

## La formación en la empresa acompaña las promociones, pero falta para los más vulnerables \*



Ekaterina MELNIK-OLIVE (Céreq)  
Camille STEPHANUS (Céreq)

Los asalariados promovidos en la empresa son también los más formados. Sin embargo, la promoción solo refleja una faceta de las evoluciones posibles para los asalariados. ¿Qué pasa con la formación cuando se trata de reorientar una trayectoria, desbloquear una carrera o evitar una pérdida de categoría?



EVOLUCIÓN  
PROFESIONAL

TRAYECTORIAS  
EN EMPRESA

FORMACIÓN  
CONTINUA

El seguimiento de los asalariados interrogados en el marco del Dispositivo de encuestas sobre las formaciones e itinerarios de los asalariados (Defis, Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés, ver recuadro 1) proporciona una visión general de la variedad de trayectorias de los trabajadores que no cambiaron de empresa entre 2014 y 2017. Lejos de ser siempre sinónimo de mejora, los cambios en la situación profesional de los asalariados no responden necesariamente a sus aspiraciones y dependen del contexto y las prácticas de las empresas. Algunos trabajadores experimentan una estabilidad profesional conforme a sus aspiraciones. Otros, enfrentados a una disminución de categoría o bloqueados en empleos poco calificados, son vulnerables profesionalmente. Si bien la mayoría de los asalariados expresa el deseo de formarse y evolucionar, se observan fuertes disparidades en el acceso a la formación según los tipos de trayectorias dentro de la empresa.

cada cinco asalariados, uno de cada tres informa, por el contrario, un deterioro.

Esta descripción general debe ser matizada porque las evoluciones profesionales percibidas por los asalariados son muy diferentes según el contexto en el que se desempeñan o según su posición en la empresa. Una tipología construida a partir de un análisis estadístico permite dar cuenta de esta diversidad. Surgen cinco tipos de trayectoria: dos tipos de trayectoria ascendente, una descendente y otras dos caracterizadas por la ausencia de cambio. Estas trayectorias reflejan en parte el ciclo de la vida profesional: la promoción aparece con mayor frecuencia al comienzo o a mitad de carrera, la estabilidad más bien en la segunda parte. La trayectoria descendente, por su parte, parece estar estrechamente relacionada con cambios organizacionales o tecnológicos en la empresa.



El Céreq lleva adelante el dispositivo de encuestas sobre las formaciones y trayectorias de los trabajadores, iniciado por el CNEFP y financiado por France Compétences.

### Cinco tipos de trayectoria en la empresa

Los asalariados que no cambiaron de empresa entre 2014 y 2017 son generalmente hombres, mayores y tienen más antigüedad que los que se fueron.

Un tercio experimentó por lo menos un cambio de función durante los cuatro años de seguimiento. Más de uno de cada cinco declaró al menos un cambio de puesto, y el 15% cambió de unidad o establecimiento. En general, declaran con mayor frecuencia evoluciones positivas en términos de salario, responsabilidad o autonomía. Si bien las condiciones de trabajo han mejorado para uno de

### Cuando formación rima con promoción

Las trayectorias ascendentes están marcadas por aumentos acumulativos de salario, de responsabilidad, de autonomía o incluso de interés del trabajo. Aquí se distinguen dos tipos. El primero, denominado promoción funcional, agrupa a todos los trabajadores que experimentaron un cambio, ya sea en la función, el puesto o, con menos frecuencia, el establecimiento. Más jóvenes -la mitad tenía menos de 40 años en 2013-, empleados principalmente por grandes empresas de 500 o más trabajadores (53%), con frecuencia ocupan puestos gerenciales y ejercen funciones de supervisión. Su perfil se distingue por un nivel particularmente alto de diploma y calificación. Más del 80% accedió a formación en el trabajo

\* Título original: Céreq Bref n° 374, mars 2019., 4 p. La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. Traducción CEIL CONICET



## 1 La encuesta, el campo de estudio y los métodos.

### Presentación de la encuesta Defis.

Iniciada por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Formación Profesional (CNEFP) y financiada por France Compétences, Céreq lleva a cabo la Encuesta sobre formaciones y trayectorias de los asalariados (Defis). Este sistema combina el seguimiento de una cohorte de trabajadores durante 5 años y la encuesta a las empresas que los empleaban en 2013. La muestra es representativa del total de asalariados que trabajaban en diciembre de 2013 en las empresas del sector mercantil (excluyendo agricultura) con diez o más trabajadores en Francia continental.



### El campo de asalariados que desde 2013 permanecen en la empresa

El estudio se refiere a los trabajadores entrevistados durante las primeras tres encuestas (en 2015, 2016 y 2017) y que permanecían en la empresa a fines de 2017. Entre los asalariados que trabajaban en la empresa encuestada en 2013, seis de cada diez seguían allí en 2017: este subconjunto constituye el campo de estudio. Los asalariados mayores de 65 años en 2013 fueron excluidos del análisis. La muestra en este estudio incluye aproximadamente 4.750 trabajadores.

### Una tipología multidimensional de trayectorias en empresa

La tipología de las trayectorias se elaboró por medio de un método usual de clasificación jerárquica ascendente a partir de indicadores de las cuatro dimensiones de análisis (ver recuadro 2). Sintetiza la forma en que se combinan las diferentes dimensiones y permite agrupar trayectorias individuales similares en un número reducido de trayectorias tipo.

entre 2014 y 2017. Ellos son los que, con perfiles de trabajadores y características de empresas equivalentes, tienen más probabilidades de ser formados por su empresa.

El segundo tipo de trayectoria ascendente remite a una promoción no formalizada. Se trata de los trabajadores que también declararon evoluciones positivas en varios registros, sin haber cambiado función, puesto, establecimiento o unidad. Mayores que los asalariados con una promoción funcional, menos calificados, trabajan principalmente en pequeñas y medianas empresas, en las que predomina la polivalencia y cuya organización presenta menos oportunidades de movilidad interna que las más grandes. La promoción sin cambio de función o de puesto parece intervenir así en una lógica de valorización o de fidelización de los trabajadores. Estos asalariados también tienen un amplio acceso a la capacitación (70%), pero con menos frecuencia que los anteriores.

En estos dos tipos de trayectoria los trabajadores se beneficiaron mayoritariamente con formaciones relacionadas con asumir nuevas responsabilidades. Aquí encontramos las prácticas empresariales de selección y formación de los asalariados que desean promover. Estas trayectorias ascendentes conciernen a la mitad de los trabajadores que no han dejado su empresa desde 2013. ¿Qué pasa con la situación de los demás?

### Una carrera establecida crea menos necesidades de formación

El tercer tipo de trayectoria observada remite a las carreras establecidas, en las que se observa

una ausencia de cambios profesionales y poca evolución, tanto descendente como ascendente. Esta estabilidad va de la mano con la expresión, por parte de los trabajadores, de una satisfacción particularmente elevada en sus trabajos, que se perciben como correspondientes a su calificación y sus competencias, lo que por otra parte les permite conciliar vida privada y vida profesional. Esta categoría concierne a los trabajadores de más edad y abarca relativamente a pocos asalariados con un nivel de bachillerato + 5 años de estudios o con una función de gestión. En cambio los contratos a tiempo parcial están más presentes. Es más probable que los asalariados se encuentren en este tipo de situación cuando trabajan en una pequeña empresa y cuando su entorno de trabajo no se ve afectado por transformaciones, ya sean reestructuraciones u otros cambios organizacionales o tecnológicos.

Estos trabajadores con carreras establecidas expresan con menos frecuencia el deseo de formarse: 57% contra 68% en promedio. Bastante satisfechos con su situación profesional, poco afectados por transformaciones en su empresa, buscan menos que los demás hacer evolucionar su trabajo, asumir más responsabilidades o cambiar de profesión. Quizás debido a un fuerte apego por su profesión, “hacer una carrera” no necesariamente tiene sentido.

Si bien tienen menos acceso que los asalariados promovidos a la formación en el trabajo, es sin embargo el caso para la mayoría (59%). En cuanto a los trabajadores no formados, declaran con mucha menos frecuencia una falta de formación (27% contra 43% de todos los no formados).

La ausencia de evoluciones aquí descrita remite a situaciones de estabilidad profesional percibidas como satisfactorias. Sin embargo, para otros trabajadores, también puede constituir una “trampa de precariedad”.

### Poca formación para los trabajadores bloqueados en sus trayectorias

A diferencia del anterior, un cuarto tipo de trayectoria profesional, calificado como bloqueado, reúne a trabajadores para los que el status quo va de la mano con una escasa satisfacción laboral y una percepción muy desfavorable de las condiciones de trabajo.

Ocho de cada diez de estos asalariados declararon trabajo penoso o repetitivo; la misma cantidad considera su trabajo insuficientemente remunerado. Significativamente, esta categoría se distingue por empleos poco calificados: los obreros y los empleados de comercio representan más de la mitad. Por ejemplo, un asalariado bloqueado de cada cinco es un obrero no calificado, cuando representan solo el 9% del total. También es entre los trabajadores bloqueados que encontramos masivamente a las personas con menores niveles

\* Para acceder a un conjunto de datos más exhaustivo, ingresar al suplemento digital, disponible en [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

de estudios. La proporción de asalariados que declaran un problema de salud o discapacidad que les impide realizar ciertas tareas en el trabajo es mayor que el promedio. Los riesgos de experimentar una trayectoria bloqueada aumentan fuertemente en las empresas afectadas por un plan de despidos. Por el contrario, disminuyen cuando se implementan prácticas favorables a la formación o al diálogo social en la empresa.

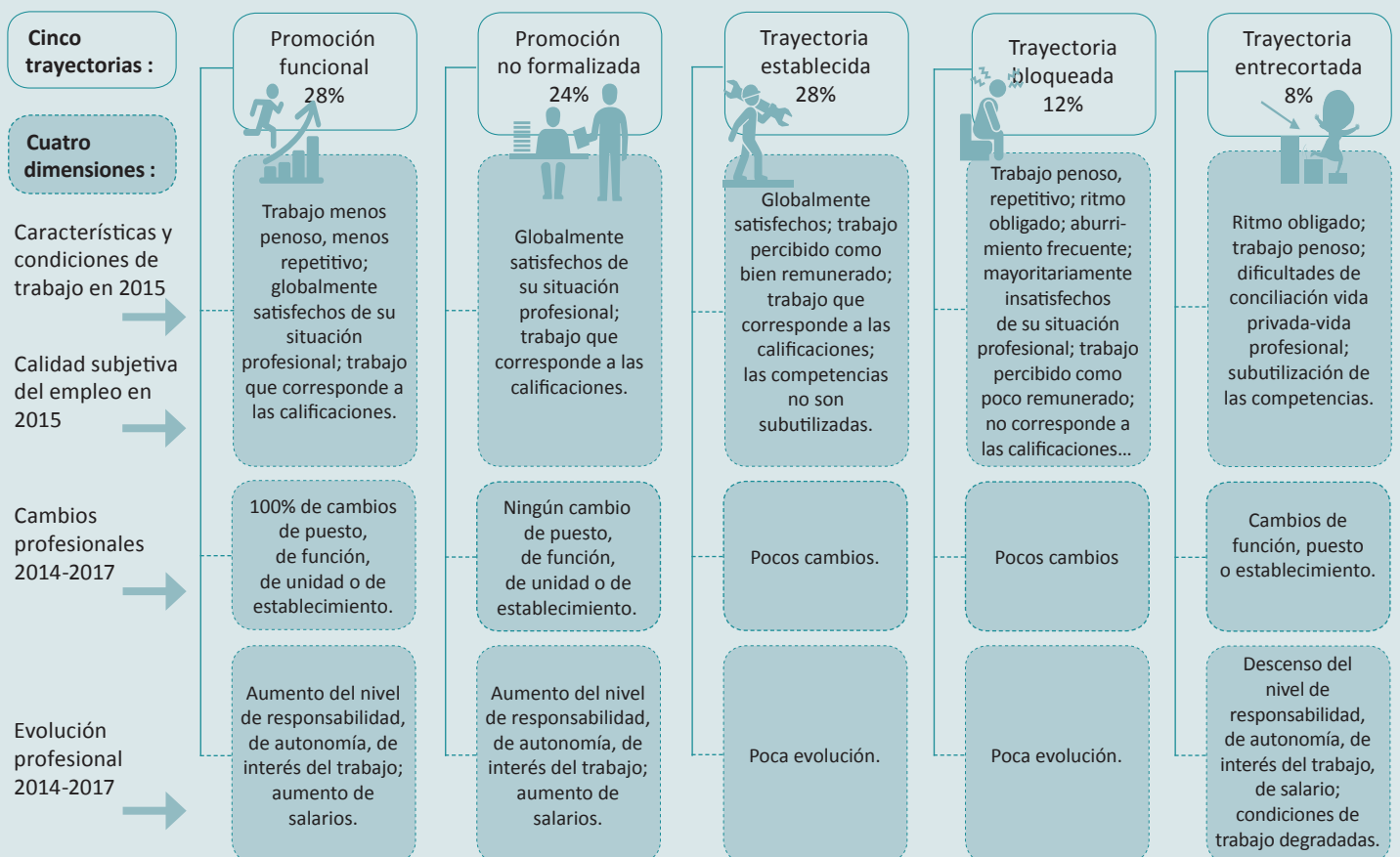
Entre estos trabajadores la tasa de acceso efectivo a la formación es la que más se distancia del deseo expresado de formarse. De hecho, menos de la mitad accedió a una formación en el marco de su trabajo entre 2014 y 2017, y solo un tercio la obtuvo si se excluye la formación reglamentaria. Además, entre aquellos que no han recibieron ninguna formación, una mayoría declara sentir la falta (60% contra 43% en promedio). Al ocupar puestos poco calificados, al declarar condiciones de trabajo más desfavorables, expresan mayoritariamente el deseo de cambiar el contenido de su actividad. También son muchos los que desean cambiar de profesión o encontrar otro trabajo. Más que para otros trabajadores, está la cuestión del acceso a la formación calificante para estas personas bloqueadas en sus trayectorias profesionales.

## Cuando la formación no protege de la pérdida de categoría

Un último tipo de trayectoria remite a situaciones de fragilización de trabajadores más calificados, a menudo vinculada con cambios organizacionales o tecnológicos ocurridos en su empresa. Calificado como trayectoria entrecortada, se trata de asalariados que han experimentado varias evoluciones profesionales descendentes. Casi ocho de cada diez trabajadores declararon pérdidas de autonomía, de interés o un deterioro en las condiciones de trabajo, pero las reducciones de responsabilidad y de salario también son mucho más frecuentes. Casi nueve de cada diez de estos trabajadores han experimentado al menos tres tipos de evoluciones negativas, a menudo asociadas con un cambio de puesto, función o establecimiento.

Hay más personas mayores, mujeres y una proporción relativamente más importante de profesiones intermedias y empleados administrativos, pero también gerentes. Más de la mitad de los trabajadores con una trayectoria entrecortada son graduados de enseñanza superior, con una subrepresentación, sin embargo, de los graduados de nivel bachillerato + 5 años de

### 2 Una tipología de las trayectorias elaborada a partir de cuatro dimensiones



Fuente: Defis 2015-2017, Céreq-France compétences. Campo: asalariados de las empresas de 10 asalariados y más, de entre 16 y 65 años en 2013, que permanecieron en la empresa encuestada en la fecha de la 3 oleada de la encuesta, es decir 2017.



### 3 Trayectoria profesional y prácticas de formación de los asalariados en la empresa entre 2014 y 2017

Tipo de trayectoria	Porcentaje de asalariados %	Asalariados que desean formarse en los próximos 5 años %	Asalariados formados en el marco del trabajo %	Asalariados que cursaron por lo menos una formación no reglamentaria %	Asalariados que participaron en una entrevista profesional (EP)* %	Asalariados informados del Consejo en evolución profesional (CEP) %	Asalariados no formados en el marco del trabajo %	Entre los asalariados no formados, porcentaje de los que declaran falta de formación %
Promoción funcional	28	74	81	72	79	28	19	48
Promoción no formalizada	24	70	70	61	68	30	30	42
Trayectoria establecida	28	57	59	50	61	21	41	27
Trayectoria bloqueada	12	70	48	37	48	20	52	60
Trayectoria entrecortadas	8	77	66	57	55	15	34	67
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>58</b>	<b>66</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>43</b>

**Lectura:** el 70% de los trabajadores bloqueados expresaron en 2015 el deseo de formarse y el 48% cursaron por lo menos una formación en el marco de su trabajo entre 2014 y 2017. **Fuente:** Defis 2015-2017, Céreq-France compétences. **Campo:** trabajadores de las empresas de 10 asalariados y más, de entre 16 y 65 años en 2013, que permanecieron en la empresa encuestada en la fecha de la 3 oleada de la encuesta, es decir 2017.

\* El porcentaje de asalariados que participaron en una entrevista profesional (EP) designa la proporción de trabajadores para los que esta entrevista trató cuestiones relativas a la formación o las perspectivas de carrera (EP en el sentido de la ley del 5 de marzo de 2014).



#### ➔ Para profundizar (en Francés)

[1] «Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ?», D. Guillemot, J.-C. Sigot, *Céreq Bref* n°364, junio 2018, 4p.

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

[3] *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, sous la dir. de J.-P. Cadet et Ch. Guitton, Armand Colin/Recherches, 393 p., marzo 2013.

estudios. Más de un tercio trabaja en empresas muy grandes (en comparación con una cuarta parte del total). Sin embargo, más allá del tamaño, ciertas transformaciones dentro de las empresas, como una reestructuración, un plan de despido u otros cambios organizacionales o técnicos, aumentan el riesgo de experimentar este tipo de trayectoria.

Aunque expresan con mayor frecuencia el deseo de formarse (77% contra 68% en promedio), estos trabajadores se ven reducidos a cursar formaciones de adaptación al puesto. Entre 2014 y 2017, solo el 25% accedió a una formación correspondiente a su deseo de progreso. Quizás debido a cambios percibidos como perjudiciales, estos asalariados, aunque tienden a evolucionar dentro de su empresa -más de la mitad expresa ese deseo-, también declaran que desean cambiar o encontrar otro trabajo con más frecuencia que aquellos con una trayectoria establecida o ascendente.

Así, las aspiraciones a formarse y evolucionar de los trabajadores fragilizados en su empresa, en particular bloqueados en su trayectoria o degradados, son siempre las menos tomadas en cuenta. Al mismo tiempo, observamos para estos asalariados una menor participación en las entrevistas profesionales sobre perspectivas de

carrera y de formación. Al aspirar muy a menudo a evolucionar fuera de la empresa o a cambiar su profesión, estos trabajadores podrían constituir así un público a privilegiar para una consulta en evolución profesional (CEP), a fin de permitirles elaborar un proyecto de reorientación.

En 2017, la mayoría de los trabajadores con trayectorias fragilizadas declararon que no estaban al tanto del sistema CEP creado en 2014. Entre los asalariados bloqueados en su desarrollo profesional, solo uno de cada cinco dijo estar informado; esta proporción es aún menos importante para los trabajadores con trayectorias entrecortadas. Sin embargo, cuando lo conocen, se reúnen con mayor frecuencia con un consejero. Favorecer la información y el contacto de estos asalariados con el CEP, teniendo en cuenta sus problemáticas específicas, parece ser una prioridad.

Más allá del acceso al asesoramiento, uno de los principales desafíos de la ley del 5 de septiembre de 2018 radica en la movilización de un dispositivo como la cuenta personal de formación (CPF) de transición, para responder a las necesidades y aspiraciones de los trabajadores fragilizados en su empresa. —●

➔ Suscribete a la carta de información



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°110 | 2019 | 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 21321, 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