

# Calificaciones & Empleo

n° 76 año 2011

## La cara oculta de la oferta de formación continua

El 40% del volumen de negocios de la formación profesional continua corresponde a proveedores de servicios cuya actividad principal ejercida (APE) no es la formación. La visión habitual de la oferta de formación continua no incorpora la actividad de estos proveedores y no refleja por lo tanto la especificidad de sus prestaciones. Junto con sus clientes, conforman una relación de servicio muy alejada de la venta de formación por catálogo.

empleo  
calificaciones  
formación  
certificación  
empresas  
mercado  
trabajo  
inserción

Véronique **Simon**  
Aline **Valette**  
(Céreq)

La oferta de formación continua no se reduce solamente a un conjunto de acciones dispensadas por proveedores de servicios etiquetados como organismos de formación (OF). De los 10.000 millones de euros que representa el volumen de negocios de la rama en 2007, más de 4.000 millones son generados por proveedores que no son estrictamente organismos de formación ya que declaran tener una actividad principal diferente. Dichos organismos, que representan el 46 % de los proveedores de formación continua, son de dos clases (ver recuadro de la página siguiente): aquellos para los cuales la formación es una actividad secundaria (llamados FCAS) y aquellos para los cuales es la principal (llamados FCAP). Los análisis y las publicaciones sobre el tema a menudo no los mencionan.

En 2009, el Céreq realizó una encuesta específica entre ese tipo de proveedores (FCAS y FCAP) con el fin de conocer mejor el segmento que representa en cierta forma la cara oculta de la oferta de formación continua. Los desarrollos que se exponen a continuación

dan cuenta de las entrevistas realizadas con los responsables de organismos en los cuales la formación constituye la actividad principal (FCAP). Se caracterizan por el hecho de que, aunque la formación genera la mayor parte de su volumen de negocios, estos proveedores han decidido no tener el estatuto de organismo de formación (OF) y conservar su código APE original. Su estrategia consiste, en efecto, en diferenciarse de los organismos de formación clásicos, en especial de la oferta pública de formación. Reivindican ser profesionales y proponen una oferta de servicios que va mucho más allá, en el caso de algunos de ellos, de la oferta habitual de formación.

Debido a la importancia que tienen en la oferta de formación global y de su potencial de innovación, no se puede dejar de tener en cuenta a estos proveedores. En particular, sería conveniente integrarlos a la reflexión que han emprendido los poderes públicos y los actores sociales, dentro del marco de la reciente reforma de la formación profesional continua, sobre la visibilidad y la calidad de la oferta de formación.

Céreq

## Proveedores que pertenecen al mismo sector profesional que sus clientes

Más de la mitad del volumen de negocios de los proveedores de servicios interrogados se basa en la formación continua, aún cuando éstos exhiben otra actividad principal. Tienen un pie en el sector profesional que dominan y otro en la formación, y reivindican una oferta basada en el conocimiento «interno» de la profesión del cliente. Ponen de relieve la proximidad. Una formadora explica: «*Cuando formo gerentes de operaciones para que desplieguen una estrategia definida, me posiciono como gerente*». En efecto, los formadores y dirigentes interrogados a menudo son antiguos profesionales del área en la cual participan ahora como formadores; algunos de ellos son incluso profesionales todavía en actividad. Esta proximidad los autoriza a posicionarse como expertos capaces de analizar la necesidad y de acompañar en la definición de la demanda de formación.

Esta proximidad profesional constituye según ellos una garantía de la calidad de la oferta, ya que permite interpretar, comprender y reformular la demanda, adaptar la respuesta al contexto de trabajo y basar las acciones en la práctica. Para uno de los formadores interrogados, que proviene de los sectores de actividad en los cuales él y su asociado intervienen, el conocimiento del «terreno» que ambos poseen los ubica en un segmento del mercado que la oferta tradicional no puede proveer habitualmente. Las formaciones propuestas, según él, estarían así más cerca del trabajo cotidiano de las personas en formación, serían más prácticas y menos teóricas. Otro dirigente destaca el hecho de que son «empresas que le hablan a otras empresas». El objetivo es diferenciarse de los demás, especialmente de la oferta pública de formación. Explica que en el campo de los idiomas extranjeros, las formaciones que proponen no son cursos de inglés general: el aprendizaje se basa en el vocabulario específico del sector de actividad de la persona en formación y le será directamente útil en su práctica profesional. Otra ventaja es

## FCAS y FCAP: numerosos y heterogéneos

Según el código APE y la parte del volumen de negocios de la formación continua que corresponde a la actividad declarada, los prestatarios pueden ser clasificados en tres categorías:

- los organismos de formación (OF),
- aquellos para los cuales la formación es una actividad secundaria (llamados FCAS),
- aquellos para los cuales la formación es la actividad principal (llamados FCAP) ■

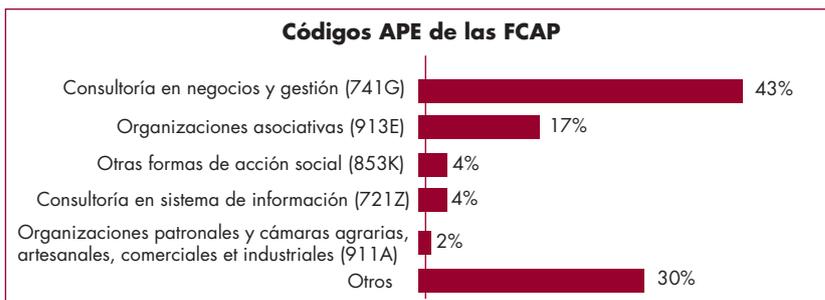
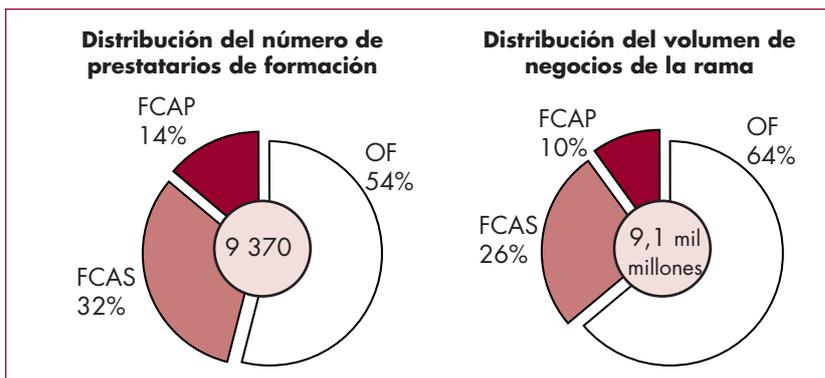
Los FCAS y los FCAP ocupan un lugar importante en el mercado de la formación continua: representan el 46% de los prestatarios y el 36% del volumen de negocios.

La población considerada es la de los organismos cuyo volumen de negocios es superior a los 150.000 euros, que constituyen la parte esencial del mercado. ■

Los FCAP declaran más de 108 códigos APE diferentes. El código más representado, consultoría en negocios y gestión, abarca al 43% de la población.

El 67% de los FCAP son S.A. o S.R.L., y el 28% pertenece al sector asociativo. ■

Código APE	Enseñanza 802A Y C, 803 Z, 804C y D**	Otros
Proporción del VN en formación		
Menos de la mitad	Organismos de formación (OF)	Formación como actividad secundaria (FCAS)
Más de la mitad		Formación como actividad principal (FCAP)



\*\* La nomenclatura utilizada es la Nomenclatura de las actividades francesas (NAF), rev.1, que data de 2003. Los códigos agrupados en la categoría «Enseñanza» corresponden a los siguientes títulos: 802A: Enseñanza secundaria general- 802C: Enseñanza secundaria técnica y profesional- 803Z: Enseñanza superior- 804C: Formación de adultos y formación continua- 804D: Otras enseñanzas.

que el conocimiento de las obligaciones de sus clientes permite al proveedor adaptarse al calendario de los mismos (a un planning de producción, por ejemplo).

El conocimiento del trabajo del cliente ofrece sobre todo una ventaja competitiva, que constituye una plusvalía: poder comprender la necesidad y eventualmente redefinirla en el marco de una prestación «a medida».

## Una prestación global y a medida

Estos proveedores no presentan su oferta de formación bajo la forma de un catálogo. La mayoría de ellos mencionan más bien formaciones creadas desde cero. Además, esas prestaciones son habitualmente realizadas dentro de las empresas. La formación incorpora las expectativas del cliente y se adapta a ellas, desde el diseño hasta la realización. Esas expectativas pueden ser explícitas o surgir a partir de un trabajo de análisis de la necesidad. Las prestaciones se inscriben en una relación de servicio entendida como «*encargarse globalmente del problema expresado por el cliente y adaptarse a su necesidad*» [NOTE: Esta definición es la que dan Besucco et alii en el artículo citado más adelante.]. Más allá de la oferta de formación propuesta, más cercana a la consultoría que a la enseñanza, ese servicio no existe independientemente del cliente que lo solicita y que lo consume.

La prestación comienza con un análisis de las necesidades y una reformulación de la demanda. Se trata de «*delimitar el problema*» para discernir la necesidad, verificar la adecuación de la demanda con el problema a tratar, incluso de redefinirla con el cliente si es necesario. Al final, la solución puede no ser una formación. Los proveedores del servicio pueden tener entonces que redefinir el pliego de especificaciones técnicas. A veces proponen una actividad de consultoría, de reformulación del proyecto estratégico, antes de abocarse a las formaciones. La plusvalía de los prestadores de este tipo, tal y como ellos se presentan, se basaría en esta doble función: consultoría y formación, que un organismo de formación tradicional no tendría, según las personas interrogadas. Los entrevistados hacen mucho hincapié, en efecto, en el trabajo de retomar y revisar la demanda con el cliente y verificar el problema que debe solucionar la formación.

Debido al tipo de prestaciones propuestas, los oferentes no pueden ejercer una división del trabajo estricta y temporalizada. La prestación se integra dentro de un «paquete»: consejo-seguimiento-formación. Los formadores deben ser lo suficientemente aguerridos para tener capacidad de reaccionar, de proponer un seguimiento, de introducir el consejo dentro de la prestación. La consultoría no será facturada como tal sino que será incluida dentro de una prestación completa.

## De la oferta de formación a la oferta de servicio: un ejemplo emblemático

La sociedad O, creada en 1994, tiene un código APE de Consultoría en negocios y gestión (741G). Sin embargo, la formación siempre fue su actividad principal. La empresa propone formaciones en técnicas de venta, gerencia y mercadeo para los sectores autos/motos y distribución de muebles/electrodomésticos. Su actividad anexa, la consultoría, abarca el desarrollo de redes de venta (especialmente de concesionarios de automóviles). Las prestaciones de formación fueron su objetivo desde que iniciaron su actividad y es mediante ellas que acceden al cliente. Con el tiempo y a medida que el conocimiento mutuo avanza, la sociedad puede intervenir como consultora en la empresa de dicho cliente.

La sociedad O fue creada por dos asociados. Ambos son formadores/consultores y ex-empleados de los sectores en los cuales intervienen. En su sector de actividad la competencia es fuerte, tanto por parte de pequeñas empresas (de 5 a 10 asalariados) como por parte de otras más importantes.

*«Realizamos un gran trabajo de preparación, con una fase de inmersión facturada como tal (cuestionarios que circulan entre los colaboradores, entrevistas semi dirigidas, acompañamiento de los agentes comerciales en el terreno, observación participativa en los puntos de venta (...)). Esta fase de inmersión nos permite aportar a los dirigentes y colaboradores un conocimiento de lo que ocurre en el terreno, y crear vínculos con el personal, con los dirigentes, ganar su confianza y distinguimos con respecto a las grandes estructuras como Céegos. Luego de la fase de inmersión, proponemos un proyecto de formación (programa, duración, precio) (...). Nuestra diferencia con respecto a las grandes empresas reside en una formación más personalizada, un análisis detallado de la necesidad que dio origen a la consulta y la ausencia de un catálogo de formación preexistente. Nuestra principal ventaja competitiva es nuestro conocimiento del «terreno» en el que intervenimos, el de los sectores autos/motos y muebles/electrodomésticos, ya que nosotros provenimos de esos sectores. Gracias a eso, nuestras formaciones no son demasiado teóricas. (Formador consultor asociado, Sociedad O).*

Sus servicios van más allá de la simple prestación de formación; proponen un «servicio de formación» más amplio. Este tipo de prestación global y a medida se dirige más bien a las grandes empresas.

*«No tenemos previsto dirigirnos al mercado de las PyMEs porque no tienen suficiente presupuesto. El precio por día de nuestras prestaciones es de 420 euros sin impuestos por participante o de 2500 euros sin impuestos para el abono Empresa. Una oferta de calidad, completa, que tome en cuenta las especificidades del solicitante, sólo puede realizarse a partir de un cierto precio» (Formador consultor asociado, Sociedad O).*

Las formaciones realizadas por la sociedad O se presentan bajo la forma de seminarios para grupos de 5 a 12 personas. Duran en promedio de 3 a 4 días por año, divididas en dos sesiones de 1 a 2 días consecutivos. El entrevistado puntualiza que es difícil movilizar a los participantes más allá de un período de dos días. Los asalariados formados son vendedores o gerentes. Las formaciones se orientan hacia la práctica profesional dentro de la empresa, con el objetivo de mejorar la productividad a corto o incluso a mediano plazo. Se trata de formaciones de adaptación al puesto.

La cuestión del precio no se eludió en las entrevistas. El trabajo a medida tiene un doble límite: por el lado de la demanda, las posibilidades de financiamiento, y por el de la oferta, las exigencias de rentabilidad y de racionalización. Una prestación de calidad, completa y específica, tiene para ambos un costo importante y un precio en consecuencia.

Se privilegia la búsqueda de una relación a largo plazo. Vendidas como un servicio donde prima lo inmaterial, las prestaciones se inscriben en una relación difícil de reproducir. Las interacciones entre cliente y prestatario son numerosas. El conocimiento mutuo es una dimensión importante de esa relación, cuyo objetivo es la construcción de un vínculo duradero. Dicho vínculo ofrece cierta garantía de fidelización de la clientela y reduce los riesgos de competencia.

Se presentan otras monografías y extractos de entrevistas en Net.doc n°61 (cf. «Leer también», en la página siguiente).

La capacidad de proponer un trabajo a medida y a enfrentar demandas particulares que van más allá del estricto marco del contenido de formación se encuentran entre las características del servicio vendido. Los prestatarios conciben su acción como un servicio de acompañamiento que debe responder a las necesidades del cliente y permitirle alcanzar sus objetivos. La formación es entonces el impulsor principal. Pero no puede llevarse a cabo sin una comprensión acabada de la situación del cliente y sin estar integrada en una oferta de consultoría más amplia.

## Visibilidad y calidad de la oferta: tener en cuenta las especificidades de los prestatarios

Mientras que muchos organismos de formación tienen una lógica de oferta calcada sobre la de la formación inicial, los prestadores entrevistados no presentan una oferta formateada, al estilo de un catálogo, y debido a ello exceden las fronteras de la formación en un sentido estricto. Este aspecto de la oferta de formación no puede ser ignorado. Dos proyectos nacionales en curso, uno sobre la mejora de la visibilidad, otro sobre la calidad de la oferta, tendrían que tenerlo en cuenta.

La ley de 2009 relativa a la orientación y a la formación profesional a lo largo de toda la vida prevé la creación de un portal de los organismos de formación. Para registrar el conjunto de las prestaciones disponibles no habría que limitarse a inventariar listas de formaciones, su duración o su eventual localización. Los prestatarios interrogados en el transcurso de esta encuesta desean poder figurar en este nuevo registro de referencias. Sin embargo, sería necesario que la lógica de los prestatarios fuera respetada. Ello implica que debe existir una entrada temática que informe sobre esta oferta potencial, construida específicamente en respuesta a la demanda.

De la misma manera, el hecho de destacar la prestación del servicio y su co-construcción con el cliente, implica que la cuestión de la calidad del acto de formación es tan importante en el momento en que éste se origina como cuando se lleva a cabo efectivamente. Es el proceso de producción del servicio el que debe ser objeto del enfoque «calidad» y los prestatarios

## La encuesta: un tratamiento estadístico reforzado por análisis cualitativos.

Un primer tratamiento estadístico ha permitido aislar la población para enumerarla y caracterizarla. Dicho trabajo se ha basado en los balances pedagógicos y financieros (BPF) que todos los proveedores de FPC deben presentar cada año ante la dirección regional de empresas, competencia, consumo, trabajo y empleo (DIRECCTE). Este documento informa sobre la identidad del organismo y los aspectos financiero y pedagógico de la actividad. De esta base de datos han sido extraídos los prestatarios cuyos códigos APE no están ligados a la categoría enseñanza y cuyo volumen de negocios en lo que respecta a la formación continua es superior a 150.000 euros.

En una segunda etapa se realizaron 31 entrevistas semi dirigidas a prestatarios cuya actividad principal no era la formación, en tres regiones (Aquitania, Languedoc-Roussillon y Provence-Alpes-Côte d'Azur), entre diciembre de 2008 y mayo de 2009. Los clientes de dichos prestatarios y los organismos de formación propiamente dichos no fueron interrogados. El objetivo era aprehender mejor la actividad de estos prestadores poco conocidos. La guía de entrevista buscaba revelar sus prácticas y trayectorias a través de la historia de su posicionamiento en el mercado de la FPC y de la descripción de sus prestaciones. Se plantearon también preguntas con respecto a su público, a su personal, a sus funciones, a sus estrategias y desarrollos previstos y, finalmente, a sus relaciones con el entorno institucional.

interrogados lo entienden en este sentido. Estas preocupaciones se corresponden con los debates que están en curso en las comisiones de normalización de la AFNOR. Uno de los grupos de trabajo afectado a la comisión «X50SF- Servicios de formación» tiene como objetivo trabajar sobre «la cadena de realización de una acción de formación», con el fin de identificar y valorar el conjunto de las etapas del proceso. Con respecto a esto, las principales garantías de calidad que los organismos interrogados destacan son: el conocimiento «de la profesión», la proximidad profesional con el cliente y por lo tanto, la capacidad de comprender profundamente su situación.

La formación profesional continua constituye entonces un sector de actividad específica, ampliamente tributaria de la obligación fiscal que tienen las empresas de financiar la formación de sus asalariados. Sin embargo, asimilar únicamente este sector a los organismos de formación es reductor. El análisis de la oferta de formación debe ser extendido a todos los tipos de oferentes. Las actividades de formación continua no pueden ser tratados como el aspecto «adulto» de la formación inicial, donde es la lógica de la oferta la que domina. Dichas actividades deben ser aprehendidas como un elemento del sistema productivo y no como un apéndice del sistema educativo.

### Para leer también

- *La formation professionnelle continue comme activité secondaire - Structuration du marché et nature de l'offre en questions*, S. Michun, V. Simon, A. Valette, Net. doc n°61, Céreq, 2010.
- *L'offre de formation continue en 2007*, T. Mainaud, *Premières informations, Premières synthèses* n°40.4, DARES, 2009.
- «La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail ?», P. Ughetto, N. Besucco, M. Tallard, Ch. du Tertre, *Revue de l'IRE*, n°39, 2003.
- *La structuration de l'offre de formation continue*, J. Vero, P. Rousset, NEF n°4, Céreq, 2003.

### C&E n° 76 ● Año 2011

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (Ceil-Piette) del Conicet, Argentina.

Título original: "La face cachée de l'offre de formation continue", *Bref* N° 273 abril 2010.

Dirección de la publicación  
**Frédéric Wacheux**

Redacción  
**Annie Boudier**

Traducción  
**Irène Brousse**

Supervisión técnica  
**Julio C. Neffa**

**Céreq:** 10, place de la Joliette - BP 21321 - 13567  
Marseille Cedex 02, Francia.  
Tel. 04 91 13 28 28; Fax 04 91 13 28 80;  
<http://www.cereq.fr>

**Ceil-Piette (Conicet):** Saavedra 15 P.B. - CP 1083  
- Buenos Aires, Argentina.  
Tel./Fax (5411) 4953 7651/9853;  
e-mail: publicaciones@ceil-piette.gov.ar  
<http://www.ceil-piette.gov.ar>

ISSN 2119-0526

ministère  
du Travail  
de l'Emploi  
et de la Santé

ministère  
Éducation  
nationale  
supérieur  
vie associative