

CRISIS Y FORMACION EN LA EMPRESA: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL CASO DE FRANCIA

Philippe MEHAUT*

Desde los años 1970, un doble movimiento caracteriza la intervención directa de las empresas francesas en el ámbito de la formación:

- Por una parte, los empresarios persiguen un desligamiento de las formas de la enseñanza inicial tradicional. Así, los establecimientos de enseñanza privada, anexionados a las grandes empresas de la siderurgia, la química, que formaban prioritariamente a los hijos de los asalariados, futuros obreros de dichas empresas, se ven progresivamente sustituidos por el aparato público de la formación inicial.
- Pero, por otra parte, emergen nuevas prácticas de formación que intervienen en el momento de la primera inserción de los jóvenes en el empleo, o durante el empleo (formación continua, formación en alternancia de los trabajadores asalariados). Estos nuevos modos de formación tienen un carácter organizado y formalizado, que corta con las prácticas antiguas de formación. Son esencialmente financiados, controlados y, a veces, directamente realizados por las empresas.

Una sucesión de textos legales, de 1971 a 1979, ha venido a codificar estas prácticas e incitar a su desarrollo, obligando a las empresas a contribuir a la financiación de dichas formaciones.

El objeto de este artículo es presentar las grandes tendencias de este movimiento, los dispositivos legales que lo desarrollan y analizar cómo dichas formaciones en empresas pasan a ser un instrumento de la gestión de personal. Respondiendo a las necesidades nuevas que suscita la crisis económica, lo crucial de estas formaciones es, de una parte, la aparición de nuevas formas de movilidad del trabajo, y de otra, una articulación diferente del sistema productivo y del sistema educativo, que confiere a los empresarios y a sus organizaciones un poder de control y de ejecución sobre las formaciones posteriores a la escolaridad obligatoria.

1. UN IMPULSO GENERAL DE LA FORMACION EN EMPRESA QUE SE APOYA EN NUEVOS DISPOSITIVOS LEGALES

El desarrollo de las formaciones en la empresa concierne a dos tipos de público en dos momentos profesionales diferentes.

Se trata, primeramente, de los jóvenes, recién llegados al mercado de trabajo, a la búsqueda de una primera inserción profesional. Varios dispositivos, teniendo en cuenta el fuerte paro de esta categoría, tienden a modificar las condiciones de la inserción, desarrollando formaciones de un nuevo tipo, articuladas con la situación del trabajo.

Para las otras categorías de asalariados, ya en situación de empleo, la in-

* Miembro del grupo de Investigación sobre Economía de la Educación. Universidad de Nancy II Francia.

tervención de la empresa tiene lugar mediante la formación continua, bajo la forma de «stages» en organismos de formación, o de formaciones formalizadas en la empresa.

Pero si las modalidades organizativas y jurídicas son diferentes, la lógica general y las disposiciones institucionales de estas diversas medidas son las mismas. Se trata de crear nuevos instrumentos de gestión de la mano de obra, y para esto:

- de asentar la financiación de dichas formaciones en una tasa sobre la masa salarial cuyo uso se ha dejado a la empresa.
- de permitir a la empresa el dominio de las elecciones educativas (públicas y contenidos) y la de la realización de las formaciones;
- facilitar, con este objetivo, el desarrollo de nuevos aparatos de formación.

Las formaciones inserción de los jóvenes

Debe hacerse una distinción entre el aprendizaje, que ha sido codificado por una reforma legal en 1971, y diversas disposiciones referentes a los jóvenes a la salida del aparato escolar tradicional, recopiladas bajo el nombre de «Pactos Nacionales para el Empleo».

El aprendizaje

De tradición antigua, el aprendizaje en la empresa venía conociendo un movimiento regular de regresión. Fue renovado en julio de 1971 (1) y por diversos textos sucesivos que han actuado sobre:

- la oferta de colocación de los aprendices, por las empresas (exoneración de las cargas sociales en el caso de la contratación de los aprendices);
- demanda de las familias (edad de entrada en el aprendizaje, remuneración de los aprendices);
- las condiciones de la formación: habilitación de los maestros de aprendizaje y obligación de seguir los cursos dispensados en lo esencial por el Centro de Formación de Aprendices (CFA).

La combinación del conjunto de estas medidas ha detenido el movimiento de regresión de los años anteriores y anunciado recientemente una renovación que se traduce en un aumento de los contratos de aprendizajes concluidos:

CUADRO 1
Evolución del número de contratos de aprendizaje

Año	1973-74	1974-75	1975-76	1976-77	1977-78
Efectivos (2).....	86.455	86.450	92.742	97.772	120.000

(1) Ley de 16 de julio de 1971, sobre la reforma del aprendizaje.

(2) Recordemos que en Francia, en el periodo actual, una clase de edad correspondiente al periodo de entrada en aprendizaje tiene un efectivo del orden de 800.000.

Este movimiento afecta de forma muy desigual a las ramas de actividad y se refiere, ante todo, a todas las pequeñas empresas. Confinados en lo esencial en el sector llamado de «los oficios», los aprendices eran acogidos en 1977-78 en empresas de menos de 10 asalariados, principalmente en la construcción, mecánica y venta de automóviles, higiene y servicios domésticos (peluquería, manicura...), comercio al detalle y las industrias agrícolas y alimenticias. No obstante, el Consejo Nacional del Empresariado Francés (C.N.F.F.) subraya con fuerza el objetivo de una extensión del aprendizaje a otros sectores. Así, con motivo de recientes declaraciones se fijaba el objetivo «de duplicar el aprendizaje en los sectores industriales y comerciales» (3) y de su ampliación a empresas de mayor dimensión.

En lo que se refiere a la formación durante el período de aprendizaje, la intervención de las empresas se sitúa en un doble nivel:

- aprendizaje en el taller, colocando al aprendiz en situación de trabajo. Este aspecto constituye uno de los elementos más contestados, principalmente por las organizaciones sindicales. El aprendiz desempeña, en efecto, a menudo el papel de una mano de obra barata (4), colocada en puestos poco cualificados y no cualificable. Su interés para el empresario futuro reside entonces y a menudo más en su adaptación a las normas de la empresa (horarios, disciplina) que en sus capacidades profesionales;
- enseñanza formalizada, dispensada por el Centro de Formación de Aprendices, para períodos de una duración media de 400 horas por año. Esta enseñanza se constituye progresivamente a partir de 1972 mediante la sustitución de antiguos cursos profesionales o por la creación de estructuras nuevas, estos C.F.A. reúnen a los aprendices de diferentes oficios organizan la enseñanza, lo más frecuentemente, ya lo veremos, bajo el control directo de las profesiones;
- las medidas de los «Pactos Nacionales para el Empleo de los Jóvenes».

La degradación de la situación del empleo en el reciente período y la comprobación de que el paro afectaba de forma discriminatoria a los jóvenes en búsqueda de un primer empleo, han conducido a poner en marcha un dispositivo conocido con el nombre de Pacto Nacional para el Empleo. El Pacto combina medidas legales de estímulo a la contratación de jóvenes, medidas de formación-inserción y contempla una intervención importante de las organizaciones patronales a través de los Delegados de las Empresas para el Empleo (5).

En el conjunto de las disposiciones de 1977 (Primer Pacto) y de 1978 (Segundo Pacto) pueden oponerse dos tipos de medidas: (6).

- Medidas que estimulan el empleo, referidas esencialmente a disminuir los costos de contratación de la fuerza de trabajo joven: exoneración

(3) Yvan CHOTARD: *Declaraciones del C.N.P.F.* Deauville. Noviembre de 1978.

(4) Su remuneración durante el período de aprendizaje varía según la edad y el año de aprendizaje entre 15 y 45 por 100 del salario mínimo obligatorio (S.M.I.C.), para los cuatro primeros semestres del aprendizaje.

(5) Agente empresarial encargado de una misión de información y de coordinación en cada departamento.

(6) Tomo esta distinción de José Rose: «Etat, Système Productif et Insertion Professionnelle» GREE, 1979.

de seguros sociales (7) y «Stages» prácticos (8) en empresa. Esta última medida preveía la obligación de un tiempo de formación. Habiendo afectado a 120.000 jóvenes en 1977-78, sólo concierne a 22.000 en 1978-79, debido a una reducción de las ventajas concedidas a los empresarios. De hecho, el análisis de la escasa duración de las formaciones, la frecuencia del no respeto de esta obligación, como la caída registrada en 1978-79 demuestran que las empresas han utilizado esta medida como un medio de reclutamiento-selección de los jóvenes, más que como un medio de formación, lo que justifica su análisis en tanto que instrumento de asunción por el Estado de los gastos de contratación más que como medio de formación-contratación de los nuevos asalariados.

- Por el contrario, otras medidas ponían el acento sobre el aspecto de la formación de los jóvenes en primera inserción. Tal es el caso de los «stages» de formación financiados por el Estado y asegurados por organismos de formación, «stages» de una duración, en general, superior a 600 horas (9). Su organización escapaba a las empresas. Sin embargo, numerosos organismos de formación dependientes directa o indirectamente de las empresas (organismos de ramas, organismos dependientes de asambleas consulares) han desempeñado un papel de mayor importancia en la organización de estos «stages». Paralelamente, otra medida permitía la contratación de los jóvenes, mediante contratos de duración mínima de 6 meses, previendo al mismo tiempo un período de formación, en general de duración superior a 300 horas, organizado con frecuencia por la misma empresa, o con el concurso de un organismo formador. 26.300 jóvenes en 1977-78, 32.700, en 1978-79 se vieron afectados por estos contratos empleo-formación (10).

Si el impacto de conjunto de estas medidas en el empleo de los jóvenes parece limitado (11) creemos, por el contrario, que son significativas de la aparición de nuevos comportamientos, que hacen de la inserción un momento particular en el proceso de salarización de los jóvenes, utilizando nuevas formaciones, dispensadas bajo el control de la empresa, en simbiosis con la situación de trabajo, como instrumento de esta inserción.

La formación continua de los asalariados

Constituye, cuantitativa y financieramente, el elemento más importante del desarrollo de la formación en la empresa en Francia.

Desde 1972, fecha de entrada en vigor de los textos que han impuesto a las empresas industriales y comerciales de más de 10 asalariados la obligación

(7) Las empresas que contratan a un joven, menos de un año después de su salida del aparato escolar, se benefician, bajo ciertas condiciones y por una duración limitada, de la exoneración de los seguros sociales ligados a dicha contratación.

(8) Fórmula de contratación de duración determinada de un «stagiaire», remunerado por créditos públicos, que debe seguir durante su «stage» un cierto número de horas de formación, aseguradas por la empresa o por un organismo exterior.

(9) Estos «Stages» en *organismos de formación* (por oposición al «stage» práctico en la empresa) han alcanzado en 1978 a 56.000 jóvenes.

(10) La distinción con el «stage» práctico estriba tanto en la duración de la formación como en el estatuto del joven: estatuto de salario de la empresa y no estatuto de «stagiaire».

(11) Según un estudio del Ministerio de Trabajo las creaciones netas de empleo a imputar al Pacto Nacional para el Empleo serían del orden de 100.000.

de afectar un cierto porcentaje de su masa salarial a la formación continua de sus asalariados, hasta 1977, puede resumirse como sigue la evolución de los principales indicadores.

CUADRO 2

**Principales indicadores de Formación Continua en la Empresa
(Empresas industriales y comerciales de más de 10 asalariados)**

Año	1972	1973	1974	1975	1976	1977*
% de la masa salarial consagrada a la formación continua.....	1,35	1,49	1,63	1,63	1,62	1,74
Número de «stagiaires» en formación.....	1.049.000	1.492.000	1.791.000	1.840.000	1.814.000	1.774.000
Razón «stagiaires» x 100 efectivos asalariados...	10,7 %	14,6 %	17,1 %	17,6 %	17,3 %	17,6 %
Horas de «Stages» (millones).....	78	105	115	118	127	113
Duración media de los «stages».....	74 H	70 H	64 H	64 H	67 H	64 H

* Resultados provisionales.

FUENTE: Anexo presupuestario a la Ley de Finanzas. Año 1979. Formación profesional y Promoción social.

Como puede comprobarse, más de 1.700.000 asalariados han sido formados cada año a título de formación continua, o sea, el 17 por 100 de los asalariados afectados. La obligación legal, que ha pasado del 0,8 al 1 por 100 y después al 1,1 por 100 de la masa salarial, ciertamente ha contribuido al crecimiento de las políticas de formación. De hecho, diversos elementos conducen a estimar que las empresas han apoyado y generalizado un movimiento existente, más que crearlo.

Existe, por tanto una política activa de formación por parte de las empresas francesas.

Esta política es, no obstante, muy diversa, a la vez en su volumen, puesto que, por ejemplo, las empresas de 10 a 20 asalariados no dedican más que el 0,81 por 100 de su masa salarial a la formación, frente a más del 2,69 por 100 en las de más de 2.000, pero también en sus contenidos y en su lógica, tal como se verá en la segunda parte.

Otros tres elementos merecen ser destacados en el cuadro número 2:

- Las formaciones son de una duración media pequeña (64 h.) y se han abreviado desde 1972. Si una minoría de asalariados, a menudo ya cualificados pueden beneficiarse de «stages» relativamente largos de carácter promocional, la mayoría no tienen más que foraciones cortas, poco cualificadas;
- La esperanza media de formación por asalariado (*ratio volumen horario total de las formaciones*) que representa la probabilidad media de pasar

X horas en formación durante el curso de un año permanece baja, cercana a las 10 horas.

A este ritmo, una vida de trabajo no sería suficiente para acumular el equivalente de un año de formación a tiempo completo;

- La estructura media por cualificación es desigual; las formaciones continuas en empresa no compensan, incluso agravan las desigualdades de formación inicial. Así, los no cualificados se beneficiaron en 1977 del 18 por 100 de las horas de los «stages», cuando representan el 32 por 100 de la población afectada. Al contrario, los ingenieros y cuadros que constituyen el 7,5 por 100 de los asalariados se beneficiaron del 13,8 por 100 de las horas de los «stages».

Hechas estas observaciones, el elemento decisivo es, sin embargo, el desarrollo sistemático de la formación continua financiada, organizada por las empresas para sus asalariados, que constituyen, como se verá, un instrumento nuevo en la gestión de personal.

2. LA FORMACION EN LA EMPRESA: UN NUEVO INSTRUMENTO DE GESTION DE PERSONAL

Un dispositivo estructural más que coyuntural

Cronológicamente, los movimientos descritos anteriormente corresponden a la aparición y a la profundidad de la crisis. Diversos trabajos (12) hacen remontar a mediados de la década 60-70 la irrupción de la crisis económica en Francia. Si desde 1965 se asiste, desde el punto de vista del empleo, a un lento crecimiento del paro, no es más que a partir de 1974-75 cuando aparecen las manifestaciones más visibles de esta crisis en el ámbito del mercado del trabajo.

Una dimensión coyuntural, unida a esta degradación del mercado del trabajo, no está indudablemente ausente del desarrollo de las formaciones en la empresa.

Así, cierto número de empresas, reduciendo sus efectivos, utilizan la formación continua como medio de reconversión de su personal. De 1973 a 1977, el porcentaje de «stagiaires» enviados a «stages» «llamados de prevención» pasó de 1 por 100 a 3 por 100. Además, sin declarar explícitamente estos «stages», como «stages» de prevención, algunas empresas movilizan, a veces a petición de organizaciones sindicales, su presupuesto-formación para transformar la cualificación de los asalariados amenazados de ser despedidos, o para preparar su reconversión a otras actividades dentro del mismo establecimiento.

En cuanto a las medidas para los jóvenes, del Pacto Nacional para el Empleo, han representado ciertamente un papel de situación de espera, para reabsorber temporalmente el paro de los jóvenes. Estas medidas fueron presentadas como parte de una política coyuntural.

Sin embargo, esta utilización de la formación como medio coyuntural de gestión del mercado del trabajo parece ser menor respecto de otros objetivos.

Así, un dispositivo presentado como coyuntural como el de los Pactos

(12) Cfr. Los trabajos de la I.N.S.E.E., y principalmente «Fresque historique de système productif français».

tiene tendencia a perennizarse (13), mientras que el C.N.P.F., apoyándose en esta experiencia, reclama nuevas formas institucionales de formación-inserción de los jóvenes. Y si se considera la formación continua debe observarse, por una parte, una gran insensibilidad de las políticas de formación a la coyuntura, y, de otra, el débil volumen de las formaciones directamente ligadas a objetivos coyunturales.

De hecho es una transformación estructural de los modos de gestión de la mano de obra y de las relaciones educación-empleo lo que se desprende de los movimientos actuales.

¿Una respuesta a las inadaptaciones de las formaciones iniciales?

Este carácter estructural podría incitar a un análisis que diese respuesta a las inadaptaciones de las formaciones iniciales, estando las empresas obligadas a poner en marcha formaciones debido a estas inadaptaciones y resistencias al cambio del aparato público-formación.

Esta idea se apoya, por una parte, en la constatación de que el sistema escolar francés produce cada año 200 a 250.000 jóvenes sin formación profesional y, de otra, en el hecho de que provocaría cuellos de botella a nivel del personal cualificado para numerosas empresas.

Las políticas de formación de las empresas desempeñarían entonces el papel de sustituto en relación al aparato de formación inicial.

Ciertamente, debe señalarse que existen importantes dislocaciones entre formación y empleo. Sin embargo, la evolución de las estructuras de cualificación así como el análisis de las formaciones en empresa llevan a emitir la hipótesis de que las nuevas prácticas de formación tienden menos a la adquisición de una cualificación (en el sentido escolar tradicional) que a la conformación de la mano de obra a las exigencias de su uso por la empresa:

- La mayoría de los trabajos realizados sobre la estructura de los empleos en Francia, ponen en evidencia la relativa estabilidad de la estructura de las cualificaciones, y una ligera tendencia a la descualificación de los empleos (14). Esta tendencia contrasta con el crecimiento del nivel educativo medio de las clases de edad más jóvenes. De hecho, la separación parece invertirse en el sentido de una descualificación por la entrada en el empleo, más que como resultado de una penuria de mano de obra cualificada.
- Estudiando el problema del empleo de los jóvenes y de la gran incidencia de los menores de 25 años en la población de parados, François Michon (15) subraya que esta discriminación no parece remitir a una inadaptación de las formaciones, sino más bien a la ausencia de experiencia profesional.
- Guy Roustang (16) hablando de los obreros y empleados que realizan tareas parcelarias y repetitivas, subraya que «todo el esfuerzo de organización del trabajo consiste en banalizar sus operaciones, en retirarles

(13) Principalmente con la reconducción de las principales disposiciones en el marco del Tercer Pacto, válido hasta 1981.

(14) Robert Salais, «Qualification individuelle et qualification de l'emploi, en *Economie et Statistique*», núms. 81-82, I.N.S.E.E., 1976.

(15) François Michon, «La Formation cause et remède du chômage? Le cas des jeunes, en *Education Permanente*», núm. 36.

(16) Guy Roustang, «A-t-on besoin des gens formés», en *Esprit*, núm. 10, octubre 1974.

toda responsabilidad, en hacerlos intercambiables. Querer actualmente formarles es entrar en completa contradicción con la organización de la empresa, con la concepción dominante que nuestra sociedad se hace del trabajo.»

- Nuestros propios trabajos en los sectores de la formación continua de las empresas vienen a confirmar que, a excepción de las formaciones de larga duración en ciertas empresas, los contenidos de formación no tienen, a menudo, más que una relación indirecta con el puesto de trabajo, y que sus duraciones excluyen toda adquisición-transformación de la cualificación del asalariado, al menos en relación al modelo escolar tradicional.

En suma, el examen de las políticas de formación de las empresas francesas demuestra que hacen de la formación un instrumento de la política de gestión del conjunto de su fuerza de trabajo, tanto en lo que se refiere a la movilidad del personal frente al exterior de la empresa (contratación, despido) como en lo que concierne a su movilidad interna (rotación en puestos del mismo nivel, o movilidad vertical de tipo promocional) o la conformación del colectivo de los trabajadores desde el punto de vista de las relaciones sociales en la empresa. Si la dimensión de adquisición de una cualificación (en el sentido de aptitudes técnicas) está a veces presente, no podría separarse del papel que desempeña la formación en el moldeado de las actitudes de los asalariados, ya se trate de capacidades de adaptación a tal o cual cambio organizativo en la empresa, o de la integración al colectivo de trabajo y a los objetivos de la misma empresa.

3. UN EJEMPLO: LA INSERCIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS POLÍTICAS DE PERSONAL

Limitados a los únicos aspectos de la formación continua, en razón de la insuficiencia de datos sobre la formación-inserción de los jóvenes (17), algunos ejemplos, sacados de las encuestas realizadas sobre la formación continua en las empresas de más de 50 asalariados (18) van a permitirnos esbozar cierto número de casos-tipos de formación continua en las empresas.

Formaciones-integración para una mano de obra no cualificada

Una primera forma de utilización de la formación es característica de las empresas de mano de obra poco cualificada, con procesos de trabajo a veces parcelados, utilizando un fuerte porcentaje de mano de obra joven o femenina (textil, vestido, agro-alimenticio, comercio al por mayor...). Las formaciones organizadas conciernen de forma masiva al personal (a menudo a más del 20 por 100 de «stagiaires» durante el curso de un año), pero para duraciones muy cortas (12 a 20 horas).

Bien se trate de simple adaptación a puestos de trabajo poco cualificados

(17) Sólo se disponen de algunos datos sobre la dimensión o la rama de actividad en razón, principalmente, de la novedad del dispositivo de los Pactos Nacionales.

(18) Encuestas realizadas en 75 empresas de una región francesa. Ver a este respecto: Menaut-Vautrin-Rabanes. Formación continua, gestión del personal y mercado de la formación. Ediciones del V.N.R.S. Paris, 1978.

(conocimiento y dominio de procesos simples), bien de adaptación-integración a la empresa «stage» de conocimiento del producto, de conocimiento de la empresa, ya de contenido extraprofesional (cortador-costura, nociones de puericultura o gestión del presupuesto familiar para las mujeres, mecánica del automóvil para los hombres, por ejemplo), la formación cumple una doble función:

- Responde a la movilidad horizontal del personal, tanto externo como interno. Estos establecimientos caracterizados por un fuerte índice de rotación del personal reclutan de forma importante a no-cualificados que deben trabajar y rendir lo más rápidamente posible. Pero, para algunos de ellos, el bloqueo de la productividad en un modo de organización del trabajo parcelado al extremo, conduce a buscar nuevas formas de organización que sin cambiar la cualificación presentan algunas nuevas exigencias. Así es el caso de una búsqueda de «polivalencia» que permita una gestión más flexible haciendo rotar a los asalariados en varios puestos. La formación, principalmente cuando se realiza en el exterior de la empresa, contribuye a generar los comportamientos de movilidad y de adaptabilidad necesaria para hacer perder sentido a la pareja individuo/puesto de trabajo. Lo mismo, ciertas experiencias de reorganización de las tareas (grupos de trabajo semiautónomos) implican una adaptabilidad mayor a una sucesión de tareas elementales y una aptitud a la comunicación entre los miembros del grupo, que el que genera las formaciones generales.
- Pero la formación es también instrumento de inamovilidad de las carreras en la medida en que éstas empresas no ofrecen prácticamente ninguna posibilidad de movilidad vertical de tipo promocional. Entonces, el empresario hace todo lo posible para desconectar la formación de la adquisición de una cualificación valorizable. En algunos casos, el desplazamiento deliberado de la formación fuera de la situación de trabajo permite hacerle jugar un papel de «válvula» desviando a los asalariados de las reivindicaciones promocionales.

Se comprende que sea en general este tipo de establecimiento el que manifiesta el mayor interés por las medidas de inserción de los jóvenes de tipo «stage-practique» en la empresa, que permiten garantizar la selección, el reclutamiento con menores gastos y facilitan la integración de la mano de obra joven en la empresa.

Formaciones cualificables para una gestión interna del personal

Frente a esta práctica, otro tipo de política de formación pone el acento en la gestión interna del personal en la empresa y principalmente en su movilidad vertical. Es la estrategia de establecimientos de dimensión relativamente grande, pertenecientes a empresas con establecimientos múltiples o a grupos cuya estructura de mano de obra es de tipo piramidal, con un porcentaje importante de obreros o de empleados cualificados, con técnicos y con personal de cuadros (siderurgia, química, banca, mecánica). En estas empresas, donde el personal es generalmente estable, predomina una gestión estructurada, organizada según el mercado interno de trabajo, en el cual se constituyen ramas de movilidad ascensional.

Se subraya entonces, las formaciones de duración más larga (a menudo,

superior a 100 horas), más directamente vinculadas al contenido técnico del puesto de trabajo. Tanto más cuanto que la importancia de la inmovilidad y la existencia de procesos de producción en cadena refuerzan el papel de las categorías-claves, principalmente los obreros de mantenimiento.

La formación es entonces instrumento de constitución de un «stock» de personal cualificado (preformación y formación-promoción de obreros especializados, formación de obreros cualificados para tareas de maestría), instrumento de transformación de ciertas cualificaciones para seguir la evolución de técnicas de vanguardia (informática, automatismo, hidráulica, principalmente para los obreros de mantenimiento), al mismo tiempo que un mecanismo de regulación de las pruebas promocionales —papel clave del ascenso, o por el contrario, cerrojo para estas pruebas— en función de las necesidades de la empresa y de la relación de fuerza en los establecimientos en los que las organizaciones sindicales disponen de una fuerza a menudo importante y ponen el acento en el reconocimiento de las cualificaciones y en las perspectivas promocionales para los asalariados.

Parece ser que es en este tipo de establecimientos donde el contrato-formación para los jóvenes, que reserva según se ha visto una parte bastante amplia a la formación, ha logrado el mayor éxito. Estas formaciones-inserción permiten desarrollar y precisar en función de las características tecnológicas propias a la empresa los conocimientos de los jóvenes contratados.

Formaciones de empresas sin gestión provisional del pre-personal

Un tercer caso puede venir representado por la política seguida por las empresas industriales de dimensión media (50 a 300 asalariados) independientes («pequeñas y medianas empresas»). La práctica de la formación continua era casi inexistente antes de 1971. Únicamente, existían formaciones en el taller, facilitadas por la existencia de trabajo a menudo tradicional, dejando un lugar a los obreros de oficios. La obligación impuesta por la legislación de 1971 de afectar un cierto porcentaje de la masa salarial a la formación continua hizo en en cierto modo gratuito el recurso a este último. Así se desarrollaron prácticas de formación formalizada, ligadas directamente a las dificultades del mercado de trabajo que pesan sobre estas empresas: su débil dimensión limita, en efecto, sus posibilidades de reclutamiento, tanto más cuanto que viene acompañada con frecuencia de niveles de salarios medios o bajos. Dominadas por el mercado de trabajo, dichas empresas tienen problemas para reclutar directamente cualificados, y no están seguras de la estabilidad de su persona. Las formaciones continuas tratan, por tanto, de paliar puntualmente las insuficiencias de cualificación, enviando del 10 al 20 por 100 de los asalariados en «stage», a duraciones relativamente cortas (40-80 horas). Las formaciones son ante todo, formaciones en técnicas de producción, directamente vinculadas a los procesos concretos de ejecución de tareas («stages» de familiarización con una nueva máquina, nociones de mecánica aplicadas a tal o cual tipo de equipamiento, «stages» de soldadura, etc...). Completados por «stages» de gestión o de relaciones humanas, estas formaciones permiten paliar los inconvenientes de una persona débilmente cualificada, evitando al mismo tiempo el peligro de salida de los asalariados formados, en la medida en que su corta duración y la ausencia de diploma excluyen su valorización en otra empresa.

4. CONCLUSIONES

Estos tres ejemplos no pretenden representar el conjunto de las políticas de formación continua de las empresas francesas.

Así no hemos hablado de las pequeñas empresas (menos de 50 asalariados) donde los comportamientos de formación están poco desarrollados —menos de una empresa de cada cinco forma a sus asalariados— y poco sistematizadas (ausencia de política continua en varios años). Predomina, entonces, la forma de aprendizaje.

Pero permiten especificar cómo, en aspectos diversificados, la formación tiene tendencia a ser un instrumento de la gestión de personal, lo que subrayaba recientemente uno de los responsables del C.N.P.F., declarando que: «la formación parece ser, por tanto, el regulador privilegiado del empleo y del desarrollo de la empresa.» (19).

Tal utilización puede vincularse directamente a las transformaciones que afectan la gestión de la mano de obra en Francia en este período de crisis.

Así, se está de acuerdo en reconocer una tendencia a lo que puede definirse como una gestión «más meditada» del personal.

Esta gestión implica al mismo tiempo la movilidad, pero también la reducción del trasvase de mano de obra interna en la empresa y el desarrollo de nuevas formas de movilidad, por el estímulo de los contratos de duración limitada, la introducción de formas de empleo temporales acentuando los movimientos de mano de obra y las exigencias de integración de esta mano de obra más móvil a la empresa y al colectivo de trabajo.

Pero pasa también por la transformación y la reestructuración del proceso de trabajo. Hemos citado un ejemplo con las tentativas de recomposición de las tareas, que, sin transformar fundamentalmente la cualificación solicitada, introducen nuevas exigencias, aunque no fuera más que en el conocimiento global del producto, o en las aptitudes relacionales de los asalariados llevados a trabajar en grupo. Podrían mencionarse otros casos principalmente en las industrias de proceso en cadena (industria química, petrolera) donde las tareas de vigilancia de los cuadros de demandas pasan por la adquisición de capacidades de concentración, de lectura de rapidez de reacciones), que definen progresivamente nuevos componentes de la cualificación obrera «que hace cada vez más un llamamiento a una actividad mental, sensorial, simbólica, lógica.» (20).

Además en relación directa con estas transformaciones, no puede olvidarse la importancia del control ideológico de la mano de obra respecto de la situación social y política francesa. Al lado de un desarrollo importante de nuevas formas de gestión/participación, tales como la dirección participativa por objetivos, la formación representa un papel importante en el dispositivo de integración de la mano de obra, explícita en la multiplicación de los «stages» de relaciones humanas para el personal de cuadros, también se precisa para el personal ejecutivo, tal como se subrayó en tanto que «válvula de seguridad», frente a reivindicaciones promocionales.

Este nuevo estatuto de la formación como instrumento de gestión de personal, explica, en nuestra opinión, la importancia para la empresa de controlar directa o indirectamente el conjunto del proceso de formación.

(19) Yvon Chotard, «Journées d'Études de Deauville». Noviembre, 1978.

(20) Denise Provent, «Le travail manuel dans la société industrielle. Revue Française des Affaires Sociales». Abril-junio, 1976.

Este control pasa primeramente por el dominio de los fondos afectados a la formación, de ahí el interés de las disposiciones legales que obligan a la empresa a un gasto para la formación, dejándola al mismo tiempo la elección de las modalidades de dicho dispendio. Este interés está reforzado por la existencia de mecanismos de repartos por igual que permiten a ciertas empresas utilizar para la formación de sus asalariados fondos procedentes de otras empresas (21).

Desde luego pasa por el control de la elección de los beneficiarios de la formación, y por el de los contenidos de formación. Desde este punto de vista, la legislación sobre la formación continua prevé un dispositivo de concertación con el personal por la discusión del plan de formación dentro del comité de empresa (22). El examen del contenido de las deliberaciones, el de los planes de formación demuestran que la concertación ha tenido poca incidencia y que progresivamente se puso de relieve un mecanismo de apropiación por los empresarios de la formación y de los dispositivos de la legislación de 1971, que contrasta con el espíritu de constitución de nuevos derechos para los asalariados y sus organizaciones que dominaba en las negociaciones previas a esta ley.

Pero este control se refiere también directamente a la realización de las formaciones. Desde este punto de vista, nos parece particularmente interesante subrayar dos elementos:

- Por una parte, la importancia de los medios de formación que se ponen en marcha en las mismas empresas, con el desarrollo de los servicios-formaciones, de los centros de formación internos en las empresas. Así, una parte importante de los jóvenes en permiso-formación han visto su formación asegurada directamente por personal de la empresa de acogida. Igualmente, cerca de la mitad de los asalariados en formación continua lo son en el *interior* mismo de su empresa, bien mediante formadores especializados, bien mediante cuadros o personal de la empresa que dedican una parte de actividad a la formación.
- Pero, sobre todo, al lado de este dispositivo de formación interna a las empresas, existe un aparato de formación externa, en el cual, contrariamente a las formaciones iniciales tradicionales, el aparato público juega un papel minoritario.

Así los Centros de Formación de Aprendices están en más de un 80 por 100 dirigidos, bien por las Asambleas Consulares (Cámaras de oficios y Cámaras de Comercio), bien por organismos privados con frecuencia directamente dependientes de los sindicatos empresariales de rama.

No se dispone todavía de tales índices para las formaciones-inserciones de los Pactos Nacionales, pero la tendencia parece ser la misma.

Y si se considera las formaciones continuas, el papel del sector público (enseñanza secundaria y universidades) en las formaciones realizadas en el

(21) Así, una empresa puede liberarse de su contribución entregándola a ciertos organismos de formación, sin tener que formar a sus asalariados. Su contribución cae entonces en una especie de «fondo común» y puede ser utilizada por otras empresas.

(22) El Comité de empresa donde están representados los trabajadores elegidos por los asalariados, debe ser obligatoriamente consultado sobre el plan de formación presentado por el empresario. La ausencia de esta consulta o el rechazo de los delegados a firmar el proceso verbal de deliberación, provoca una penalidad financiera para la empresa, que ve su contribución obligatoria aumentada en un 50 por 100.

exterior de las empresas se estima a escala nacional en aproximadamente un 18 por 100 de las formaciones externas. Nuestros propios trabajos precisan que en una región francesa, los organismos directamente ligados a las empresas (asambleas consulares, asociaciones empresariales interprofesionales de formación y organismos de sindicatos empresariales de rama) han garantizado más del 60 por 100 de dichas formaciones externas.

Así, el desarrollo de las políticas de formación de las empresas francesas no reside solamente en la aparición de un nuevo instrumento de gestión de personal, sino también en una transformación de aparato de formación, y aparición de un aparato tipo nuevo, colocado directamente bajo el control de los empresarios, que transforma el modo de articulación escuela-empresa.