
Entrega especial

Cambiar para trabajar, formar para cambiar

Relación entre las nuevas formas de trabajo, la formación y la inserción profesional

Jacques Gaude

El presente artículo analiza en primer término la situación de las empresas en el actual entorno económico y tecnológico, instadas a desarrollar estrategias de organización y de competencia que influyen en las relaciones profesionales y en las políticas de recursos humanos en cuanto a lograr una mano de obra competente que aporte a la vez ventajas a los trabajadores y a las empresas. Luego considera la relación entre formación e inserción y finalmente presenta dos ejemplos de sectores profesionales en proceso de cambio: la industria mecánica y la banca. Como conclusión expone algunos criterios claves para mantener la empleabilidad en alto nivel en el nuevo contexto laboral, formulando algunas interrogantes para mantener vivo el debate. Este artículo apareció originalmente en la Serie "Etudes de politique", No. 23, que edita el Servicio de Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM) de la OIT (Ginebra, 1996).

9

El contexto económico actual se caracteriza, por una parte, por el uso generalizado de nuevas tecnologías, la internacionalización de los mercados,

la agresiva competencia internacional y el ajuste estructural. Por otra parte, el alto índice de desempleo, el entecimiento del crecimiento econó-

mico (asociado, paradójicamente, al considerable progreso de las ciencias de la información), la inestabilidad de los mercados financieros y el aumento de las aspiraciones de los consumidores y trabajadores llevaron a los decisores a repensar sus estrategias, con el fin de adaptarlas a esos cambios.

En un entorno económico y tecnológico cada vez más hostil al paradigma de la producción en masa, las empresas, en reestructuración permanente, se esfuerzan por desarrollar nuevas estrategias de competencia y de organización que influyen profundamente sobre las relaciones profesionales y la política de recursos humanos. El hecho de poder disponer de una mano de obra competente constituye una mayor ventaja, tanto para los países como para las empresas.

La enseñanza técnica y la formación profesional son instrumentos esenciales para mejorar esta competencia, movilizarla al nivel de las exigencias de la demanda, y adaptarla continuamente a la evolución tecnológica a condición de que haya una interdependencia funcional e institucional profunda entre los distintos mercados de productos, los factores de producción y la formación.

1. Globalización, competitividad y organización del trabajo

La revolución neoliberal de los años ochenta y el consiguiente proce-

so de ajuste generalizado, asociados a un progreso técnico cada vez mayor y a los cambios estructurales en los sistemas de producción y de comercialización mundiales, han provocado conmoción en el mundo del trabajo, donde aún es muy difícil captar y evaluar sus efectos sobre la sociedad en general.

Los procesos de ajuste estructural aplicados estuvieron inicialmente dominados por criterios de eficacia y de crecimiento económico. Sus efectos no estuvieron en absoluto a la altura de las expectativas, principalmente en materia de empleo en baja caracterizada, en particular en el sector productivo. La globalización y la reestructuración industrial (al menos en los países desarrollados, puesto que p. ej. en los países emergentes del sudeste asiático, el sostenimiento de una industria «taylorista» se combina con el empuje de una economía de servicios) conllevan una «terciarización» creciente de las actividades y una oferta de productos con contenidos «en servicios» cada vez más importante, una competitividad acrecida por las calificaciones y las competencias, dentro de economías donde el empleo a tiempo completo, llamado productivo, está decayendo, en favor de un empleo más inestable. En la industria, el empleo a tiempo completo residual está sujeto a una fuerte competencia ya que hay demasiados trabajadores por puesto de trabajo lo que ocasiona un importante desempleo insensible a las moderadas alzas del crecimiento.

A la empresa le corresponde adaptarse –bien o mal– a las sucesivas reorganizaciones del trabajo, a las reestructuraciones industriales y a las fusiones, mantenerse en la vanguardia del progreso técnico y administrar al máximo sus capacidades, buscar constantemente una mayor **automatización** de los procesos de producción para afrontar una competencia cada vez más agresiva. (La expresión «economía automatizada» y los desarrollos correspondientes fueron tomados de Blanc et al., 1994.)

La integración, progresiva pero irreversible, de la automatización está haciendo desaparecer el empleo industrial, así como la mecanización lo había hecho, en su momento, con el empleo agrícola. La automatización en la industria permite llevar al máximo las ganancias de productividad, ya mejoradas con la mecanización, y provoca una fuerte movilidad interna y externa de los recursos humanos (v. Recuadro 1*) que, si en principio afectó al personal menos calificado, ahora lo hace con todos los niveles de calificación y de responsabilidad y se convierte en una estrategia esencial de la empresa. Esta, para poder competir y estar al día con la tecnología, debe repensar continuamente los procesos de producción y de organización del trabajo (Recuadro 1**), lo cual exige una administración cada vez más rigurosa de los recursos humanos y principalmente de las calificaciones.

Recuadro 1

* Villeval (1993) distingue las firmas «**internalizantes**» –que privilegian la reactivación del mercado interno de trabajo y la formación interna para la elevación de las competencias– de las «**externalizantes**»: las que prefieren recurrir al mercado laboral externo, principalmente a través de despidos «por canje», es decir, la exclusión de los asalariados de mayor edad, formados en el propio taller y, supuestamente, con menor capacidad de adaptación, por un lado; y el reclutamiento de jóvenes, diplomados, de fuerte potencial de reconvertibilidad, por el otro.

** El Business Process Reengineering (BPR) –que ha sucedido al «Just-in-time» (JIT) y al Total Quality Management (TQM)– permite aumentar la competitividad jugando con los costos (cuya baja se estima entre el 10 y el 15 % con un valor máximo del 30 %) y también incrementar la calidad mediante una redefinición completa de las funciones de la empresa: supresión de la distribución vertical por función/departamento). El corolario (casi) obligado es el riesgo de la supresión de puestos, principalmente los ocupados por los cuadros superiores.

¿Qué sería de la riqueza nacional en una economía límite, fuertemente **automatizada**, donde sólo hubiese un costo inicial de inversión y un costo marginal cercano al cero, como ocurre en las multinacionales o las pequeñas y medianas empresas (PyME), a la vanguardia de las modernas tecnologías? Habría funciones de producción con costos casi fijos y rendimientos muy crecientes. Los productos son reproducibles sin costo suplementario;

Cuadro 1
Comparativo de las variaciones netas del empleo (VNE) en la industria manufacturera y en los servicios de algunos países de la OCDE (%)

	Industria	Servicios
Francia (1984-88)	-2,3	2,5
Alemania (1983-90)	1,1	2,6
Italia (1984-91)	0,5	2,1
Canadá (1983-91)	0,6	3,4
Estados Unidos (1984-91)	-0,1	3,8

Nota: la VNE es la diferencia entre las ganancias y las pérdidas brutas de empleos, entendiéndose como tal al puesto de trabajo ocupado.

Fuente: OCDE, 1994

Cuadro 2
Estadística de desempleo en algunos países de la OCDE (% sobre la población activa)

	1983-91	1992	1993	1994	1995
Francia	9,7	10,4	11,7	12,3	12,2
Alemania*	7,3	7,7	8,9	10,0	10,0
Reino Unido	9,4	10,0	10,3	9,6	8,9
Italia	11,2	11,6	10,4	11,7	11,9
Grecia	7,6	8,7	9,8	10,7	11,0
España	19,0	18,4	22,7	24,5	24,4
Japón	2,5	2,2	2,5	2,9	2,8
América del Norte	7,0	7,8	7,2	6,8	6,3
Unión Europea	10,2	10,3	11,3	12,0	11,9
OCDE Europa	9,3	9,6	10,7	11,7	11,8

* RFA hasta 1991, Alemania desde 1992.

Fuente: OCDE, 1994.

de este modo el grado de riqueza se expresaría menos por su simple **adición** que por su potencial de diversificación dentro de plazos cada vez más breves (Blanc et al.: 14).

A partir de ello, la economía **automatizada** se vuelve más rica que todas las precedentes por el hecho mismo de disponer de bienes en abundancia trabajando cada vez menos para producirlos. Como contrapartida, y en última instancia, es una economía sin empleo productivo. Actualmente, la supresión de empleos en la industria es inevitable (Cuadro 1 y Recuadros 2 y 3), con un desempleo que de un país a otro (Cuadro 2) y que se manifiesta por la capacidad de absorción del sector terciario y de las posibilidades de reinserción ofrecidas a los trabajadores despedidos.

2. Crecimiento y desempleo

Mientras que en los años treinta el desempleo iba acompañado de una importante baja de la producción, hoy en día ésta crece o se mantiene, en tanto que el desempleo llega a niveles muy elevados, lo que amenaza la cohesión social a medida que todas las esferas sociales van tomando conciencia de que: i. el pleno empleo no parece ser lo «normal»; y, ii. ni la competitividad ni el crecimiento son suficientes para conjurar el desempleo. Como lo muestra el Cuadro 2, la tasa de desempleo en la Unión Europea, alcanza un valor promedio del 10 % de la población activa, con un máxi-

mo en España y un mínimo en Japón. En Francia, en particular, el desempleo de larga duración crece más a prisa que en su conjunto y permanece insensible a los cambios estructurales: casi el 30 % de los solicitantes de empleo están desempleados desde hace un año (Cambon, 1993).

La explicación, por cierto muy controvertida, del desempleo (OIT, 1995 y 1996; Baudchon et al., 1996; Blanc et al., op.cit.) depende principalmente del modelo teórico en que se apoya: «neokeynesiano» o «neoclásico». Según el primer modelo aludido, el desempleo se debería a un crecimiento insuficiente de la producción, en vista de que simultáneamente existen capacidades de producción y fuerza de trabajo sin utilizar y, al mismo tiempo, necesidades de consumo no satisfechas. De ello, entonces, que un **suplemento** de crecimiento podría, a la vez, reducir el desempleo y acrecer la productividad gracias a una mejor utilización de los recursos productivos: en su gran mayoría, las políticas de «reactivación» se apoyan en este razonamiento. Así, la relación entre el empleo y el crecimiento se ha vuelto cada vez más compleja: parece que siempre se necesita más de éste para mantener aquél en un nivel constante.

Esto se relaciona, por una parte, con las decisiones de inversión dirigidas menos hacia el crecimiento de la capacitación que hacia las ganancias de la productividad, y a la racionalización

Recuadro 2 Ejemplos de automatización y sus repercusiones sobre el empleo

En veinte años, la producción de la industria relojera suiza –que en la década de los setenta atravesaba una crisis sin precedentes– se cuadruplicó y las exportaciones se triplicaron. Los gastos de personal no ascienden a más del 19 % de los costos de producción; en el sector se perdieron 60.000 empleos.

En Japón, la compañía Yamazaki Mazak, el mayor fabricante mundial de máquinas-herramientas, ha puesto en servicio un sistema de fabricación flexible (lasers cortadores, robots y un sistema automático de almacenamiento) que triplicó la producción, redujo el plazo de ejecución de 20 a 7 días y conservó un efectivo de solo 80 personas.

En la industria y los servicios de telecomunicaciones de los Estados Unidos, la producción real creció un 43 % entre 1973 y 1992, mientras que el empleo disminuyó en un 40 %. Para el sector postal, en vías de automatización, los despidos alcanzaron a aproximadamente 47.000 empleados hasta 1995. La empresa telefónica AT&T, por su parte, sustituyó a 6.000 operadoras por robots que pueden reconocer ciertas palabras claves.

(Revista «Trabajo», n. 8, OIT, junio 1994.)

zación forzada de los **procesos** de producción en función de la evolución de los mercados. Por otra parte, se puede evocar la ineficacia creciente de las políticas económicas nacionales provocadas por la globalización de las economías, la interrelación expansiva de los mercados de bienes y capitales e, incluso, la floja coordinación de las

Recuadro 3 Candidatos potenciales a la reconversión profesional

«La crisis del empleo ha llegado a los cuadros directivos: en la Unión Europea, entre julio de 1992 y junio de 1993, los puestos ejecutivos perdidos fueron 618.000, contra 577.000 puestos nuevos disponibles.»

«Se multiplicó la supresión de puestos en la industria, tanto en Europa como en los Estados Unidos. En 1993, con pocas semanas de intervalo, la industria automovilística alemana anunció el inminente despido de 100.000 personas.

«La compañía Philips suprimió 100.000 puestos de trabajo...»

«En julio de 1993, la compañía Procter & Gamble declaraba que iba a reducir sus efectivos en un 12 % para poder seguir siendo competitiva y que sus ganancias se elevarían a dos mil millones de dólares al año.»

(Revista «Trabajo», núm. 8, OIT, junio 1994).

Un estudio reciente muestra que si las técnicas más eficientes de «reingeniería» se pusieran en práctica donde hubiese un campo de aplicación, nueve de los treinta millones de empleos que subsisten en Alemania (casi un tercio), podrían suprimirse sin perjuicio para la producción (Henzler, 1993).

políticas económicas aun en los mercados que integran la Unión Europea o el Tratado de Libre Comercio Norteamericano (NAFTA). De todo ello se deduce que el aumento del desempleo no puede ser detenido solo por el crecimiento, que favorece principalmente la productividad, a menos que el crecimiento en volumen del PIB sea inferior o no sobrepase un umbral crítico

del orden del 5 % anual en los países más afectados por el desempleo.

Con el enfoque «neoclásico» no hay, *a priori*, ningún vínculo entre desempleo y desarrollo del progreso técnico. El desempleo podría provenir de la inadecuación entre la oferta y la demanda de empleo: la mano de obra sería incapaz de responder a las necesidades de las empresas, principalmente en razón de calificaciones insuficientes o inadaptadas y un consumo no satisfecho como consecuencia de una insuficiencia de rentabilidad y de medios de producción. Por lo tanto, restaurar la rentabilidad de las empresas les proveería los medios financieros y la motivación para que las inversiones productivas permitan absorber el pleno empleo de mano de obra y cubrir las necesidades del consumo. No obstante, una mejora de la rentabilidad no necesariamente «crea» empleos: si las inversiones de productividad tienden ciertamente a hacer las empresas más competitivas, su producción global forzosamente no aumenta, constreñida por la estabilidad de la masa salarial y de la carga fiscal frenando la demanda efectiva. Es dudoso, por lo tanto, que una política de reactivación económica o de incentivos, dirigida a elevar la rentabilidad de las empresas, puedan contribuir a reabsorber sustancialmente el desempleo.

Sin embargo, a nivel macroeconómico, un estudio reciente (Baudchon et al, 1996) –a partir de una serie estadística de Alemania, Estados Unidos,

Francia, Japón y el Reino Unido desde comienzos de los sesenta hasta 1994– muestra que el coeficiente «capitalístico» (*ratio* capital/trabajo) aparece relativamente insensible al costo relativo del trabajo-capital (Recuadro 4*); o sea, que ese coeficiente tiende a aumentar, en tanto que el costo relativo a fluctuar de una forma totalmente independiente. De ello puede deducirse que el trabajo es un factor de producción **complementario** del capital (Recuadro 4**); la inversión gobierna de alguna manera la demanda del empleo, y el costo relativo no ejerce más que un efecto marginal. Puede adelantarse, finalmente, la hipótesis de que la inversión en productividad ha prevalecido sobre la invertida en **capacidad**, al menos en el período cubierto, reprimiendo de hecho el crecimiento del empleo. Esto no quiere decir que no hubiese inversión en capacitación, sino que lo fue en proporción insuficiente en relación con las inversiones productivas.

Los dos enfoques, «neokeynesiano» y «neoclásico», coinciden en explicar la persistencia del desempleo por la rigidez de los precios y salarios, y en afirmar que los mecanismos del mercado deberían conducir al pleno empleo, lo que los hechos niegan. En tanto que el primer modelo toma en cuenta los plazos de ajuste de precios y salarios y, para evitarlos, preconiza políticas macroeconómicas basadas en la demanda, el «neoclásico» le opone una explicación por la oferta, o sea, restablecer la adecuación

Recuadro 4

* Según Baudchon (op.cit.:34) el costo del trabajo equivale a la remuneración laboral por persona (salario más cotizaciones sociales). Costo del uso del capital, calculado a partir de la fórmula

$$P_k (1/T + 0,5(r - p^*))^n,$$

donde **P** es el deflactor de la formación bruta productiva de capital fijo; **T** es el tiempo de vida útil de los equipos; **r** la tasa de interés a largo plazo deflactada por la tasa de crecimiento, **p***, del salario por hora o por persona (desde el punto de vista de la sustitución) o el deflactor del PIB (desde el punto de vista de la rentabilidad: y **n** el número de años considerado.

** Si la convexidad de la curva de intensidad «capitalística» fuera sustituible a largo plazo, ella debería ser mucho más pronunciada en combinación con la curva del costo relativo, pero no es el caso: los cinco países estudiados muestran un pico en el costo relativo en la primera mitad de los setenta, en tanto que aquella intensidad no se alteró para nada durante su evolución.

entre los precios relativos de los factores de producción y la demanda de trabajo de las empresas con vistas a reformar los mercados del trabajo y de la formación.

3. Formación e inserción

La tendencia al alza del desempleo global está acompañada de un endurecimiento de la competencia entre activos, de un estiramiento de las filas de aspirantes a un puesto de trabajo (insuficientes ante la demanda de empleo) y de un estrechamiento del

mercado laboral, que incita a los empresarios a revisar sus estrategias de reclutamiento de personal, principalmente considerando a los jóvenes. Estos carecen, por definición, de experiencia profesional y son considerados subproductivos a la hora de la contratación o costosos en formación de nivelación. Así, bajo el efecto combinado de una fuerte demanda social y de un requerimiento cada vez mayor del sistema productivo, la duración de la formación básica tiende a prolongarse y sirve de refugio ante el desempleo inmediato y de elevación de las probabilidades ulteriores de empleo. Se amplía e institucionaliza un espacio nuevo entre formación y empleo: «el filtro de transición» (Verdier, 1993) que confiere a los jóvenes estatutos muy diversos y traza los lineamientos de un nuevo dominio de la inserción profesional. Esta se caracteriza por la extensión de un empleo de naturaleza inestable, precaria (pequeños «conchabos») y la aparición de una nueva actividad: la inserción profesional, destinada a reunir y encaminar los mundos de la educación y la formación con el de las empresas, y el de los jóvenes.

Dos ideas centrales rigen la formación-inserción:

i. La de un **ajuste dinámico** que sirve para aproximar los niveles de calificación ofrecidos por los recién egresados del sistema educativo con las demandas de los potenciales empleadores. Como corolario, el **po-**

tencial de inserción sería proporcional al nivel de calificación adquirido al término de la formación inicial, mantenido mediante una apropiada formación permanente. (Más adelante se verán los *trade-off* entre formación inicial y permanente.)

ii. Se considera que la formación profesional eleva la productividad del trabajo-retorno de inversión del capital humano. Puede justificarse la intervención en caso de imperfecciones en el mercado del trabajo (desequilibrios entre el número de egresados del sistema formativo y el de empleos ofrecidos correspondientes a esa formación; distorsiones entre salarios y calificaciones, entre oferta y demanda de formación individual o emanada de las empresas, etc.). Además de éste, del capital humano, se han utilizado argumentos psicologistas: de señalamiento, de falta de transparencia, y de despiste.

Ante los problemas planteados por el desempleo de los jóvenes, los gobiernos intervienen, directamente o no, con la intención de favorecer su inserción a través de dispositivos o programas dirigidos a ayudarles a encontrar un empleo. Se habla de inserción «ayudada», por oposición a la regulada por el mercado.

4. Ocupaciones y evolución social

¿Existe, realmente, adecuación entre formación y ocupación? Es de-

cir, ¿le corresponde, a cada tipo de formación, una ocupación con una calificación relacionada con esa formación inicial y mantenida, llegado el caso, con la formación permanente? Es evidente que –hoy en día y más aun en el futuro– esa relación es cada vez menos plausible o, por lo menos, más floja. La formación inicial actual conduce, por lo menos por una larga gama de categorías ocupacionales, a calificaciones amplias, flexibles o adaptables y que se intensifican según las necesidades de la empresa, de donde derivan muchas ocupaciones posibles.

Por lo tanto, salvo excepciones, no se sale del mundo académico meramente con una ocupación, sino con una formación con posibilidades de aplicación en distintos campos. Los egresados del aprendizaje, o de la secundaria técnica, poseen formación general y técnica para insertarse en un puesto de trabajo dado, correspondiente a una ocupación en el sentido tradicional. Pero, debido al progreso técnico e informático, y a la necesidad de «ajustarse» a las necesidades cambiantes de los consumidores, los empresarios exigen perfiles maleables al impacto de la formación, según las necesidades del mercado, lo que altera, mucho o poco, la ocupación original. Los empleados con más motivación se anticipan a la demanda de los empresarios y salen en búsqueda de formación, dentro o fuera de la empresa. En todas las ramas profesionales se observa la desaparición de ocu-

paciones, o al menos mutaciones parciales o profundas.

Cuando se piensa en las nuevas ocupaciones, se tiene la tentación de buscarlas allí donde hay nuevas maquinarias, nuevas técnicas, o en aquellos lugares donde los procedimientos son modificados por la llegada de nuevos instrumentos revolucionarios. Y, de hecho, estas nuevas ocupaciones, o aquellas cuya práctica ha sufrido transformación, son cada vez más numerosas y ningún sector está verdaderamente a salvo.

5. Reestructuración productiva y formación

El aumento de la economía «inmaterial», principalmente en relación con los servicios necesarios para la distribución y mantenimiento de productos, así como en las tareas de concepción iniciales, necesita una política de ajuste continua y afinada a la vez, por parte de los gobiernos, basada además en los grandes equilibrios económico-financieros, pero orientada hacia los aspectos sociales vinculados con la reestructuración industrial al interior y hacia una competitividad acrecida al exterior. El trabajo, lejos de ser un factor de producción decisivo, **«se torna esencialmente la puesta en marcha de una competencia adquirida al precio de una formación relativamente larga y que debe ser actualizada sin cesar a lo largo de la vida, y esto para cada tipo de calificación»** (Blanc, op.cit.: 17) Las

diferencias de competitividad entre las naciones dependen de las diferencias de competencias del capital humano. En otras palabras, las claves de la competitividad residen, en gran parte, en la calidad del sistema de formación y de investigación, evidentemente crucial para la constitución de una existencia de competencias y en sus relaciones multiformes con la inversión. Pero no se puede formar debidamente si no se dispone de una visión de futuro donde el pleno empleo no fuera de nuevo posible, al menos en las economías desarrolladas, mediante una disminución del salario real hasta un nivel intolerable para los trabajadores y sus sindicatos, o por un relevamiento global de las (re)calificaciones de la mano de obra. (El costo horario de la mano de obra en la industria manufacturera –Stewart, 1994:28– varía, en los países industrializados, de US\$ 24,87 en Alemania a 8,19 en Nueva Zelanda, con un valor promedio de US\$ 16 la hora. Las cifras correspondientes a 19 países en desarrollo, o en transición, varían de US\$ 5,46 en Taiwan a 0,28 en Indonesia, promediando US\$ 1,4 dólares la hora en el total y una relación de 1/11 entre los dos valores promedio.

La introducción de nuevas técnicas de gestión en la industria y los servicios, y los riesgos consiguientes de despidos económicos ocasionan problemas de reciclaje a quienes no pueden conseguir reinsertarse en su propia calificación. Este hecho, que

parece al principio coyuntural y traumatizante, toma con la experiencia una nueva dimensión estratégica del funcionamiento del mercado del trabajo y de la economía.

En el plano económico, las teorías clásicas parecen totalmente incapaces de explicar la razón de las empresas para invertir en una formación de reconversión dirigida a sus asalariados susceptible de ayudarles a reinsertarse. En el plano cultural, los nuevos valores estratégicos ligados a la reconversión profesional, sean individuales o colectivos, son progresivamente mejor asimilados y, por lo tanto, mejor administrados por los responsables gubernamentales y por los agentes sociales. En particular, el diálogo sobre la dimensión social de un proceso de ajuste y reestructuración productivos, que se hace permanente, evolucionó a partir de los años noventa de modo más constructivo. Pero restan aún muchos progresos por hacer para asegurar una gestión socialmente justa, y a la vez equitativa, en materia de empleo y de acceso a la calificación y a los ingresos.

6. Una nueva interacción entre los agentes sociales

Este desafío abre a los agentes sociales un nuevo y vasto espacio, particularmente complejo, que exige una maduración colectiva. Se necesitarán **«prudencia, experimentación, variantes en el enfoque de los actores y un aprendizaje para todos»**

(Mallet, 1992:97). Pero, más allá de las transformaciones en curso en cuanto al papel que deben desempeñar los agentes sociales, la nueva división internacional del trabajo, combinada con **«la globalización del capital que entraña un verdadero divorcio entre la localización de la investigación y el desarrollo y las instalaciones de producción»** (Stewart, 1994:29), plantea nuevas interrogantes y lanza, a los agentes sociales, nuevos desafíos transnacionales sobre las ventajas comparativas de las calificaciones y de su gestión para preservar los empleos.

El problema de la actualización continua de conocimientos y de calificaciones en un sector, una rama profesional o una ocupación dada es, desde hace varios años ya, tema central de debates en la sociedad, y ello no resulta nada nuevo. El principio mismo, incorporado por los agentes sociales al plano individual y colectivo, ha dado –y da lugar aún– a reformas sucesivas de la mayoría de los sistemas de educación y de formación inicial, y al desarrollo de sistemas de formación permanente. Las transformaciones profundas de la sociedad y del mercado del empleo, han ampliado y redimensionado profundamente el problema de la formación permanente y le han dado una nueva dimensión que, en muchos casos, no debe sólo asegurar la actualización de las calificaciones y el perfeccionamiento, sino preparar para verdaderas reconversiones durante la actividad laboral dirigidas a ocupaciones nuevas, en

relación con las calificaciones adquiridas a partir de la formación inicial.

Se presentará primero lo que se entiende por nuevas formas del trabajo en la empresa y, en segundo lugar, lo que se entiende por formación permanente, examinando luego sus vínculos y potencialidades desde el ángulo tripartito y dando algunos ejemplos.

7. Los efectos de los cambios estructurales sobre las relaciones profesionales

Los principales tipos de cambio estructural subyacentes en esta reorientación están bien establecidos (OCDE, 1992:10):

- globalización creciente de la actividad económica;
- técnicas de producción más flexibles, resultando de los avances en la tecnología de la información y de las telecomunicaciones;
- disminuidos ciclos de vida de los productos y ritmo acelerado de la innovación;
- importancia creciente de las ventajas competitivas debidas a la calidad del producto o del servicio;
- sustitución progresiva de las actividades de servicios por las de industria y las de empleos «de cuello blanco» por las de «cuello azul»;
- cambios en la composición demográfica, las actitudes, los nive-

les de educación y de formación de la mano de obra y sus modos de transmisión. (Davis, 1994, muestra cómo los productos o servicios sofisticados (*knowledge-based*) transforman a las empresas en formadores y a los consumidores en estudiantes permanentes. Es, por ejemplo, el caso actual de las computadoras personales con fuerte capacidad autoformativa o inducida por el fabricante. En un futuro próximo, habrá productos y servicios que filtrarán e interpretarán la información, permitiendo al usuario operar de una manera más «informada» y más efectiva.)

Las implicaciones de esta evolución tecnológica en las relaciones laborales son múltiples. Distinguiremos tres: el rol de los agentes sociales, los niveles de interacción, y la búsqueda de la flexibilidad.

i. Se observa en la actualidad un cambio de influencia en el rol de los agentes sociales: la influencia de los sindicatos de trabajadores decrece en favor de los sindicatos patronales en la mayoría de los países desarrollados, tanto en términos de inscripciones como de influencia, sin poderse determinar si se trata de una evolución a corto o largo plazo (OCDE, 1992). A la clásica razón del aumento del desempleo, que endurece las negociaciones sobre salarios, se agrega que, en los países industrializados, los conflictos industriales tienden a decrecer.

ii. Se asiste a una doble tendencia en las negociaciones colectivas. Por una parte, los sindicatos y cámaras empresariales tienden a recentralizar sus acciones conjuntas a un nivel transnacional aplicando estructuras de **metarregulación** (Recuadro 5). Por otra parte, las negociaciones a nivel de fábrica, incluso en el lugar de trabajo o en equipo son cada vez más descentralizadas; el ritmo con que se lleva a cabo esta descentralización varía de un país a otro, según las tradiciones nacionales. Esta evolución hacia una descentralización cada vez mayor sería inevitable, ya que, para una mayor efectividad de los procedimientos descritos: de una utilización más flexible del trabajo, de la implicación del trabajador, del acercamiento participativo, ya reseñados, éstos deben ser aplicados desde la base (OIT, 1992).

iii. Las nuevas formas más flexibles de trabajo que actualmente se desarrollan con rapidez deben responder, por un lado, a los imperativos técnicos pero también a las necesidades de orden social y psicológico de los trabajadores; por otra parte, éstos participan, más que nunca antes, en la concepción de su propio trabajo.

Las nuevas tecnologías, como la automatización del trabajo de oficina, el diseño por computadora y las máquinas-herramientas preprogramadas, han introducido, naturalmente, más flexibilidad en el **proceso** de produc-

ción. En efecto, las opciones para organizar el trabajo son más numerosas: desde un control de resultados cada vez mayor a una autonomía más fuerte del trabajador o del equipo. El control de existencias a flujo sostenido exige también más comunicación con los proveedores, dentro de las previsiones de producción a corto plazo. Ello no es posible por los métodos de producción y de administración asistidos por computadora o por el uso intensivo de redes de información interempresariales fuertemente informatizadas.

El **taylorismo** –existente aún, principalmente en el sudeste asiático– que exige la fragmentación de los empleos y un control vertical, es sustituido cada vez más rápidamente por técnicas de producción que favorecen la consolidación de empleos a través de una clasificación de puestos menos numerosa y más amplia, la flexibilidad profesional, un control horizontal –un «autocontrol»– a nivel de la unidad de producción (como en Japón, donde es responsabilidad del equipo, y en algunos casos del trabajador individual habilitado para ciertos procesos, detener completamente la cadena de producción si advierte un defecto de fabricación). Es muy probable que la evolución de los nuevos modos de organización del trabajo, se den en razón de una creciente responsabilidad personal cada vez mayor que implique el desarrollo concomitante de las calificaciones individuales.

Recuadro 5 **Ejemplos de negociaciones colectivas a nivel global**

«... No menos de cuarenta compañías suizas en actividad en el territorio de la Unión Europea, se encuentran afectadas por una directriz sobre los comités europeos de empresa adoptada en 1994. A través de ella se invita a los agentes sociales de las compañías de «dimensión comunitaria» –es decir que cuentan con por lo menos mil personas y 150 o más empleados en dos países de la Unión– a estar en comunicación, hasta setiembre de 1997, a través de una estructura transnacional de información y de consulta de su interés. En el caso de que en la fecha límite fracasen las negociaciones, las empresas estarán obligadas a formar un comité europeo empresarial». (*Journal de Genève*, 24 de abril de 1994).

8. Las implicaciones relativas a la formación permanente

21

La estructura flexible y descentralizada de la organización del trabajo requerida para la utilización eficiente y efectiva de las nuevas tecnologías, presupone un creciente proceso de formación complementario, destinado a elevar el nivel medio de las calificaciones para asegurar que las tareas, cada vez más complejas y cambiantes, puedan ser llevadas a cabo correctamente. Todos los países industrializados –con la notable excepción de los Estados Unidos y, en menor medida, del Reino Unido– lo han comprendido perfectamente y emprenden programas de formación, más o menos elaborados, en las ramas profe-

sionales, para ajustar los niveles de calificación a las necesidades de las empresas y de los servicios profesionales.

El contenido de la formación inicial, y la necesidad de una formación más amplia y continuada en función de los imperativos técnicos y comerciales, procuran que el trabajador, a la vez, se vuelva por sí más **flexible**, es decir, más fácilmente transferible de una tarea o función a otra según la demanda, lo que lo que entraña una creciente polivalencia. Pero esta polivalencia no implica necesariamente competencias generales o superficiales, las empresas estimulan a sus empleados –sobre todo a los efectivos– a mejorar constantemente las calificaciones adquiridas, de modo de poder seguir la evolución de las técnicas de punta. También, una formación inicial a la vez más general y profunda les hará más aptos para recalificarse parcial o totalmente cuando y si la necesidad se haga sentir. No obstante, se presenta la cuestión de saber si esa flexibilidad de las técnicas de producción puede y debe acompañarse de una afectación más flexible de los recursos humanos, en términos de niveles de empleo, trabajo temporario, o a tiempo parcial, a domicilio o incluso por subcontratación (*contract labour*) contribuyendo de ese modo a la **ines- tabilidad** creciente del empleo.

Parece imponerse, reminiscencia del pasado, una nueva forma de trabajo para reducir los costos directos y

ganar en competitividad y flexibilidad que se le puede llamar estructura **dual** del trabajo. Está formada, por un núcleo reducido de personal «permanente», altamente calificado, fuerte «**empleabilidad**» (neologismo que significa el potencial de empleo productivo; la formación, en principio, permite aumentarlo) y una reducida movilidad, fuerte adhesión a la empresa donde goza de diversos privilegios: salarios elevados, acceso facilitado e incluso favorecido por las diversas fórmulas formativas, alta seguridad de empleo, etc. Por otro lado, una importante y creciente mano de obra subcontratada que se presenta, en la actualidad, de dos maneras (Egger et.al.):

i. La que se caracteriza por una relación triangular según la cual el empleador contrata trabajadores (generalmente poco o nada calificados) por intermedio de una agencia de empleos. Egger señala, por ejemplo, que la subcontratación de mano de obra, poco o sin calificar, en la rama de la construcción de Gran Bretaña, pasó del 31 % en 1979 al 58 % en 1991.

ii. La que –en rápido crecimiento– tiene que ver con las empresas «unipersonales» (hay actualmente en Francia dos millones, en general con alta calificación), prestatarias de servicios bajo la forma de contrato comercial, comprometidas con la demanda, y sirviendo de volante amortiguador a las empresas que las utilizan. La legislación, todavía imprecisa en

este tema, está ahora exigida a través de las llamadas «leyes Madelin» de 1994. Estas empresas unipersonales constituyen una forma de trabajo desprotegido, con poca seguridad de empleo y con acceso reducido a la formación o a la recalificación. Para remediar estas dificultades, tratan de organizarse por profesión y sector y, para mantenerse a flote en cuanto a la formación, tienden a «mutualizarse» para financiar cursos de actualización que a menudo se dictan en el mismo lugar de trabajo.

Como las necesidades de calificación son una realidad, las empresas aportarán el grueso del esfuerzo para la formación y se realizará en las mismas empresas con la ayuda más o menos sustancial del Estado. Más allá de las confrontaciones, las asociaciones de empleadores y de trabajadores, tienen un interés común en trabajar en simbiosis para que los ajustes de la formación se hagan, en cuanto a lo económico, de la manera más eficaz, y socialmente perjudique menos a los trabajadores de los grupos más vulnerables como: los menos calificados, los de más edad, las minorías étnicas, las mujeres, los jóvenes, los minusválidos, etc.

9. Dos ejemplos de sectores profesionales: mecánica y banca

Algunos trabajos recientes se ocuparon de la industria mecánica, del comercio y de las oficinas, del sector

bancario y del servicio público (cf. bibliografía). Nos limitaremos aquí a presentar la situación de dos sectores profesionales que se encuentran en profunda mutación: las industrias mecánicas y los bancos.

Las industrias mecánicas (OIT, 1994c). Según este informe, los principales puntos tratados anteriormente se encuentran en este sector. En cualquier parte del mundo, los productores se esfuerzan por obtener altos niveles de productividad, de flexibilidad, en la producción y mano de obra, y de calidad. Las empresas mecánicas hoy están al tanto de las vastas transformaciones, tanto en lo referente al plan técnico: búsqueda constante de las ventajas comparativas, como en la manera de organizar el trabajo dentro de ellas o entre ellas. Podrá verse al final del texto cómo ha evolucionado el lugar de trabajo en términos de estrategia general y en cuanto a las prácticas en materia de contratación y de relaciones humanas. La aceleración del progreso técnico (máquinas-herramientas de control numérico, sistemas flexibles de fabricación, robots industriales –cuya alta tasa de crecimiento desde mediados de los años ochenta supera el 20 % anual– y nuevos materiales), modifica profundamente la relación del hombre con la máquina y por consiguiente la organización del trabajo, y los contenidos y ritmos de formación. Los mejores resultados se obtendrán combinando su utilización con una modificación de las competencias de la mano de obra y con una

nueva organización empresarial, en particular la del "just-in time".

Este método es una forma de organización creada en Japón y luego ampliamente adoptada por las empresas extranjeras. Se caracteriza esencialmente por una disminución de los desechos que se originan en la superproducción, de los largos plazos de espera, de los transportes de excesivos lotes de piezas y productos descartados, de las fases de tratamientos superfluos, de la acumulación de existencias y de la mediocre calidad. La puesta en marcha de los programas JIT es dirigida por tres ideas principales: mejora permanente de los resultados; participación de todos en la responsabilidad de los fracasos (y no hacerlos recaer sobre el puesto de trabajo siguiente); y resolución de problemas movilizando el conjunto de recursos de la empresa. Así, el "justo-a-tiempo" pone énfasis sobre la importancia de la formación permanente, a través de la actualización continua de las calificaciones. La valorización de una mano de obra tan altamente calificada y flexible exige recurrir a diversas formas de trabajo, como la rotación de puestos y el trabajo en equipo, que aseguran una diversificación de las tareas, una mayor motivación del personal y una facultad exacerbada de encontrar posibilidades de perfeccionamiento (Bessant, 1991).

En cuanto a la incidencia que los cambios estructurales ocurridos en el sector tendrán sobre las futuras nece-

sidades de formación de mano de obra, pueden señalarse los siguientes puntos (OIT, 1994c:24):

- La mano de obra deberá poseer una formación de base superior a la actual, en previsión de una formación posterior que permita la incorporación de nuevas competencias y netamente diferenciadas de las actuales (en efecto, las técnicas tradicionales de manipulación pierden su importancia ante la ventaja del contenido teórico de las tareas).

- Se acordará mayor importancia a las aptitudes individuales en el desarrollo de las competencias («aprender-a-aprender»). Pero sobre este punto no hay resolución aún y nos vuelve al modo de formación escolar y a la necesidad de hacer evaluaciones.

- La mano de obra procederá de sistemas educativos y formativos flexibles y dinámicos más que de tentativas puntuales de previsión de necesidades de personal.

- Estos sistemas combinarán varias fórmulas ya existentes y utilizarán una serie completa de métodos educativos y de adquisición de conocimientos.

- La colaboración entre empleadores y proveedores de formación será más estrecha aun, lo mismo que se reforzará la formación en servicio y en el puesto de trabajo (extensión di-

ferenciada del sistema dual, alemán o suizo, de aprendizaje en alternancia, con mediante la asociación efectiva entre sistema de enseñanza, rama profesional, empleadores y sindicatos).

- El acento se pondrá en la calidad de la formación, es decir en la que otorgue calificaciones puntuales, que pueden incorporarse directamente a un medio laboral cambiante y en correspondencia con las necesidades de la empresa, distinguiendo las formaciones vinculadas con el capital nuevo (maquinaria, equipos de informática, etc.) con las relacionadas con las competencias transversales, no técnicas (que permiten pasar de un empleo a otro). Así, las inyecciones continuas de formación demandadas por individuos o empresas, para que sean pertinentes, efectivas y eficaces, exigen, por una parte, una colaboración estrecha entre los principales actores del mercado del trabajo y de la formación: empresas, instituciones de formación, asociaciones sindicales o patronales. Por otra parte, demandan la elección de capacitadores e instructores muy competentes y motivados (inversión cada vez mayor en la formación de formadores y en los métodos y equipamientos de enseñanza) y un plazo mínimo entre la introducción de nuevas técnicas y los programas de formación correspondientes.

El sector bancario (OIT, 1993 y 1994b). La globalización comenzó con un despliegue de la actividad bancaria en un medio bien conocido que permitía

competir agresivamente en los diferentes mercados. El sector se esforzó por acrecer la rentabilidad multiplicando las fusiones y adquisiciones, diversificando los productos y servicios (principalmente los seguros) y reconsiderando la estructura de las operaciones internas (por la venta de servicios administrativos o por el cese de operaciones: p.ej: la emisión y gestión de tarjetas de crédito). Pero, sobre todo, se reestructuró en profundidad con la planificación de nuevas formas de trabajo y la demanda derivada de la formación, especialmente gracias a una informatización cada vez más pujante que permitió el afianzamiento de las principales transformaciones estructurales: descentralización (las agencias ofrecen los mismos servicios que la casa central), desarrollo de redes informáticas, y desplazamiento de los recursos de personal y de inversiones del *back office* hacia el *front office* y de la producción de servicios financieros hacia su distribución. Por último, y algo que ya fue realizado por un banco norteamericano: la aplicación de un sistema centralizado para mejorar la productividad en el marco de una organización descentralizada gracias a un control informático en red.

Esta evolución *de facto*, en un pasado reciente, del sector bancario, de empresas, hasta hace poco de tipo administrativo, a empresas de gestión comercial, modificó profundamente la estructura del personal, la planificación de los empleos y la demanda de formación complementaria.

Además de los ajustes macroeconómicos y estructurales en el sector, se observa primero que se exigen calificaciones superiores para el ingreso, así como un aumento en el nivel medio de calificación de los empleos. Una fracción, cada vez mayor, del personal se compone de especialistas y de cuadros altamente calificados (en los EE.UU. este tipo de personal aumentó en un 24,9 % de 1983 a 1991, tasa claramente superior a la del empleo global del sector. En Noruega, el empleo global cayó en un 21,8 % entre 1987 y 1991, en tanto que el personal superior aumentó un 60,3 %). Al mismo tiempo, la transformación de los antiguos empleos de oficina en empleos de servicio al cliente –acompañado de una elevación del nivel de calificación– ha hecho que aumente los rangos del personal intermedio, y que los empleos poco o no calificados (operadores de insumos computarizados) estén amenazados.

En efecto, gracias a las redes computarizadas, el procesamiento de datos está integrado generalmente con las funciones de venta y servicios al cliente y lo hace el mismo personal medio o superior e incluso los mismos clientes mediante cajeros automáticos o los sistemas de gestión de tesorería. Esto trae como consecuencia que los operadores de insumos computarizados puedan perder sus puestos, a menos que sus empleadores les den la posibilidad de reconversión para el servicio al cliente. De la misma manera, los bancos de los países

desarrollados son llevados a trasladar los trabajos de procesamiento administrativo y contable a centros *off shore*: Barbados, India, Jamaica, donde los salarios son más bajos.

La exigencia de formación inicial cambió completamente en el sector bancario. El acceso al empleo a partir de puestos inferiores, con la subida posterior «a pulso» de los escalafones inferiores hacia puestos de dirección, a través de una formación en el propio lugar de trabajo o de cursos especiales, está quedando cada vez más en desuso. Ahora los bancos hacen más hincapié en una enseñanza y formación general para preparar a sus futuros empleados, basándose en una formación calificada que se realice fuera del banco y en un medio de trabajo que forme y que posibilite la polyvalencia, la flexibilidad y la iniciativa individual, y los perfiles de puestos en permanente cambio, como ocurre en el sector industrial.

En un sector profesional en vías de reestructuración acelerada, la formación permanente se ha vuelto un componente esencial de la política de recursos humanos dentro de los mismos bancos. La búsqueda de rentabilidad global en el balance se evidencia en el aumento de la productividad individual (ratio productividad/salario máximo) y en la evolución anticipada –¿hasta qué punto?– de las necesidades de calificación, tendientes principalmente a mejorar el servicio a la clientela, a desarrollar las ventas y a

consolidar la reputación de un personal competente. (Una encuesta sobre los perfiles profesionales y la necesidades de formación de los banqueros, a su ingreso y luego de tres años de experiencia –realizada en 1987 en la entonces Alemania Federal– dio como resultado que, si la formación había sido adecuada, la experiencia en el puesto de trabajo había sido muy valiosa en cuanto a la orientación al cliente, la aplicación de los conocimientos técnicos al servicio de él, el tratamiento de sus reclamaciones, y la percepción de los límites de responsabilidad). La mayoría de los bancos, por lo tanto, tienen en consideración la asiduidad y los resultados de la formación en las decisiones en cuanto a la movilidad interna, la gestión del empleo y las promociones.

El sector bancario invierte, en promedio, más en formación que en los otros servicios profesionales y tanto más cuando aumentan el nivel mínimo de conocimientos técnicos requeridos y la complejidad de los servicios. En Australia, por ejemplo, el 4,3 % del salario bruto se destina a formación, en tanto que en Francia, el índice se eleva del 4 al 8 % en el 77 % de los establecimientos bancarios y financieros encuestados y, para la décima parte de ellos, al 8 por ciento.

A partir de las respuestas a un cuestionario de la OIT se deduce que el Estado, las instituciones públicas, las asociaciones patronales y sindicales, y los establecimientos privados,

son llamados, en diferentes grados, a participar del esfuerzo de formación para lograr la confrontación dinámica de la oferta de calificaciones que emanan del sistema formativo y de las necesidades de calificación del sector. En numerosos países (Francia, Grecia, Países Bajos, Reino Unido y Suiza) son los empleadores quienes se encargan de la formación en el sector, pero también se ocupan institutos privados y asociaciones bancarias. Francia, por ejemplo, señala el interés que suscita la formación en el debate social y en los convenios: la agremiación de funcionarios bancarios francesa y muchos sindicatos firmaron recientemente un acuerdo sobre formación profesional que contiene disposiciones especiales sobre los salarios más expuestos a la evolución económica y tecnológica, y para el personal de tiempo parcial.

El rol de los agentes sociales es crucial en un medio económico y tecnológico en mutación acelerada. Las asociaciones patronales buscan y fomentan una colaboración que se extienda a todos los actores de la formación (educación, instituciones públicas y privadas de formación profesional o general) para poder adoptar políticas de educación y formación coherentes que respondan a las necesidades actuales y futuras del sector. Las asociaciones de trabajadores, sobre todo, señalan la importancia de la cooperación tripartita para asegurar la promoción, el control y la calidad de la enseñanza y de la formación profesional.

10. Conclusiones y tres interrogantes para mantener el debate

En una época donde se extienden cada vez más el desempleo y el subempleo, los desafíos que deben afrontar los gobiernos, y los patrones y los trabajadores con sus respectivas organizaciones, son enormes: obtener beneficios de productividad manteniendo a la vez el empleo y favoreciendo su promoción. Se reconoce que la flexibilidad y la movilidad en el seno de los mercados laborales, así como la formación permanente, pueden ser factores de trabajo de promoción del empleo y generan beneficios de productividad. No obstante, será inútil pensar que la flexibilidad, la movilidad y la formación puedan contribuir directamente a la inserción o reinserción. Son, a lo sumo, factores asociativos, o contributivos, pero no un determinante mayor como lo es el crecimiento.

10.1 La empleabilidad

De hecho, en algunos sectores protegidos del mercado, los trabajadores deben aumentar su **empleabilidad**, sea por la movilidad interna, sea por un despido anticipado. Algunos criterios claves para mantener la **empleabilidad** en alto nivel en el nuevo contexto laboral son las siguientes:

- Beneficiar a los trabajadores con una buena formación inicial, lo más general y polivalente posible (tarea de los poderes públicos y de los institutos de enseñanza) para que aquéllos puedan:

- adquirir calificaciones profundizadas y transferibles facilitada por los empleadores, que les garantice el acceso de acuerdo con los programas y a las actividades de enseñanza y de formación.

- Concebir la formación como una actualización regular de conocimientos a lo largo de la vida, como ya se hace en algunas profesiones (pilotos, médicos, técnicos en computación, etc).

- Imaginar nuevas formas de financiamiento o exoneración fiscal, de incentivos y obligaciones para que la formación permanente pueda ser de calidad, pertinente, eficaz en términos de costos; y efectiva con el menor costo social; esto exige una convergencia de las políticas económica y social y la aplicación de evaluaciones tripartitas regulares de los sistemas de formación. (Una de las dificultades que tienen las empresas para medir el efecto de la formación permanente reside en la incapacidad de proveerse de un sistema de recopilación y procesamiento de la información para ello; la dirección argumenta que es por el costo y la falta de tiempo. A otro nivel existe un problema de coherencia del concepto estadístico de formación que impide cualquier comparación intersectorial o internacional: Gaude *et et al.*, 1994.)

- Asegurar, a través de los agentes sociales y los decisores, las transiciones necesarias entre la introducción de nuevas técnicas, las nuevas formas de trabajo y el esfuerzo de formación; de ellos derivan estos cambios.

- Aplicar los accesos necesarios entre, por un lado, formación inicial y permanente, y, por otro, instituciones de formación, empresas y asociaciones profesionales.

10.2 La empleabilidad de los jóvenes

En cuanto a la débil **empleabilidad** de los jóvenes, ella se debe, sobre todo, a: i) un insuficiente nivel de formación y/o inadecuación de esa formación a las características de las ofertas de empleo (orientación profesional ineficaz); y, ii) su nivel de productividad, considerada inferior por los empleadores en el momento de la contratación: falta de experiencia profesional y, por ende, inferior al costo salarial corriente determinado por el mercado de trabajo y los sistemas de fijación de salarios.

10.3 Tres interrogantes para mantener el debate

Finalmente terminaré con tres interrogantes capaces de alimentar el debate:

¿Cuáles son las determinantes de una inserción, o de una reconversión profesional, «exitosa» en función del conjunto de itinerarios transitorios posibles, ya que la tesis **adecuacionista**: «una formación, un empleo» ha fracasado?

¿En qué medida un dispositivo de inserción le permite constituir a término una fuerza de trabajo calificada, adaptada a la lógica productiva de la firma, en el sentido de que filtre y adapte la mano de obra dentro de la lógica del **mercado interno**? O, en tal caso, ¿le permite eludir las normas vigentes, principalmente las salariales, y suministra a través del mercado **externo** las necesidades de la firma de mano de obra precaria?

¿Para llegar a la meta, aun onírica, de "un joven - un empleo", se hace necesario un servicio público o mixto para la inserción de los jóvenes? Y, ¿cuáles condiciones (sobre todo la de que los jóvenes existan como actores socialmente reconocidos mediante un sistema de organización y de representación autónoma?

29

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baudchon, H. Cour; Delessy, H.; Le Bihan, H.; Passet, O.; Rifflart, C.; Sterdyniak, H. (1996) *Croissance potentielle et emploi*. París, CEPH y OFCE. (Informe BIT no publicado aún)
- Besant, J. 1991. *Managing advanced manufacturing technology: the challenge of the fifth wave*. Manchester, Blackwell.
- Blanc, C.; Breton, T. (1994) *Le lièvre et la tortue - Les atouts inattendus des Français*. Paris, Plon.
- Cambon, C. (1993) *Propositions pour une plus grande efficacité des dispositifs de formation professionnelle*. París. Informe al Ministro de Trabajo del Empleo y de la Formación Profesional.

- Davis, S.; Botkin, J. (1994) The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Ducatel, K. (ed.). (1994) *Employment and technical change in Europe, Work organization, skills, and training*. Adershot (UK), Edward Elgar.
- Egger, P.; Poshen, P. *Labour contracting and employment in construction, forestry, plantations, and manufacturing*. Ginebra, OIT.
- Gaude, J. (1994) *Vocational Education And Training-Definitions, taxonomy, and measurement issues*. Ginebra, OIT. (Occasional Paper N° 10)
- Gladstone, A.; Ozaki, M. (1989) *Working together*. Ginebra, OIT.
- Henzler, H. (1993) *Sin die Deutschen noch zu retten*. Bertelsmann, Berlin.
- Kanawaty, G.; Gladstone, A.; Prokopenko, J.; Rodgers, G. (1989) Adjustment at the micro level. *International Labour Review*, v. 128, n. 3.
- Malet, L. (1992) Gestion prévisionnelle de l'emploi et formation professionnelle. *Formation professionnelle*, Paris, n. 1.
- OCDE. (1992) *New directions in work organization: The industrial relations response*. Paris.
- . (1994) *Perspectives d'emploi*. Paris.
- OIT. (1996) *Politiques de l'emploi dans une économie mondialisée*. Informe V. Conferencia Internacional del Trabajo, 83ª reunión, Ginebra.
- . (1995) *L'emploi dans le monde*. Ginebra.
- . (1994a) *La productivité et l'emploi dans le commerce et les bureaux*. Reunión tripartita sobre la productividad y el empleo en el comercio y en las oficinas, Ginebra.
- . (1994b) *Les qualifications, la formation et le recyclage face aux exigences des nouveaux profils professionnels dans le commerce et les bureaux*. Informe II + Note sur les travaux, Comisión de empleados y trabajadores intelectuales, 10ª reunión, Ginebra.
- . (1994c) *L'évolution récente dans les industries mécaniques*. Comisión de las industrias mecánicas, Informe I. Les incidents de l'ajustement structurel sur l'emploi, la formation, le perfectionnement et le recyclage dans les industries mécaniques, Informe II, 13ª reunión, Ginebra.
- . (1994d) *The impact of structural adjustment on the public service (efficiency, quality improvement and working conditions)*. Version provisoire. Comisión de empleados y trabajadores intelectuales, Ginebra.
- . (1993) *Les incidences sociales du changement structurel dans le secteur bancaire*. Reunión tripartita sobre las incidencias sociales en el sector bancario, Ginebra.
- . (1992) *Report of the tripartite european meeting on the impact of technological change on work and training*. Consejo de Administración, 5º punto del orden del día. GB. 252/5/4.
- . (1991) *The Impact of Technological Change on Work and Training*, Ginebra. (TRITEC/1991/1)
- . (1990) *The Role of Public Employment Services in the Manpower Redeployment Process*. Servicio de la administración laboral, Ginebra. (Documento n. 19)
- Stewart, F. (1994) La nouvelle division internationale du travail. *Travail*, Ginebra, n. 8.
- Trabajo y empleo. 1993. *Chômage de longue durée et évaluation des politiques d'emplois*. París, DARES, n. 55.
- Van Liemt, G. (1992) Economic globalization: labour options and business strategies in high labour cost countries. *Revista Internacional del Trabajo*, v. 131, 1992, n. 4-5.
- Verdier, E. *Investissements éducatifs et emploi en France*. Santa Barbara, California. Comunicación al coloquio internacional «Human Capital investments and Economic performance», (17-19 nov. 1993). 32p.
- Villevall, M.C. (1993) Gestion des sureffectifs et politiques de formation de reconversion en Europe. *Formation Emploi*, Número especial para Europa.