

---

---

# Calificaciones & Empleo

---

---

N° 13

## PROSPECTIVA DE LAS CALIFICACIONES Y NECESIDADES DE FORMACIÓN: UN ESQUEMA FRANCÉS PARA PROMOVER UN ENFOQUE SECTORIAL

Olivier Bertrand

Desde 1989, la administración francesa ha implementado un dispositivo que apunta a favorecer el desarrollo de estudios previsionales sobre las calificaciones y las necesidades de formación a nivel sectorial, en el marco de una concertación entre interlocutores sociales.

Hasta comienzos de los años '70, Francia trató de desarrollar un dispositivo de planificación global a mediano plazo de su economía, que integrara el empleo, la educación y la formación. Se elaboraban previsiones según el enfoque mano de obra (manpower approach), para confrontar las perspectivas referidas a los empleos a cubrir, distribuidos por sector y por grupo de profesiones por una parte, y por otra, la mano de obra disponible, especialmente las salidas previsibles del sistema de formación.

Desde entonces, las instancias oficiales (Comisariado del Plan e Instituto Nacional de la Estadística) abandonaron este enfoque, por lo menos en lo que respecta a las calificaciones y las necesidades de formación. Esto por varias razones. La evolución imprevista de la economía subrayó las incertidumbres de la previsión. La ideología liberal y la apertura a la competencia internacional cada vez le ganaron más al dirigismo del período precedente. Finalmente, los progresos del análisis hicieron aparecer con mayor claridad la complejidad de las relaciones formación-empleo, especialmente la interdependencia entre oferta

y demanda y la importancia de los fenómenos de movilidad profesional.

Pero este abandono del terreno de la previsión como fundamento de la planificación dejó un vacío aún más difícil de llenar en la medida en que la educación y la formación aparecen cada vez más como elementos decisivos de la competitividad nacional y que se les reprocha a menudo su falta de adaptación a las necesidades económicas.

Se siguieron varios procedimientos para llenar este vacío. Por una parte, otro organismo, la Oficina de información y de previsión económica (BIPE) retomó el problema de la modelización macroeconómica del empleo y de las calificaciones. Este enfoque interesa a los responsables de las grandes orientaciones a largo plazo del sistema educativo, pero también a las autoridades regionales. En efecto, disponen de poderes extensos sobre las inversiones educativas y desean orientarse de acuerdo con las necesidades previsibles de su región.

Paralelamente, el gobierno (Delegación de la formación profesional, Ministerio de Trabajo) implementó un

dispositivo con proyecciones macroeconómicas, un enfoque regional y un enfoque sectorial. Este último, que es el objeto de esta nota y que se implementó en 1988, concierne a los Contratos de estudios previsionales (CEP). Estos apuntan a incitar a las ramas de actividad económica a reflexionar sobre su evolución, sobre todo con vistas a orientar sus acciones de formación, en particular de formación continua. Deben poder servir de fundamento a eventuales negociaciones con los poderes públicos con el fin de obtener de una ayuda financiera para el desarrollo de la formación. Finalmente, y sobre todo, este dispositivo se concibe como un medio para favorecer la concertación y el diálogo entre interlocutores sociales. En efecto, las importantes reestructuraciones que sufre o debe sufrir el aparato productivo afectan a la calificación y la formación de la mano de obra y tienen todas las chances de poder hacerse en mejores condiciones si se las prepara en concertación con los representantes de los asalariados.

Los CEP se emprenden por iniciativa de las organizaciones profesionales patronales, en concertación con las organizaciones sindicales, con una contribución financiera del Estado. Cerca de veinte estudios sectoriales ya se llevaron a cabo.

El dispositivo fue recientemente objeto de un primer balance, que permite sacar conclusiones de esta experiencia y resumir lo que puede llegar a ser un enfoque realista de la perspectiva de las calificaciones y de la formación en el estado actual de nuestros conocimientos. Los objetivos buscados, los procedimientos seguidos y los resultados alcanzados, son extremadamente diversificados, pero es posible sacar algunas conclusiones generales de este primer balance en lo que se refiere al proceso y al método seguidos, así como a los resultados alcanzados.

### CONDICIONES DE REALIZACIÓN

Los estudios se confiaron o bien a organismos públicos de investigación como el Céreq, o bien a consultoras privadas. Con bastante frecuencia, sus competencias eran complementarias, lo que llevó a asociar varios organismos confiándoles tareas distintas (por ejemplo, el análisis de los empleos y las competencias por una parte, y el análisis cuantitativo y global por otra).

Un comité de pilotaje seguía la realización de los estudios, en el que figuraban representantes de los empleadores, sindicatos y administraciones involucradas. Un problema esencial es el de la participación de estos diferentes interlocutores. El principio es que esta participación sea lo más activa posible. Pero las organizaciones patronales y las empresas no siempre están bien dispuestas con respecto a una participación activa de los trabajadores y de sus representantes, de tal manera que la participación sindical a veces ha sido puramente formal. Ciertas empresas no deseaban que el estudio incluyera entrevistas individuales con los miembros de su personal, más allá de los mandos medios.

Aún si las dos partes estuvieran dispuestas a colaborar, los recursos en personal competente del que pueden disponer las organizaciones patronales y sindicales a menudo son limitados. Este problema puede abordarse de dos maneras: privilegiando los elementos técnicos, la eficacia y la rapidez, o bien, por el contrario, dándole prioridad a la participación de los interlocutores, al desarrollo del diálogo y al valor formador del ejercicio. El segundo enfoque no es el más sencillo, pero es más conforme al espíritu del dispositivo.

### CONTENIDO Y MÉTODO

#### Un enfoque global de un sector

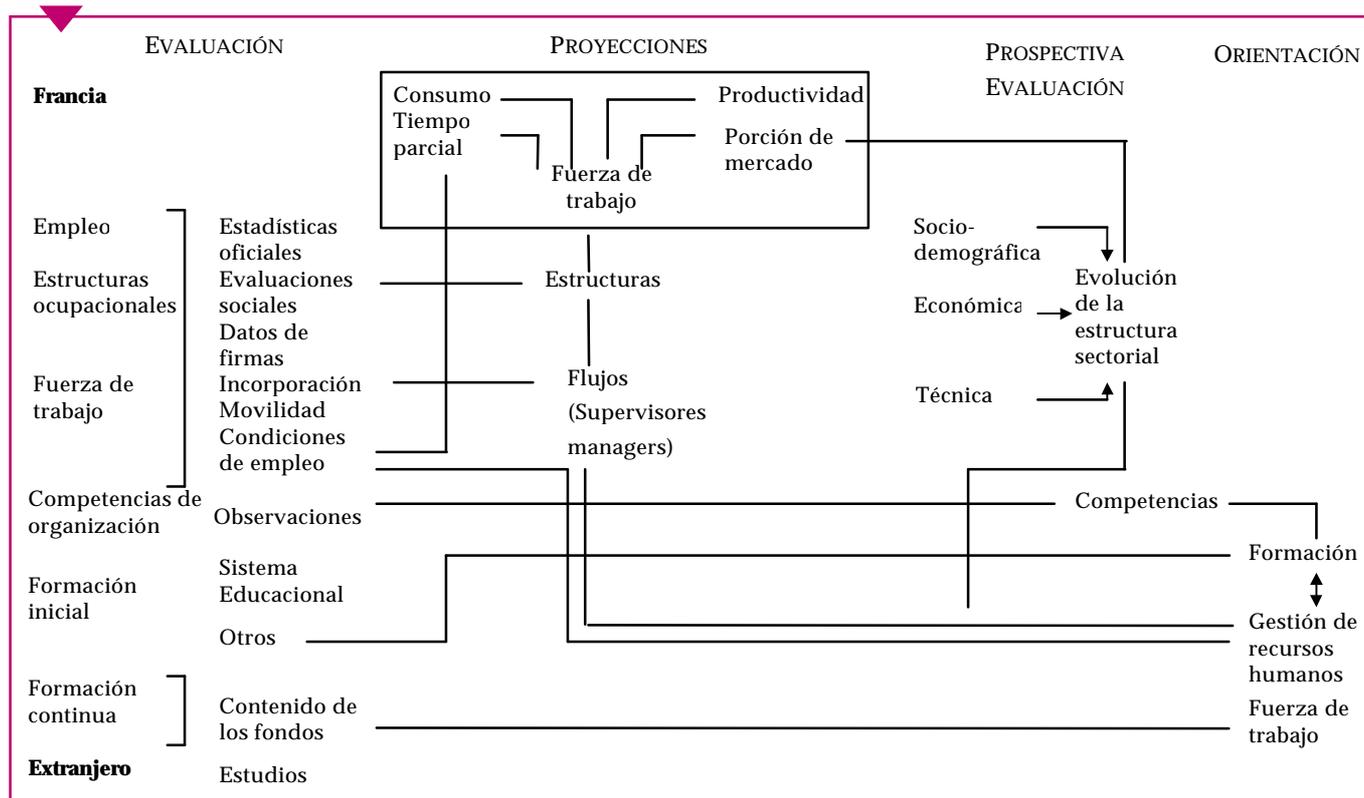
Los estudios previsionales más completos se esforzaron por proporcionar una visión global de la relación formación-empleo, examinando sucesivamente el entorno del sector y su evolución desde el punto de vista nacional y eventualmente internacional, la situación actual del empleo desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, la oferta de formación inicial y continua, los factores de cambio, sus consecuencias posibles sobre el empleo, las estructuras profesionales, el contenido del trabajo, y las competencias (skills), y finalmente las orientaciones o políticas sugeridas. En la mayoría de los casos, los estudios se colocaron principalmente en el plano cualitativo y sólo abordaron con prudencia las evoluciones cuantitativas.

Revisaremos los principales problemas metodológicos, especialmente los referidos al carácter sectorial del enfoque, la validez de las previsiones y el análisis de las competencias.

El enfoque sectorial permite abordar las perspectivas de evolución de manera más concreta que un enfoque nacional, y entrar mejor en la lógica particular del sector. Permite sobre todo basarse en las organizaciones profesionales y sindicales propias del sector y cumplir así las condiciones de una concertación social. En cambio, presenta varios inconvenientes:

- desde el punto de vista de las calificaciones y de las formaciones, sólo una parte de ellas es específica de un sector, lo que facilita los acercamientos. Estos, por el contrario no son posibles para las calificaciones transversales con relación al sector, como los que conciernen a las funciones de gestión y de comercialización, la informática y el secretariado, por ejemplo;
- la noción de sector plantea un problema de delimitación y de homogeneidad. Para encontrar una homogeneidad suficiente de los tipos de empresas y de calificaciones, hay que descender a menudo a un nivel inferior y puede ser interesante elaborar una tipología para identificar subconjuntos característicos;
- desde el punto de vista de la explotación de los resultados, las posibilidades de toma de decisión a nivel sectorial son limitadas. La elección de las orientaciones en materia de empleo, de organización del trabajo y de

**Cuadro 1**  
Esquema general del enfoque seguido para la distribución alimentaria



formación pertenece en última instancia a las empresas. Hay que contemplar que las conclusiones obtenidas a nivel sectorial sean fácilmente transferibles a nivel de las empresas, lo que depende tanto de estas últimas como de la metodología aplicada.

### La prospectiva cuantitativa

Sólo se ha emprendido en un número limitado de casos, o porque no era la demanda principal, o debido a dificultades metodológicas mencionadas más arriba. Pero estas experiencias son sin embargo significativas e interesantes para analizar.

El elemento esencial consiste en analizar los factores de cambio y su posible impacto, que difieren naturalmente según los sectores. Se trata principalmente de la tecnología y de los datos económicos internacionales y nacionales (consumo, mercado, intercambios, gama de productos) que permiten evaluar la evolución posible del nivel de actividad. Este se convierte después en nivel de empleo, teniendo en cuenta factores tales como la productividad y la proporción de ocupados empleados a tiempo parcial.

La combinación de diferentes hipótesis sobre todos estos factores puede desembocar en una gran diversidad de resultados finales, con diferencias considerables entre los extremos. Los informes seleccionan únicamente algunos en forma de escenarios: mínimo, máximo, probable, tendencial, etc.

Este enfoque plantea los problemas inherentes a toda previsión macroeconómica, especialmente debido a la imprevisibilidad de las variaciones coyunturales: éstas pueden ser muy fuertes y desmentir a corto plazo proyecciones que indiquen tendencias con mayores oportunidades de verificarse en un período más largo.

Las proyecciones económicas sobre el nivel de actividad, y eventualmente de empleo, son clásicas, pero si nos quedamos en eso, su utilidad en la óptica formación es limitada. El acercamiento a la formación plantea problemas temibles, que se abordan sólo excepcionalmente.

En primer lugar, supone que las proyecciones referidas al nivel de empleo se traduzcan en términos de estructuras profesionales. Para eso, habría que disponer de una información suficiente sobre la situación de partida, lo que está lejos de suceder, como lo han podido notar varios CEP. Las variaciones de estructura plantean problemas menos difíciles, aunque sólo sea porque se puede suponer una cierta estabilidad en el mediano plazo. Los pocos CEP que transcribieron en cifras la evolución de las estructuras se refirieron únicamente a grandes grupos de profesiones.

De todas maneras, estas estimaciones siguen teniendo un interés limitado respecto de la formación, por lo menos de la formación inicial: las incorporaciones son las que deberían poder estimarse. Cuando se disponía de los datos (especialmente en los sectores en que los ocupados eran

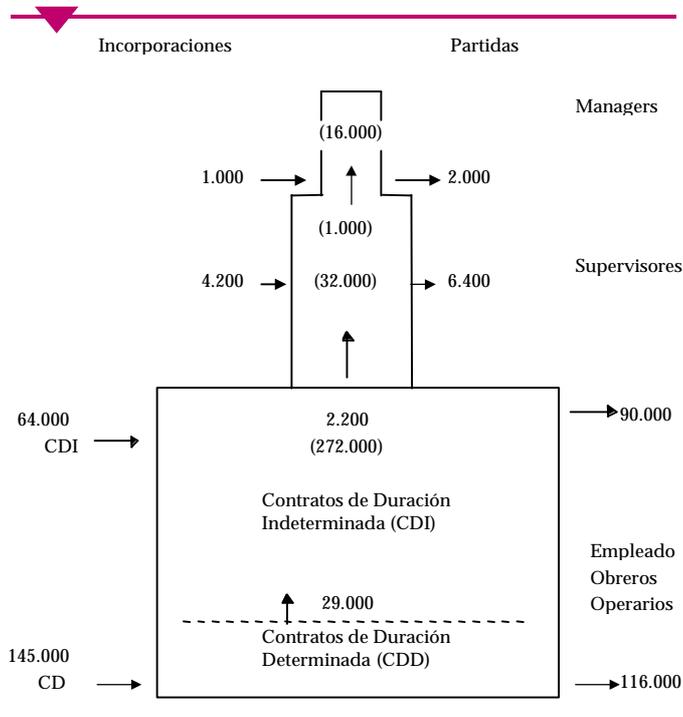
**Cuadro 2**  
**Los factores de cambio en la industria farmacéutica**

▼ Población francesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacimientos/fallecimientos</li> <li>• Migraciones</li> </ul>	Leve incremento
Consumo por habitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Estilo de vida</li> <li>• Automedicación</li> <li>• Sistema de reembolso</li> <li>• Nivel de precios</li> <li>• Demografía médica</li> <li>• Patrones de cambio de enfermedades</li> </ul>	Incremento
Exportaciones/ Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial de precios</li> <li>• Productividad</li> <li>• Mercado individual</li> <li>• Protección de patentes</li> <li>• Innovaciones francesas</li> <li>• Crecimiento de zonas francas</li> <li>• % drogas genéricas</li> <li>• Decisión de producir en Francia</li> </ul>	Balance actual positivo, pero debilitándose
Ventas/ Investigación & Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura industrial: grande/chica; francesa/extranjera</li> <li>• Internacionalización</li> <li>• Decisión estratégica</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Prioridades de investigación</li> </ul>	Incremento, esfuerzo sostenido
Nivel de precio promedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación</li> <li>• Inflación</li> <li>• Nuevos productos</li> </ul>	Crecimiento menor al de la inflación
Productividad de: - producción - fabricación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en automatización/modernización</li> <li>• Reestructuración de la producción en Europa</li> </ul>	Incremento, principalmente medio de la automatización/modernización
Nivel de gastos en personal de I & D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio tecnológico</li> </ul>	I & D incrementa el consumo de capital
Unidades vendidas/ Personal de ventas (visitadores médicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación de redes</li> <li>• Asignación de recursos de ventas</li> <li>• Directo/Indirecto</li> <li>• Co-marketing</li> <li>• Demografía médica</li> </ul>	En decrecimiento, comienzo de saturación de red
Personal administrativo/Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducciones de costo</li> <li>• Fusiones - adquisiciones</li> </ul>	% relativamente constante

insuficientes como para que se pudieran utilizar las fuentes nacionales) se pudo constatar que las incorporaciones destinadas a reemplazar las partidas les ganaban por mucho a las que respondían a creaciones de empleo. Esta constatación es esencial en la medida en que ilumina aspectos insuficientemente conocidos por los medios profesionales, aunque sólo fuera al subrayar que las incorporaciones siguen siendo necesarias, incluso en períodos de descenso de ocupados.

Debido a esto, el recuento de perspectivas de empleo -llamados escenarios (abanico de futuros posibles) o proyecciones (prolongación en el futuro de evoluciones pasadas) más que previsiones- puede ser interesante sobre todo en una perspectiva de gestión de la mano de obra y de las calificaciones, pero mucho menos para la formación. En este caso, hay que acostumbrarse a razonar en términos de flujos (de incorporaciones, de promoción, de movilidad), aún cuando los datos disponibles sean insuficientes y haya que contentarse con estimaciones.

**Cuadro 3**  
**Los flujos de movilidad en el sector de la distribución**



Esto aún más en la medida en que el acercamiento de los datos referentes al empleo y la formación choca con otras dos dificultades mayores:

- como ya lo señalamos, en el marco sectorial que es el de los CEP, sólo una parte de los empleos es específica del sector estudiado y las formaciones iniciales se dirigen casi todas también a otros sectores. Esto bastaría para volver totalmente inaplicable una noción de adecuación formación-empleo que, explícitamente o no, todavía está presente en muchas mentes;
- en la mayoría de los empleos es difícil si no imposible, definir un perfil preciso de formación. La observación de las prácticas actuales muestra una gran diversidad (según la coyuntura, los mercados de trabajo locales y

las empresas). Refleja una interrelación flexible entre oferta y demanda que es una constante. Como máximo, se pueden indicar curvas y tendencias a partir de las situaciones más frecuentemente observadas.

Hay que subrayar que este ejercicio lleva a poner en valor las responsabilidades de los empleadores en la evolución de estos diferentes parámetros: son políticas de contratación, de carrera y de empleo las que determinan, tanto como el entorno técnico y económico, los flujos de la mano de obra. Más que prever el futuro, se trata de proponer un marco de reflexión mostrando las consecuencias posibles de diferentes hipótesis. Hablaremos entonces de escenarios de carácter prospectivo más que de previsión.

### El análisis cualitativo

Constituye lo esencial de los estudios y se refiere especialmente al análisis del contenido de las actividades profesionales. En algunos casos, ya existe una descripción de los empleos a la que es posible referirse. En otros, esta descripción no existe, o no está actualizada y su realización forma parte del estudio. En ese caso, no se trata de una descripción exhaustiva, sino únicamente de las situaciones más características, designadas como empleos-referencia o empleos tipo; el último concepto está inspirado por los trabajos del Céreq sobre el repertorio francés de empleos. En la medida de lo posible, es deseable que este análisis se efectúe con los propios trabajadores, más que con sus jefes jerárquicos: así se obtiene información de primera mano y se conoce la percepción que los interesados tienen de su trabajo. Pero esto exige una gran inversión y supone el acuerdo de la jerarquía para dirigirse directamente a los ejecutantes.

Algunos estudios se concentran no en una detección de las situaciones individuales, sino más bien en la identificación de las familias profesionales: conjunto de actividades que presentan características comunes desde el punto de vista de la calificación.

A partir de esta descripción se plantean dos problemas. El primero consiste en traducir el análisis de las actividades en análisis de las calificaciones y de las competencias. Es lo que más le interesa a las empresas actualmente, pero es un enfoque más discutible, ya que hoy en día no existe ni definición universalmente aceptada de la competencia, ni método científico que permita evaluarla. Traducir las actividades en términos de competencias implica una interpretación pasablemente subjetiva. Se corre el riesgo de caer en la redundancia (la descripción de las competencias no difiere mucho, finalmente, de la de las actividades) o en la banalidad (el empleador exigirá de los que contrate que sean serios, trabajadores, ligados a la empresa, motivados, etc.). Dicho de otra manera, es un enfoque necesario que debería partir de conceptos claros pero cuyos resultados deben utilizarse con prudencia.

El segundo problema es el de la percepción que se puede tener de la evolución futura de las actividades y de las competencias. Aquí encontramos nuevamente la necesidad de identificar los factores de cambio y tratar

## Calificaciones & Empleo

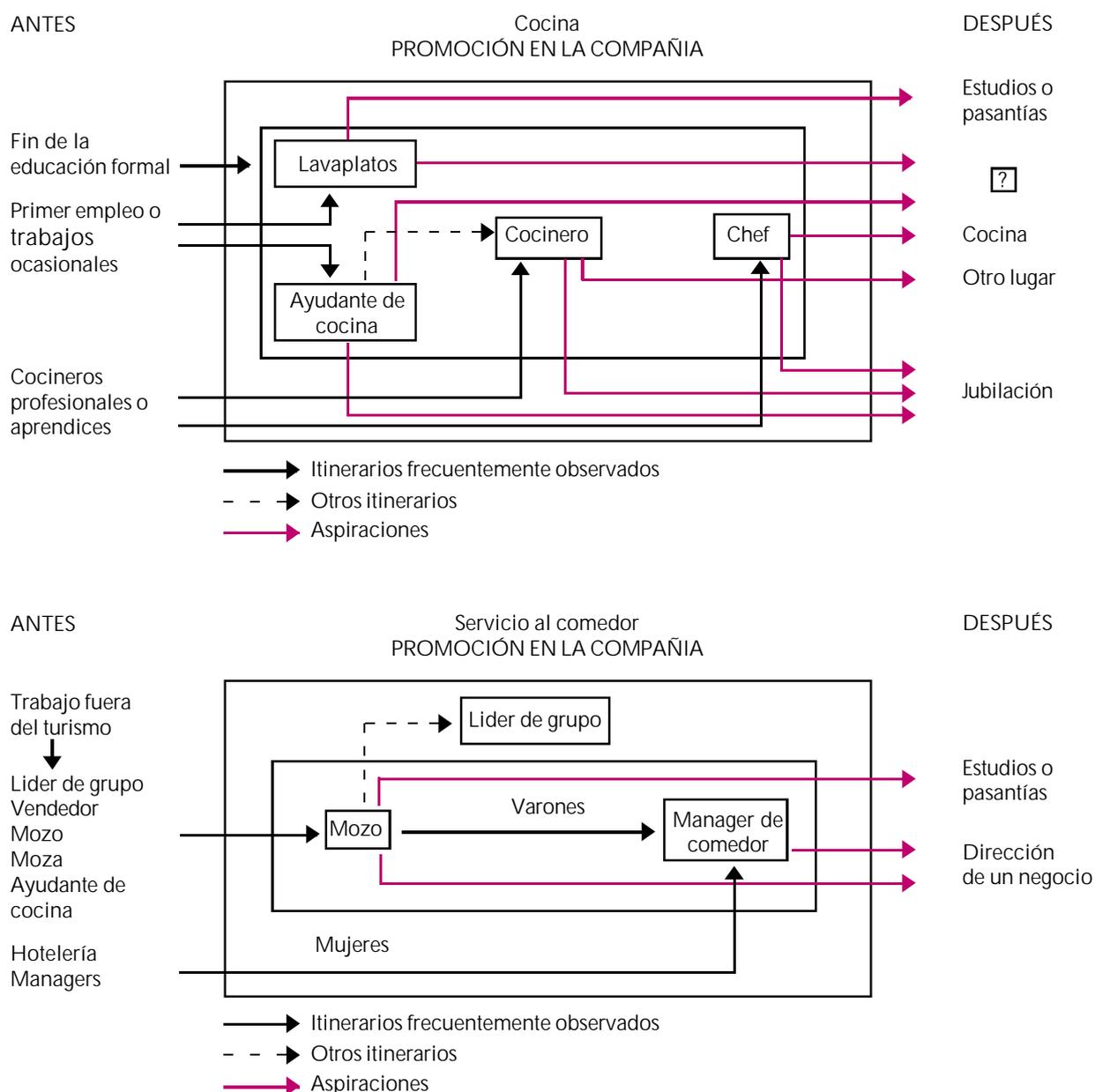
de evaluar las consecuencias posibles de diferentes hipótesis. Para esto, hay que tratar de abarcar las indicaciones que se pueden recoger con los responsables de recursos humanos, pero sobre todo con los especialistas de los problemas técnicos y organizacionales y con los responsables operacionales en las unidades de producción de las modificaciones posibles de los procesos y los medios de producción, la organización del trabajo y del contenido de las tareas.

Una vez más, no se trata de prever el futuro, sino de mostrar las consecuencias posibles de diferentes hipótesis de evolución, especialmente las elecciones operadas por las empresas en materia de organización del trabajo, que determinan en gran medida para el futuro la estructura profesional y el contenido de los empleos. Así, en el caso de la distribución alimentaria por ejemplo,

se contemplaron las consecuencias posibles de cuatro estrategias de empresas sobre las calificaciones: polyvalencia y ampliación de las tareas, especialización y profesionalización, desarrollo de calificaciones intermedias y de un sistema de evolución profesional y mantenimiento de una división tradicional del trabajo que implica poca calificación.

De manera más general, se trata de analizar los comportamientos de los diferentes actores (empleadores, pero también trabajadores y sistema de formación). Así, el estudio sobre el turismo social y familiar incluyó una encuesta a una muestra de trabajadores para conocer sus motivaciones y aspiraciones, que permitió elaborar una tipología de los asalariados. Combinados con los datos sobre las prácticas de las empresas, estos elementos permitieron identificar los itinerarios de evolución posibles a partir de los principales empleos; aquí hay un ejemplo:

**Cuadro 4**  
**Ejemplos de itinerarios y aspiraciones de los asalariados en el turismo familiar y social**



Es especialmente en relación con estas consideraciones que el análisis ha llevado a distinguir dos enfoques diferentes seguidos por los estudios previsionales. Una parte de ellos, que se han podido denominar voluntaristas y que han sido elaborados por consultoras, ponen el acento en variables económicas y técnicas y en la evolución deseable de las calificaciones y de la formación. Realizan recomendaciones sobre las políticas o las orientaciones que deberían seguir las empresas del sector. El segundo enfoque, llamado analítico y practicado más bien por organismos de investigación, se dedica más a mostrar la diversidad de las evoluciones posibles y analizar los factores que los condicionan.

Se puede considerar que el segundo enfoque es más científico y refleja más exactamente la realidad. Pero los medios profesionales tienen mayores dificultades para obtener conclusiones operacionales que en el caso del primer enfoque, percibido como más familiar.

### CONCLUSIONES Y RESULTADOS

A partir de este diagnóstico de la situación actual y de las perspectivas de evolución, los diferentes estudios bosquejaron orientaciones y sugirieron propuestas dirigidas principalmente a las empresas, pero también a los poderes públicos y a los responsables de la formación inicial y continua. En la mayoría de los casos, tienen la ventaja de abordar los problemas de manera global y de mostrar las interrelaciones entre diferentes elementos. Centrados en la calificación y la formación, pueden mostrar también que para alcanzar ciertos objetivos en este ámbito, hay que tomar en cuenta otros factores, como las condiciones de trabajo y de empleo, que influyen en la motivación y en la estabilidad de los trabajadores, y por lo tanto en la eficacia de su formación.

Pero el principal interés de estos estudios reside quizás menos en la producción de un informe con orientaciones, que en la ocasión de diálogo y de concertación que proporcionan, a partir de un conjunto de datos y de análisis que los interlocutores sociales no tienen a menudo oportunidad de ver reunidos. Evidentemente, la eficacia de este proceso depende en gran medida del

contexto: relaciones sociales más favorables a la concertación, organizaciones profesionales y sindicales representativas y dinámicas, pueden obtener más provecho de este tipo de trabajos.

En el mejor de los casos, se puede hablar de la utilidad pedagógica de este tipo de ejercicio: permitir una mejor comprensión del hecho de que, si bien las decisiones referidas al empleo y la formación deben necesariamente ser iluminadas por una cierta visión del futuro, no puede constituir un dato basado en un método científico; depende de un conjunto complejo de factores de los cuales algunos están en manos de los propios actores mientras que otros escapan totalmente a su control; la adecuación formación-empleo es un mito, lo que no le quita nada a la utilidad de una identificación de las tendencias probables y un bosquejo de hipótesis.

En un contexto como el de Francia, en donde el Estado sigue desempeñando un papel importante, pero donde también se esfuerza por promover el diálogo social, este tipo de trabajo puede constituir un preámbulo necesario, tanto para toda intervención pública destinada a favorecer la calificación y la formación, como para el desarrollo de este diálogo social. Es por eso que se contempla extender este dispositivo, especialmente para facilitar su utilización acercándolo a situaciones concretas: empresas y mercados de trabajo. Se podría por ejemplo, situarse más en el nivel regional, pero en un enfoque que podría ser intersectorial. La óptica sería diferente, pero permanece la búsqueda de un enfoque prospectivo global que movilice a los interlocutores sociales para preparar el futuro.

### Referencias bibliográficas

- Céreq [1990], « Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire », La Documentation française.
- T.P.F.C. [1992], « L'industrie pharmaceutique », La Documentation française.
- CEDAET [1992], « Le tourisme social », La Documentation française.

## Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo

### Calificaciones & Empleo

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 y diagramación : Irene Brousse. Coordinación : Michel Stoész. Realización : Dominique Bally. Título original : *Forecasting Skills and Training Requirements. A French Programme to Promote a Sectoral Approach*, publicado en *Training & Employment*, Newsletter n° 10 del Céreq, 1993. Céreq : 10, place de la Joliette - 13474 Marseille Cedex 02 / Piette : Casilla de Correo 950 - Correo Central 1000 - Buenos Aires