menos una formación organizada en el año anterior a la encuesta.

\* estos resultados surgen de una regresión logística que integra el tamaño de la empresa, el sector, la edad, el sexo, el CSP (contrato de estabilización profesional), el nivel de diploma, el tipo de contrato de trabajo y la antigüedad.

- la formación organizada más elevada (65%), mientras que aquellos que sufren la dinámica menos portadora exhiben la tasa más baja (18%) (ver cuadro 5). Además, este orden se verifica para cualquier modalidad de formación: el acceso a las formaciones en situación de trabajo o por rotación de tareas refleja las mismas desigualdades, aún si son un poco menos pronunciadas que en el caso de las pasantías. Los trabajadores correspondientes a la dinámica más portadora acceden en un 56% a las pasantías y en un 22% a los FEST/rotación de tareas, es decir las tasas más elevadas. Las tasas para los asalariados correspondientes a la dinámica de trabajo menos portadora de aprendizajes informales son respectivamente 14% y 5%, es decir las tasas más bajas.

Los aprendizajes informales están entonces lejos de reemplazar a las formaciones formalizadas, cualquiera sea su modalidad. Por el contrario, las diferentes maneras de aprender tienden más bien a acumularse. Una vez más y siempre, los aprendizajes en todas las formas ¿van sólo a los más calificados?

### Las dinámicas más portadoras son particularmente ventajosas para los trabajadores que ocupan los puestos menos calificados

Regularmente se señala a los asalariados que ocupan empleos no calificados, según los indicadores estadísticos, como los más alejados de la formación organizada. Es cierto que cualquiera sea el modo de formación, la utilización de las FEST o las formaciones por rotación de puestos, no se compensa un menor acceso a los cursos y pasantías. A menudo presentados como un paliativo frente a la escasez de formaciones organizadas, los

aprendizajes informales ¿involucrarían más a los trabajadores que ocupan los puestos menos calificados?

Estos últimos están sobrerrepresentados en las dinámicas menos portadoras de aprendizajes informales, pero no están ausentes de las demás: 5% corresponden a la dinámica más portadora (9% del total de los trabajadores). En este caso, están más favorecidos con relación a la formación organizada. Sus oportunidades de acceso a la formación organizada se multiplican por ocho, *caeteris paribus*\*, comparados con sus homólogos correspondientes a la dinámica de trabajo menos portadora de aprendizajes informales. Su tasa de acceso a la formación organizada (68%) es equivalente a la de los asalariados que ocupan los empleos más calificados y correspondientes, como ellos, a la dinámica más portadora. Para los mandos medios y superiores, el diferencial es mucho menor con posibilidades de acceso multiplicadas por dos en la dinámica más portadora.

En un momento en que la responsabilidad individual es más que nunca resaltada en materia de formación, estas constataciones sostienen la idea de que el trabajo, captado a través de su dinámica, determina en gran medida el acceso de los asalariados a todas las formas de aprendizaje. Lo demuestran particularmente los asalariados que ocupan puestos no calificados. Este enfoque de las dinámicas de trabajo portadoras de aprendizajes designa así las palancas a accionar dentro de las empresas para que todos, incluyendo -y quizás especialmente- a los menos calificados, puedan encontrar los medios para ampliar sus competencias y quizás evolucionar profesionalmente. ■

#### Para saber más

« Rôle de la formation et des apprentissages au travail sur les changements de poste dans l'entreprise », M. Lambert y I. Marion-Vernoux, *Les transitions professionnelles tout au long de la vie, XXIII<sup>e</sup> journées du longitudinal*, Céreq Echanges n°1, 2016.

*Quand la formation continue*, M. Lambert, I. Marion-Vernoux (coord.), Céreq, 2014.

*Apprendre au travail*, E. Bourgeois y M. Durand (dir.), PUF, 2012.

« Les apprentissages informels dans la formation pour adultes », D. Cristol y A. Muller, *Savoirs*, 2013/2 n° 32, 2013.

*La professionnalisation - Acquérir et transmettre des compétences*, P. Conjart y B. Devin, Editions ANACT, 2006.