



► Reseña de políticas

Agosto de 2020

► El papel de los empleadores en los sistemas de desarrollo de competencias

Hallazgos principales

- El mundo del trabajo atraviesa un cambio transformador que requiere un nuevo impulso del contrato social y el diálogo social tripartito en materia de desarrollo de competencias
- Pocos países cuentan con marcos legales o reglamentarios bien elaborados para coordinar los sistemas de competencias y, una escasa coordinación del sistema de competencias es un desafío clave para una participación más eficaz de los empleadores.
- El desarrollo de competencias debería entenderse como una responsabilidad compartida mediante la cual los empleadores respalden activamente los sistemas de competencias, políticas y programas.
- Cuanta mayor sea la participación de las organizaciones empresariales y de empleadores, más oportunidades habrá para reducir la brecha entre la oferta de competencias y la demanda del mercado de trabajo.
- La adopción de un enfoque sectorial significa que los empleadores y otras partes interesadas puedan atender las necesidades de competencias en función de las demandas compartidas.
- Los beneficios para los empleadores de una mayor participación en las competencias incluyen “rentabilidad financiera” a través de los aumentos de productividad, eficiencia e innovación empresarial, así como rentabilidad “no financiera”, que implica una mejora de la cultura organizativa, la motivación de los empleados y la reducción de la rotación de personal.
- La magnitud de las tradiciones y las prácticas de diálogo social en un país contribuye a la participación y la influencia de los empleadores
- Los obstáculos que impiden una mayor participación de los empleadores incluyen su capacidad, en materia de:
 - recursos humanos y financieros limitados (potencialmente exacerbados por las repercusiones de la COVID-19)
 - conocimientos técnicos disponibles
 - acceso a una base de pruebas para la argumentación
- Las organizaciones empresariales y de empleadores deberían definir las áreas prioritarias para la promoción y las acciones para mejorar:
 - las políticas y las estrategias de competencias
 - los mecanismos de coordinación - nacionales, sectoriales, locales
 - el financiamiento del desarrollo de competencias
 - la información y planificación del mercado de trabajo
 - el desarrollo del personal y de la empresa

Objetivo

En esta reseña de políticas se presenta un análisis de cómo las organizaciones empresariales y de empleadores (OE) pueden fortalecer su participación en los sistemas de competencias y se destacan los beneficios que trae aparejados. A través de la descripción de intervenciones a nivel nacional, sectorial y empresarial, se ponen de relieve una serie de intervenciones operativas y de políticas y estrategias. Sobre la base de investigaciones y de experiencias recientes de los empleadores, en esta reseña de políticas también se proponen áreas prioritarias para la participación en los sistemas de competencias.



Fotógrafo: Crozet M.

Introducción

La «Declaración del centenario de la OIT para el futuro del trabajo» del año 2019, establece que nos encontramos «en un momento en que el mundo del trabajo se está transformando radicalmente impulsado por las innovaciones tecnológicas, los cambios demográficos, el cambio medioambiental y climático y la globalización, así como en un momento de desigualdades persistentes, que tienen profundas repercusiones en la naturaleza y el futuro del trabajo... (pág. 2)». La «Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo de 2019» argumenta que «para abrir esas vías es preciso una acción comprometida por parte de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores... (que)... deben revitalizar el contrato social para responder a los desafíos que afrontaremos en el futuro» (OIT, 2019, pág. 10).

Estas consignas no son nuevas; los beneficios de la participación de los empleadores en los sistemas de competencias se conocen desde algún tiempo. Hace casi 20 años, en «Enseñanza y formación técnica y profesional en el siglo XXI: recomendaciones de la UNESCO, la OIT y la UNESCO afirmaban que dichas alianzas eran necesarias

para una buena política, planificación y administración y que «aunque la responsabilidad de esta enseñanza incumbe principalmente a los gobiernos... en una economía de mercado moderna... la formulación de la política correspondiente y su aplicación deberían llevarse a cabo mediante una nueva asociación entre el Estado, los empleadores y otros». (OIT y UNESCO, 2002, p.13).

La «Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: Educación, Formación y Aprendizaje permanente (núm. 195)» de la OIT reconoció la importancia para los miembros de la participación de los interlocutores sociales y las empresas en la mayoría de las áreas de los sistemas de competencias, y priorizó «una estrategia nacional de educación y de formación, y crear un marco de referencia para las políticas de formación en los planos nacional, regional y local, así como en los planos sectorial y de la empresa» (OIT, 2004, párrafo 5a).

Los empleadores, en particular a través de entidades industriales de competencias y organizaciones representativas, pueden desempeñar un papel importante en materia de coordinación, consultoría y gobernanza. La financiación de los sistemas de competencias a través de impuestos, fondos de formación y alianzas público-privadas se beneficia de las contribuciones por parte de los empleadores, ya sean monetarias o no monetarias. Los sistemas laborales y de competencias dependen de los empleadores para obtener datos de buena calidad para ofrecer una planificación razonable e inversiones. La planificación de la fuerza de trabajo y el desarrollo de competencias en las empresas requiere la participación activa de los empleadores en el aprendizaje en el lugar de trabajo mediante la puesta en marcha de aprendizajes y otras iniciativas para garantizar que sus recursos humanos cuentan con las competencias necesarias para lograr las estrategias empresariales. Las alianzas fuertes con las instituciones de formación permiten que esto sea posible.

¿Cómo pueden participar las organizaciones de empleadores en el desarrollo de competencias?

En muchos países, los empleadores participan de los sistemas de competencias en diversos grados, si bien algunos participan en todos los aspectos y en todos los niveles (nacional, sectorial, local). Esta participación limitada no siempre se debe a una falta de voluntad o una necesidad reconocida. En ocasiones, no existen (o no se han constituido en su totalidad) programas, procesos e instituciones en los sistemas de competencias. El alcance de la influencia y de la participación de los empleadores tiende a alinearse con la medida en que sienten que se los considera seriamente como interlocutores en la formulación de políticas o en la configuración



Fotógrafo: OIT/MFA

de sistemas, o si actúan, únicamente, en calidad de asesores (OIT, 2020a).

En general, las reformas de EFTP se concentran en aumentar la participación de las partes interesadas en el proceso de elaboración de políticas basándose en la teoría subyacente de que cuanto mayor sea la participación de los empleadores, mayor será la prestación de formación pertinente y atenta a las necesidades, lo que a su vez crea un sistema que contempla mejor la «oferta» de formación brindada por el mercado de la formación en relación a la «demanda» creada dentro del mercado de trabajo (Leney 2014 et al. en Dunbar, 2015).

Sin embargo, a nivel nacional, las organizaciones de empleadores frecuentemente hacen referencia a la mala coordinación que se observa dentro del sistema de competencias como un obstáculo para alcanzar una participación más eficaz (OIT, 2020a). Las alianzas formales, es decir las relaciones tripartitas entre gobiernos, empleadores y trabajadores, proporcionan la estructura para sistemas de competencias mejor coordinados y con mejores respuestas a las necesidades.

A nivel subnacional, las entidades industriales de competencias y los consejos sectoriales de competencias proporcionan una plataforma para la coordinación y sirven como nexo para el intercambio de información entre el Gobierno, la industria y la educación. Participan en el aseguramiento de la calidad, la promoción, el asesoramiento técnico en la industria y, en los sistemas de competencias altamente desarrollados desempeñan un papel fundamental en la gobernanza de la financiación, evaluación y certificación de competencias.

En el financiamiento de la EFTP, los empleadores pueden ayudar con el diseño de los fondos nacionales de formación o los esquemas de impuestos así como asumir la responsabilidad en las tareas de gobernanza, supervisión y evaluación con el fin de afinar tanto la pertinencia como el impacto. Las contribuciones también pueden llegar en forma de alianzas público-privadas, en particular a nivel sectorial o empresarial, con instituciones de formación profesional a través de una serie de modelos de negocio.

Los empleadores también pueden contribuir al desarrollo de la información sobre el mercado de trabajo y los sistemas de planificación mediante el trabajo en conjunto con organismos gubernamentales y otras organizaciones. Las organizaciones empresariales y de empleadores también podrían adoptar una posición de liderazgo y de coordinación en la recopilación y el análisis de los datos sobre el mercado de trabajo y las competencias a través de la asignación de tareas internas o del trabajo con sus miembros. La participación en las actividades de previsión y anticipación de competencias a nivel nacional o sectorial permitirá crear la retroalimentación necesaria para generar las pruebas que servirán de base para las estrategias, las políticas y los programas de competencias, entre ellas cómo se implementarán los impuestos y los fondos de formación.

Si bien la mayor parte de los sistemas de aprendizajes y enseñanza basada en el trabajo tienen lugar a nivel sectorial o empresarial, los empleadores también pueden desempeñar un papel importante en la aplicación y en la gobernanza de los sistemas nacionales de aprendizaje. La participación de los empleadores

a lo largo del ciclo de vida del aprendizaje permite garantizar que el sistema atiende las necesidades tanto de los empleadores como de los aprendices; y los empleadores pueden desempeñar un papel importante en la traducción de los objetivos de políticas centralizados a la realidad local (OIT y OCDE, 2017). Cuando los sistemas de EFTP cuentan con un programa bien integrado y eficaz de formación en y fuera del lugar de trabajo, los sistemas tienden a estar dirigidos por la industria e impulsados por la demanda de los empleadores (OIT y OCDE, 2017).

La participación de los empleadores en la gobernanza de los sistemas de competencias

Los sistemas de competencias son complejos y dinámicos, requieren alianzas eficaces y una cultura de apoyo al diálogo social respaldada por mecanismos sólidos de coordinación. El desarrollo de competencias y de la EFTP funciona como un puente entre el mundo de la educación y la formación y el mundo del trabajo en cualquier sector de la economía y depende del diálogo y la interacción eficaz entre los institutos de educación y formación, las partes interesadas del mercado de trabajo, entre las que se encuentran los empleadores, los representantes de los trabajadores, entre otros (Dunbar, 2013).

Los Marcos nacionales de cualificaciones se han convertido en un rasgo principal de la reforma de la EFTP y los sistemas de competencias, que tienen por objetivo respaldar la reglamentación sobre la prestación de la formación y brindar información más transparente a los usuarios del sistema de educación y formación (OIT, 2020a). En los casos en que los empleadores han participado del desarrollo de la estrategia de competencias, a menudo las reformas a la gobernanza y el diseño de los sistemas de competencias han sido impulsadas por la introducción de los marcos nacionales de cualificaciones basadas en normas profesionales y planes de estudio basados en competencias (Dunbar, 2013).

No muchos países cuentan con sistemas nacionales de aprendizajes que tengan estructuras institucionales en las que los interlocutores sociales participen de manera igualitaria en el diseño, la aplicación y la supervisión de la formación por aprendizajes. Sin embargo, existen varios ejemplos en los que se dan aprendizajes formales y e informales como consecuencia de las tradiciones profesionales, de las iniciativas del sector privado local coordinadas por los empleadores y de las iniciativas provenientes de las empresas multinacionales que necesitan competencias específicas (OIT, 2020a). Estos modelos de aplicación destacan el hecho de que los empleadores pueden

participar tanto en aprendizajes formales e informales en diferentes niveles.

Se están instalando cada vez más organismos industriales o sectoriales de competencias, con frecuencia en línea con los sectores de la economía más importantes de dicho país, y a menudo se van poniendo en funcionamiento según el orden de importancia para la economía. En general, los empleadores informan que estos organismos sectoriales son mecanismos de coordinación eficaces dentro de un sistema de competencias (OIT, 2020a).

A nivel local e institucional, los empleadores pueden desempeñar un papel en las actividades de gobernanza, ya sea mediante la participación en comités consultivos locales, consejos de desarrollo de la fuerza de trabajo o en una serie de centros de EFTP.

A nivel institucional, los empleadores pueden brindar apoyo para mejorar la conducción, la gestión, la asignación de políticas y las políticas organizacionales. También pueden colaborar en los vínculos con las empresas locales y la aplicación y la innovación de los planes de estudio de la EFTP (ETF, 2013). En definitiva, la contribución de los empleadores permite fortalecer los vínculos entre los mundos de la educación y el trabajo en una localidad determinada o sector económico. Estos ejemplos de la participación de los empleadores en los diferentes modelos de gobernanza destacan la importancia de la participación de múltiples sectores y niveles en los sistemas de competencias.

Alianzas para la estrategia y política nacional

Las alianzas para la estrategia de competencias y la formulación de políticas de competencias se benefician de un marco legal o reglamentario tripartito, que establece un mecanismo de coordinación del sistema y define el papel que debe desempeñar cada socio de la alianza. Con frecuencia, los empleadores manifiestan que hay falta de claridad en materia de conducción dentro de un sistema de competencias, o de los organismos gubernamentales, y a menudo ofrecen soluciones tales como la puesta en marcha de un nuevo organismo especializado de competencias u otros mecanismos de coordinación (OIT, 2020a).

Cuanto mejor funcionen y más maduros estén los sistemas de competencias con enfoques tripartitos sólidos a nivel nacional, sustentados en estrategias a nivel de cada sistema y entidades o mecanismos de coordinación, mejor posicionados se encontrarán para confrontar las complejidades de las políticas en un mundo interconectado y con dificultades (OIT, 2020a).

► Nota informativa de la OIT

El papel de los empleadores en los sistemas de desarrollo de competencias

Recuadro 1: Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF)

- Singapur cuenta con un sistema tripartito de EFTP y desarrollo de competencias bien establecido y coordinado. La Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF, por sus siglas en inglés) y otras organizaciones de empleadores desempeñan un papel fundamental en el diseño de la estrategia del sistema de competencias y en la formulación de políticas conexas. En 2016, Singapur anunció un programa quinquenal de transformación industrial de 4,5 mil millones de dólares de Singapur, cuyo objetivo era integrar los diferentes esfuerzos de transformación y reestructuración mediante la mejora de las alianzas entre el Gobierno, las empresas, las industrias, las asociaciones de comercio y el movimiento obrero (Goh, 2018). El Consejo de Economía Futura (FEC, por sus siglas en inglés) lleva adelante esta transformación. Está presidido por el vice primer ministro y el ministro de Finanzas, y sus integrantes proceden del gobierno, la industria, los sindicatos y las instituciones educativas y de formación. El FEC supervisa la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Comisión de Economía Futura (CFE, por sus siglas en inglés) y se basa en la labor realizada por el anterior Consejo de Competencias, Innovación y Productividad, incluidas las iniciativas de SkillsFuture y las hojas de ruta para la transformación de la industria (ITM, por sus siglas en inglés). Para el año 2018, se elaboraron ITM para 23 industrias en 6 grupos industriales. En conjunto, las 23 industrias representan más del 80 por ciento del PIB de Singapur (Goh, 2018).
 - La SNEF evalúa como positiva su capacidad para participar en la planificación nacional de competencias: «cada cinco años en Singapur se hace un balance de nuestra dirección estratégica y de nuestra economía futura. Tenemos una comisión que se centra en la economía futura. Las organizaciones de empleadores forman parte de la comisión, que incluye a nuestro presidente. También hay propietarios de empresas que representan a diferentes sectores empresariales. Junto con el gobierno y el sindicato de trabajadores —National Trade Unions Congress— se ocupan de la Carta para los próximos 5 a 10 años. Analizan qué conjuntos de competencias se necesitan, cuáles son los desafíos en términos de mano de obra, el panorama empresarial, examinan las subvenciones para la formación y los subsidios necesarios, etc...»
 - SkillsFuture Singapore (SSG) es un órgano oficial dependiente del Ministerio de Educación que coordina la aplicación de las iniciativas nacionales de SkillsFuture. La Ley del Organismo SkillsFuture Singapore de 2016 (Ley SSG) establece la composición de la Junta y faculta a la Junta de SSG para formar comisiones (skillsfuture.sg). La SNEF señala que el hecho de formar parte del sistema tripartito de Singapur significa que «el desarrollo de competencias siempre constituye una parte muy importante del debate cuando trata de la planificación de la mano de obra. Recientemente en Singapur se ha hecho cierto hincapié en desarrollar el conjunto de competencias de las personas como parte de la formación permanente en el marco de SkillsFuture. El Gobierno valora la formación y el desarrollo de competencias como un factor de suma importancia y asigna gran parte de su presupuesto a la enseñanza, la formación y el desarrollo. Cuando se trata de recursos humanos y relaciones de trabajo, somos la organización de empleadores que más participa, pero en ocasiones trabajamos con otras cámaras industriales y otras asociaciones de comercio...»
- OIT (2020a).

Financiamiento

Hay una serie de mecanismos para alentar y permitir las contribuciones del sector privado para cubrir los costos de la formación. Entre otros, existen los fondos de formación sectoriales o nacionales que proporcionan fuentes de financiamiento fuera de los canales habituales presupuestarios gubernamentales que tienen por objetivo desarrollar las competencias de trabajo productivas (OIT, 2020c). Los fondos de formación pueden ser nacionales o regionales y abarcar una variedad de sectores o pueden ser específicos de un sector o una industria. Pueden ser financiados por impuestos a empleadores, subsidios públicos o donaciones, o una combinación de los tres. Muchos fondos se gestionan mediante entidades legales, cuasi autónomas en un marco más amplio de un ministerio de gobierno o en juntas o consejos directivos con diversos grados de autonomía y representación de las partes interesadas (Ziderman, 2016). Muchos países han generado fondos de competencias sectoriales o fondos nacionales de formación; estimaciones recientes sugieren que operan en cerca de 100 países (OIT, 2020c).

El informe de la UNESCO de 2017 sobre las contribuciones del sector privado para el financiamiento del desarrollo de competencias describe los factores externos positivos de los impuestos de la formación que incluyen la creación de un mecanismo para desarrollar el capital humano en un contexto de educación

continua deficiente o insuficiente del mercado. Sin embargo, la UNESCO también señala las posibles distorsiones que pueden encontrarse, entre las que se incluyen el aumento del costo de emplear personas, lo que lleva a los empleadores a reducir la cantidad de trabajadores que emplean o a compensar los costos adicionales mediante la reducción de los salarios. Sea cual fuere el motivo para el equilibrio entre los factores externos positivos de los impuestos a la formación en relación a las posibles distorsiones, alcanzar acuerdos de gobernanza tripartitos que respalden el diseño, la gestión y la administración contribuirían a una aplicación más eficaz y permitirían mejorar las posibles distorsiones (OIT, 2020a).

Muchos empleadores no logran ejercer demasiada influencia sobre el destino de los fondos ni tienen una supervisión permanente, como por ejemplo cuando participan en un organismo de gobernanza pertinente pero, en general, pueden tener una participación activa en el diseño de los esquemas de financiamiento de la formación en competencias durante la fase inicial (OIT, 2020a). Las preocupaciones de los empleadores también se centran en el valor directo e indirecto que reciben de cualquier sistema impositivo (OIT, 2020a). La participación en el diseño y la implementación de impuestos y fondos, según se ha evidenciado en los mejores casos, es el enfoque óptimo ya que todas las partes deben tener claro el propósito de los fondos y los objetivos que se desean alcanzar.



Fotógrafo: Crozet M.

Recuadro 2: Sistemas impositivos para el desarrollo de competencias países de la en los Comunidad de África Meridional para el Desarrollo

- En un estudio reciente de la OIT (2019) se examinaron los fondos para la formación financiados mediante impuestos en ocho países de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC): Botswana, Malawi, Mauricio, Namibia, Sudáfrica, Tanzania, Zambia y Zimbabwe. En muchos países de la SADC, los principales objetivos declarados de los fondos para la formación no están claramente formulados y, o bien no se entienden, o bien se contradicen con el uso aprobado para éstos. Las declaraciones sobre el propósito principal del impuesto a menudo no coinciden con lo que las principales partes interesadas nacionales perciben como la finalidad del impuesto, o con el destino real de los fondos. Dado que el impuesto se recauda a través de los empleadores, el propósito de éste —y del propio fondo para la formación— debería indicar claramente el objetivo de aumentar la formación en las empresas o de alentar a los empleadores a formar a su personal.
- La mayoría de los impuestos de aprendizaje en los países seleccionados de la SADC se basan en la nómina de sueldos, que oscila entre el 0,5 por ciento y el 4,5 por ciento, con un promedio del uno por ciento. La mayor parte de los países seleccionados de la SADC aplican un umbral de imposición, por debajo del cual los empleadores están exentos de realizar aportes. La autoridad fiscal nacional se encarga de la recaudación de los impuestos en seis de los ocho países seleccionados de la SADC. Uno de los principales retos que se plantean en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales es que la falta de datos sobre las empresas hace que las autoridades encargadas de la recaudación tengan a menudo grandes dificultades para determinar quién debe pagar el impuesto en primer lugar (y cuántos no lo hacen).
- Gran parte de las organizaciones de empleadores y de trabajadores de los países seleccionados de la SADC percibían el impuesto para la formación como otra forma de tributación. Esto es particularmente cierto en el caso de las pequeñas empresas. Los empleadores también manifestaron su insatisfacción con el impuesto por la falta de claridad, transparencia o acuerdo sobre su asignación en algunos casos. Existe una fuerte sensación entre los empleadores, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores de que los fondos para la formación están sujetos a influencias políticas. La escasa transparencia en la presentación de informes en varios de los países de la SADC examinados, y también el hecho de que muchos fondos tuvieran grandes superávits sin asignar, contribuyó a la preocupación de los empleadores respecto de la gobernanza del sistema impositivo.

OIT (2020a).

Mientras que los empleadores pueden financiar sus sistemas de competencias de formas medibles a través de impuestos y fondos sectoriales o nacionales, las contribuciones de los empleadores a la formación en el lugar de trabajo a través de componentes de aprendizaje basado en el trabajo también son cuantificables (aunque sea menos sencillo).

Del mismo modo, hay retornos de la inversión de la formación y el aprendizaje basado en el trabajo a los empleadores en términos más amplios, como por ejemplo los aprendizajes y las pasantías. Sin embargo, puede resultar difícil medir los retornos, tal como se destaca en el Recuadro 3.

Recuadro 3: Medición de los costos y beneficios del aprendizaje para las empresas

- **Medición de los costos:** A nivel de las empresas, los factores de costos más importantes son los siguientes: los salarios de los aprendices, aportes a la seguridad social, salarios del personal docente especializado y los costos asociados al uso de la maquinaria y los materiales que se usan para la formación. También hay otros costos como las tasas de los exámenes, los costos administrativos y los costos de cursos externos e internos. Todos estos factores son relativamente fáciles de medir. No obstante, las dificultades aparecen cuando se tienen en cuenta todos los aspectos de la formación por aprendizaje (como la orientación y la tutoría que reciben de distintos miembros del personal), cuando se incluye a los sectores de servicios (como el turismo y la hotelería, en los que es difícil medir el costo de los equipos) o cuando se intenta determinar la productividad relativa del personal capacitado y los aprendices (debido a la falta de datos disponibles).
 - **Medición de los beneficios:** El principal factor determinante de los beneficios económicos es la productividad de los aprendices. El nivel de productividad de un aprendiz aumenta durante el proceso de formación, por lo que las pérdidas iniciales se compensan a lo largo de la duración del programa. Este es el principal argumento que explica por qué formar aprendices es atractivo para las empresas. Pero hay otros; los cálculos de costos y beneficios a nivel de las empresas se centran, por lo general, en el corto plazo neto (es decir, el valor del trabajo productivo de un aprendiz durante el período de la formación por aprendizaje) y menos en los beneficios a largo plazo que se obtienen cuando la empresa contrata al aprendiz después del período de formación. En este escenario, los beneficios incluyen menores costos en la contratación futura de trabajadores calificados, una menor deserción y una mayor productividad en comparación con un nuevo empleado. También hay datos que indican que las empresas que toman aprendices obtienen beneficios no monetarios. Estos son, entre otros, un mejor clima laboral (que incluye satisfacción en el trabajo, espíritu de equipo, cultura de formación, compromiso con el trabajo y actitud del personal), mayor conservación de los empleados (menos ausentismo y rotación del personal), una mayor innovación y mejores procesos de trabajo a raíz de los nuevos conocimientos que aportan los aprendices, y una mejor imagen y reputación pública para la empresa que toma los aprendices.
- OIT (2019d).

Información y planificación del mercado de trabajo

La generación de conocimientos sobre el mercado de trabajo y las competencias desempeña un papel fundamental en un sistema de competencias eficaz, aunque los arreglos institucionales varían notablemente entre países (OIT, 2020a). Lo más común es que el organismo gubernamental responsable de las estadísticas nacionales recopile al menos algunos datos sobre el mercado de trabajo. Sin embargo, con frecuencia hay múltiples organismos gubernamentales y varios otros actores, como por ejemplo, las instituciones de educación superior y las organizaciones de empleadores.

La falta de un sistema integral de información sobre el mercado de trabajo es una de las frustraciones más importantes para muchas organizaciones de empleadores (OIT, 2020a). Cuando no existen dichos

sistemas, la actividad más común que llevan adelante las organizaciones de empleadores es coordinar y alentar a sus miembros a recopilar y proporcionar información para realizar resúmenes periódicos, o solicitar investigaciones sectoriales o de otro tipo, a menudo con fines específicos (OIT, 2020a).

Garantizar una anticipación eficaz de las competencias es un proceso a largo plazo que a menudo requiere ajustes en la recopilación de datos y arreglos de los análisis y de las estructuras institucionales a nivel nacional. Si se realiza correctamente, permite detectar futuros desfases y reúne a los actores principales para atender estos retos (OIT et al., 2017). En teoría, de esta forma, tanto las personas como las empresas pueden tomar decisiones informadas de manera eficiente, mientras se aplican políticas educativas sobre la base de pruebas (empíricas) que contemplan el camino futuro (OIT et al., 2017).



Fotógrafo: Crozet M.

Los diferentes métodos que se utilizan van desde el análisis de las tendencias del mercado de trabajo al análisis de las brechas, y también las respuestas en materia de políticas para promover la cooperación y la interacción entre las empresas y las instituciones educativas y de formación. Sin embargo, la adecuación entre los datos y la aplicación de políticas y prácticas continúa siendo el aspecto más difícil de lograr (OIT et al., 2017).

Los enfoques sectoriales abarcan una variedad de instrumentos y metodologías, tanto cuantitativos como cualitativos, con mayor énfasis a menudo en estos últimos (OIT et al., 2016). Los enfoques sectoriales para anticipar competencias constituyen una buena parte de la serie de instrumentos que se emplean en el ámbito del desarrollo económico y de competencias, pero actúan mejor cuando se integran en un conjunto con una visión integradora de los temas que incumben al desarrollo económico y se adecuan a las necesidades de competencias a nivel sectorial (OIT et al., 2016).

La escasez o la imprecisión de los datos sobre las competencias y el mercado de trabajo implica que la toma de decisiones sobre el sistema de competencias se realiza sin una base sólida de pruebas. Ya sea cuando se adopta como parte de un programa holístico o para lograr un objetivo más restringido, la principal razón para este trabajo sectorial es que las deficiencias del mercado para desarrollar competencias constituyen

un buen argumento para que los gobiernos tomen medidas (OIT et al., 2016). Para ello es esencial comprender las tecnologías y los mercados a un nivel sectorial pormenorizado, e involucrar a representantes de empresas y de trabajadores en ese nivel (OIT et al., 2016).

Como tal, los empleadores desempeñan un papel clave en la recopilación, análisis y presentación de la información del mercado de trabajo. La falta de participación y articulación de sus necesidades pueden dejar en evidencia a las organizaciones empresariales y de empleadores cuando pongan de manifiesto la falta de adecuación de los sistemas de educación y formación a las demandas de competencias de la industria.

Enfoques sectoriales

La adopción de un enfoque sectorial significa que un grupo definido de partes interesadas puede reunirse para analizar las necesidades de competencias en función de las demandas compartidas de un sector específico (OIT, 2017b). Una orientación sectorial es asimismo una estructura organizativa útil, ya que las organizaciones de empleadores, los cuerpos docentes o departamentos de educación, las instituciones de investigación, los organismos de desarrollo y de regulación suelen adoptar este enfoque al abordar las necesidades de la fuerza de trabajo del sector

► Nota informativa de la OIT

El papel de los empleadores en los sistemas de desarrollo de competencias

(OIT, 2017b). Existen varios modelos de organismos industriales o sectoriales de competencias, desde comisiones consultivas de competencias dentro de los organismos cúpula de la industria, hasta entidades industriales de competencias independientes, como los consejos sectoriales de competencias, que funcionan en el marco de un organismo de competencias más amplias (OIT, 2020a). Independientemente de la terminología y las funciones precisas, «los enfoques sectoriales eficaces están orientados a la demanda, puesto que aumentan la participación de las empresas, asociaciones y otras partes interesadas clave con representación en el sector industrial» (OIT, 2017b).

Los organismos del sector, según las responsabilidades negociadas con el gobierno, pueden desempeñar una serie de funciones y cometidos dentro de un sistema de competencias. Algunos organismos del sector solo desempeñan una función consultiva, mientras que otros desempeñan funciones de gestión y regulación mucho más desarrolladas que entrañan una responsabilidad sustancial en algunos sistemas nacionales. Por lo general, cuanto más amplia sea la función y mayores

sean las responsabilidades, más probabilidades habrá de que se produzca una participación significativa y de alto nivel de la industria.

Varios factores influyen en las prioridades sectoriales, entre ellos:

- el crecimiento reciente y previsto del empleo: los sectores con aumento del empleo necesitarán disponer de más trabajadores con competencias pertinentes.
- las repercusiones de las nuevas leyes, normas o arreglos comerciales: los sectores que adoptan nuevos marcos regulatorios o requisitos del mercado a menudo necesitan nuevas competencias y tienen que ajustarse a nuevas normas de formación.
- las repercusiones de la digitalización, las nuevas tecnologías y las prácticas de trabajo innovadoras: los sectores que adoptan nuevos equipos, programas informáticos y procesos de trabajo necesitan personas con competencias diferentes o completamente nuevas (OIT, 2017b).

Recuadro 3: Consejos sectoriales de competencias en Hungría

Con el fin de mejorar la coordinación en todo el sistema de EFTP, Hungría estableció un mecanismo de coordinación con una composición amplia centrado en la innovación, así como varios organismos de coordinación a nivel sectorial. En primer lugar, una Ley modificada de formación profesional y de adultos allanó el camino para la creación de consejos sectoriales de competencias (SSC, por sus siglas en inglés) en Hungría en 2017. Un consejo sectorial de competencias puede considerarse representativo en Hungría si al menos el 51 por ciento de sus integrantes son interlocutores económicos que trabajan en el mismo sector. Los SSC establecen sus propios procedimientos y son coordinados por la Cámara de Comercio e Industria de Hungría (y la Cámara de Agricultura de Hungría para los sectores que le atañen). Se prevé la creación de 20 consejos sectoriales de competencias para 41 sectores económicos, de los cuales al menos media docena habían sido creados o estaban en proceso de creación en 2018. (Cedefop 2018)

Para atender las necesidades de coordinación de todo el sistema, Hungría también creó un Consejo de Innovación de la Educación y Formación Profesional (SZIT) (Cedefop, 2018), con una integración amplia que incluye organismos gubernamentales, instituciones de educación y formación profesional, docentes; cámaras de comercio e industria, asociaciones de empleadores y empresas, sindicatos y representantes de grandes empresas y organismos de promoción. La misión del Consejo consiste en actuar como órgano deliberativo y asesor, y, en cooperación con los principales organismos de promoción de la educación y formación profesional, deberá prestar apoyo a la transformación del sistema de educación y formación profesional impulsada por la demanda. Formulará propuestas para la adopción de decisiones sobre políticas y apoyará la aplicación de iniciativas en materia de educación y formación profesional y de adultos.

La Asociación Húngara de Empleadores de Turismo y Hostelería (VIMOSZ), uno de los participantes en el Consejo, señaló que «... los empleadores participan en las reuniones del grupo de trabajo del Consejo de Innovación Profesional. Estas reuniones se centran en áreas específicas de la educación profesional, y la Asociación de Industria Húngara (Business Hungary) ha propuesto delegados. Nuestra asociación envió delegados en tres de estos grupos. Parece haber una muy buena coordinación por parte de estos grupos. Estos siempre están encabezados a nivel de dirección general de los ministerios, o por alguien a cargo de la esfera de actividad. Las reuniones suelen ser muy informativas con unos 25 expertos reunidos... (y) ... tras intercambiar ideas en tres a cinco reuniones, parece que nos hemos vuelto muy eficientes. Los asistentes –entre los que se encuentran representantes de escuelas de formación profesional, escuelas privadas y grandes empresas como Audi– tienen vastos conocimientos y una amplia experiencia.

Sin los aportes de los empleadores y los profesionales no hubiese sido posible contar con soluciones tan concretas. A veces el secretario (del ministerio) se une a los grupos de trabajo y, por tanto, surge la oportunidad de que haya una participación muy directa y eficiente...»

OIT (2020a).



Fotógrafo: Crozet M.

Uno de los retos del modelo de organismos sectoriales de competencias, especialmente dentro de un sistema de compartimentos estancos más amplio, es abordar con eficacia las cuestiones más complejas del desarrollo de competencias intersectoriales. En el informe de la OIT de 2019 sobre «Competencias profesionales para un futuro más ecológico...», se explica, por ejemplo, que «...las estructuras y los procesos de formulación de políticas no están diseñados de forma predeterminada para tratar temas intersectoriales. Los ministerios que se ocupan de la fuerza de trabajo y su formación suelen quedar excluidos de la adopción de decisiones, mientras que la incorporación de los interlocutores sociales y otras partes interesadas depende en gran medida del grado general de su participación en la formulación de políticas, y en la mayoría de los países en desarrollo es necesario mejorar» (OIT, 2019f, pág. 190). La participación activa de los interlocutores sociales es necesaria para acelerar una «transición justa» y «los consejos nacionales o sectoriales de competencias pueden desempeñar un papel fundamental no solo para impulsar una política y una toma de decisiones

bien informadas en las economías verdes, sino también para elaborar y diseñar medidas apropiadas y eficaces para reducir la escasez y el déficit de competencias» (OIT, 2019f, pág. 190). Sin embargo, «algunos países también cuentan con organismos transversales –organizaciones dirigidas por la industria que trabajan con un conjunto de sectores o en temas transversales, como la capacidad de gestión, la innovación y la tecnología de la información y las comunicaciones–» (PNUD, 2017, pág. 44), que pueden asumir estos retos cuando otros mecanismos fallan.

Desarrollo del personal y de la empresa

En muchos países de ingresos medios y altos, el envejecimiento de la fuerza de trabajo constituye una característica, mientras que en los países de ingresos bajos tiende a haber una alta tasa de desempleo juvenil y grados elevados de informalidad económica (2020b). La planificación estratégica para perfeccionar, volver a formar y redistribuir a los trabajadores, así como la planificación de la sucesión en las funciones clave

es un reto fundamental para la gestión de recursos humanos en las empresas (2020b). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en particular, no suelen tener la capacidad de garantizar la sostenibilidad de los negocios o lograr un desarrollo constante de acuerdo con una visión empresarial estratégica, y posiblemente estén poco preparadas para hacer frente a las perturbaciones externas a su actividad (2020b). Más aún, necesitan adoptar una postura estratégica hacia la gestión y el desarrollo de sus empleados, que refleje las preocupaciones a largo plazo relacionadas con la sostenibilidad, la diversificación y la expansión de las empresas, es decir, una estrategia empresarial clara. La realidad actual de los países de ingresos bajos y medios muestra precisamente la situación opuesta, en la que la supervivencia y las preocupaciones a corto plazo dominan las operaciones comerciales en las que no se comprende bien el vínculo entre las competencias, la productividad y la estrategia empresarial (OIT, 2020b).

Los empleadores invierten en el desarrollo de competencias para generar oportunidades de innovación y mejorar la competitividad de la cadena de valor mediante la contratación de trabajadores con las competencias pertinentes, lo que se traduce en un aumento de la productividad, una reducción de los costos de contratación y una disminución de la rotación de personal (OCDE, 2017). El Estudio de Competencias en Adultos de la OCDE confirma que «la forma en que se utilizan las competencias en el lugar de trabajo es un determinante clave de la productividad laboral: por ejemplo, las diferencias en el uso medio de las competencias de lectura explican alrededor del 30 por ciento de la variación de la productividad laboral entre los países, incluso después de tener en cuenta las competencias reales que posee la fuerza de trabajo» (OCDE, 2017, pág. 15).

En el Informe sobre la Competitividad Mundial (Global Competitiveness Report) para 2019 se señaló «que diez años después de la crisis financiera... las inversiones para aumentar la productividad, como las nuevas infraestructuras, la investigación y el desarrollo y el desarrollo de competencias en la fuerza de trabajo actual y futura han sido insuficientes. ... es fundamental que las economías... asignen más recursos a toda la gama de factores de la productividad para aprovechar plenamente las nuevas oportunidades que ofrece la Cuarta Revolución Industrial» (FEM, 2019, pág. V). Si bien las repercusiones de la COVID-19 aún se están desarrollando, así como las respuestas a ellas, la importancia de las competencias como factor de productividad sigue siendo tanto una oportunidad como un desafío.

La adopción de un enfoque metódico, estratégico y sectorial para el desarrollo de la fuerza de trabajo requiere de una serie de asociaciones sólidas con el gobierno, los proveedores de formación y otras

empresas para crear empleados altamente calificados mediante el aprendizaje y otras actividades de enseñanza basadas en el trabajo. «El desarrollo de la fuerza de trabajo y los conglomerados industriales también se han convertido en un elemento central de las iniciativas de desarrollo de competencias y a menudo incluye la cadena de valor de los conglomerados, que puede formar parte de otro sector industrial, pero contiene funciones imprescindibles para el funcionamiento del sector destinatario» (PNUD, 2017, pág. 44).

Alianzas público-privadas en materia de competencias

En términos generales, las alianzas público-privadas son un medio importante de establecer vínculos con el sector privado para avanzar hacia un sistema de competencias más «orientado a la demanda» (OIT, 2019b). Pueden adoptar muchas formas, pero incluyen alianzas para la formación con institutos de EFTP en las que la industria obtiene acceso a personas idóneas que buscan empleo, mediante la formación de formadores en el lugar de trabajo y el apoyo a otras iniciativas de desarrollo de la fuerza de trabajo y de los recursos humanos (OIT, 2019b). Estos beneficios están por encima y más allá de los beneficios proporcionados a las empresas por su participación en las iniciativas de responsabilidad social. En otras palabras, las alianzas público-privadas tienen sentido desde el punto de vista comercial para el desarrollo de competencias.

Sin embargo, no existe un modelo único de aplicación universal para planificar y poner en práctica una alianza público-privada acertada (OIT, 2019b). Independientemente de ello, los formadores y directivos, dentro de las instituciones de formación, trabajan con la industria mediante la creación de alianzas y el desarrollo de redes y, como en cualquier alianza, las funciones y las responsabilidades de cada parte deben determinarse claramente desde el principio (PNUD, 2017). Las funciones y las responsabilidades de los institutos y las empresas, tales como compartir la infraestructura, los equipos y las materias primas; el personal docente; los centros de formación; las posibilidades de colocación de los estudiantes, así como la exposición a la industria a través de visitas y comisión de servicio, deben establecerse en un acuerdo (OIT, 2019b).

Recuadro 5: Proyectos piloto en Bangladesh sobre competencias para el empleo y la productividad

El proyecto de la OIT en Bangladesh sobre competencias para el empleo y la productividad (B-SEP) puso a prueba las alianzas público-privadas en 2014 y 2015. Como parte del proyecto piloto, se introdujeron cinco alianzas entre institutos de formación del sector público (es decir, instituciones de EFTP) dependientes de la Dirección de Enseñanza Técnica y empresas seleccionadas del sector privado para ensayar y demostrar diferentes modelos de alianza público-privada y diversas formas de aprovechar las inversiones privadas para promover las competencias relacionadas con las necesidades del mercado de trabajo local. Los participantes de la alianza con la industria apoyaron el proyecto piloto y colaboraron de la siguiente manera:

- ▶ Expertos de la industria que formaron a los estudiantes en las técnicas más modernas y ayudaron a actualizar los conocimientos prácticos del personal docente.
- ▶ Colocación de estudiantes para obtener experiencia directa y visitas a la industria para familiarizarse con ella.
- ▶ Inserción laboral para aquellos egresados con calificaciones satisfactorias.
- ▶ Materiales, insumos e infraestructura de formación para aumentar los que se encuentran disponibles en los institutos públicos de formación.
- ▶ Si bien la Federación de Empleadores de Bangladesh (BEF, por sus siglas en inglés) reconoció el éxito de las iniciativas piloto, una revisión de las mismas identificó algunos desafíos y lecciones:
- ▶ La necesidad de contar con capacidad de personal adecuada para gestionar las colocaciones laborales y los vínculos con la industria.
- ▶ La necesidad de vincular la formación de las alianzas público-privadas con la formación regular de un instituto, para evitar que el personal existente tenga que asumir responsabilidades adicionales.
- ▶ La conveniencia de arreglos de financiación sostenibles para la puesta en marcha de las alianzas público-privadas y sus actividades.
- ▶ Garantizar una mayor flexibilidad para que la adopción de decisiones no sea un proceso prolongado debido a las normas y los procedimientos administrativos.

OIT (2019b).

Enseñanza y aprendizaje basados en el trabajo

La enseñanza basada en el trabajo se refiere a todas las formas de aprendizaje que tienen lugar en un entorno de trabajo real o simulado.

Los aprendizajes (tanto formales como informales), las pasantías, las prácticas y la formación en el trabajo son los tipos más comunes de enseñanza basada en el trabajo. Estos tipos suelen, aunque no siempre, combinar elementos de enseñanza en el lugar de trabajo con la enseñanza en el aula y exige una estrecha colaboración entre los interlocutores sociales, las empresas, las autoridades públicas y las instituciones de EFTP.

Los sistemas de «Aprendizaje de Calidad» son aquellos en los que los empleadores asumen el liderazgo en su desarrollo y puesta en práctica (OIT, 2017a), y dichos sistemas no pueden ampliarse y convertirse en una vía reconocida de paso de la escuela al trabajo sin una fuerte participación de los empleadores (OCDE, 2015).

Los empleadores pueden asumir el liderazgo en la gestión de programas de aprendizaje a nivel nacional, sectorial y local. Cada vez más empresas están asumiendo un papel más activo al asociarse directamente con escuelas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos para mejorar directamente los

Recuadro 6: Aprendizaje de calidad

Los sistemas de «Aprendizaje de calidad» pueden entrañar las siguientes funciones y responsabilidades para los empleadores:

- ▶ participar en el diálogo social e intervenir en forma activa en la formulación de políticas relacionadas con los aprendizajes, en particular a nivel sectorial, a través de consejos de competencias sectoriales;
- ▶ fomentar confianza y seguridad entre las partes interesadas;
- ▶ asesorar a los formuladores de políticas y colaborar con las empresas asociadas;
- ▶ informar a otras empresas y alentarlas a ofrecer puestos de aprendizaje;
- ▶ cuando corresponda, incluir los programas de aprendizaje en la agenda de la negociación colectiva y los convenios colectivos;
- ▶ apoyar el diseño de nuevos programas, su aplicación, supervisión y evaluación;
- ▶ generar normas de competencia laboral y de cualificaciones;
- ▶ participar en procedimientos de certificación de competencias; y
- ▶ brindar formación a las empresas para que puedan impartir una formación de calidad en el trabajo.

OIT (2017a).

resultados educativos mediante aprendizajes y otros programas de enseñanza basados en el trabajo (OIT y OCDE, 2017). Los empleadores también pueden desempeñar un papel en la sensibilización sobre las oportunidades de formación basada en el trabajo para los alumnos de enseñanza secundaria, desarrollando vías integradas y alianzas entre los lugares de trabajo y la enseñanza secundaria para mejorar la «reserva de talentos» (OIT y OCDE 2017).

Los empleadores también pueden ayudar a garantizar que los planes de estudio y las competencias se mantengan actualizados con respecto a las demandas del mercado de trabajo, lo que a su vez puede mejorar el valor y las perspectivas de empleo asociadas a los programas de aprendizaje (OIT y OCDE, 2017). Los modelos más sólidos de enseñanza basada en el trabajo son el resultado de los esfuerzos sostenidos y la colaboración activa entre los gobiernos, los empleadores y los trabajadores a todos los niveles.

Aunque sigue siendo un terreno poco estudiado, es un hecho reconocido que los aprendizajes aportan valor a las empresas de diferentes especialidades, sectores y regiones, incluso si es más costoso al principio o durante el aprendizaje, con el tiempo los costos y beneficios se igualarán (OIT, 2018b). «La rapidez con que se generan los beneficios netos depende del tamaño de la empresa, el sector, la duración de la formación, la medida en que los aprendices participan en procesos reales de trabajo/producción y si los aprendizajes están subvencionados» (OIT, 2019c). Las organizaciones de empleadores pueden desempeñar un papel importante en la promoción de aprendizajes y la enseñanza basada en el trabajo en las empresas, exponiendo los efectos positivos que pueden tener en la productividad y el desarrollo de los recursos humanos, idealmente utilizando datos reales sobre los rendimientos cuando existan (OIT, 2019c).

En algunos sistemas de aprendizaje, las organizaciones intermediarias apoyan a los empleadores y facilitan los planes de aprendizaje y formación. Por lo general, estas organizaciones realizan una o varias de las siguientes actividades:

- emplear a los aprendices como un empleador tercerizado;
- formar a los aprendices como parte de un acuerdo específico con grupos de empleadores;
- realizar otras actividades de apoyo al aprendiz en nombre de un empleador o de un grupo específico de empleadores (OIT, 2019c).

En el recuadro 7 se destacan las funciones que desempeñan las organizaciones intermediarias en el sistema de aprendizaje en los Estados Unidos.

Las organizaciones intermediarias constituyen un medio útil para la difusión de información, ya que

Recuadro 7: Intermediarios

Hay siete formas en que los intermediarios colaboran en el aprendizaje de un programa concreto (el "modelo IMT" en los Estados Unidos) que gestiona una organización privada junto con varias partes interesadas en ocho Estados:

1. conectan a grupos empresariales e industriales con asociados de trabajo organizados;
2. aglutinan las necesidades de empleadores pequeños dentro de los sectores de la industria;
3. realizan actividades de participación y divulgación en la industria;
4. apoyan el progreso de los aprendices;
5. construyen relaciones con institutos terciarios técnico-profesionales;
6. patrocinan aprendizajes (obviando la necesidad de que el gobierno apruebe a cada aprendiz);
7. investigan y documentan prácticas prometedoras

OIT, 2019c

alientan a los empleadores a contratar y mejorar los índices de retención de aprendices y de finalización de los programas de formación, y a menudo poseen conocimientos especializados en cuestiones específicas de los jóvenes y grupos desfavorecidos (OIT, 2019c).

Obstáculos que impiden la participación

Si bien hay muchos obstáculos que impiden una mayor y más eficaz participación de los empleadores en los sistemas de competencias, existen algunos desafíos difíciles de superar, y no se limitan al desarrollo de las competencias. Por ello, las estrategias de participación deben tener en cuenta las formas de reducir al mínimo o mitigar los desafíos cuando sea posible.

Capacidad del empleador

Recursos financieros y humanos: Muchas micro, pequeñas y medianas empresas carecen de fondos suficientes para hacer frente a los gastos de funcionamiento y a menudo no tienen una función dedicada a la gestión de los recursos humanos. Los efectos económicos y de otra índole de la COVID-19 también seguirán ejerciendo presión sobre las posiciones y la voluntad de estas organizaciones de participar en el desarrollo de capacidades, en particular a nivel empresarial. Es posible que no cuenten con personal suficiente, que su capacidad



Fotografía: Crozet M.

para evaluar las necesidades y prioridades propias o de sus integrantes sea limitada. Esta situación puede verse exacerbada por los empleadores que no tienen estrategias de participación.

Es necesario dedicar tiempo a los sistemas de competencias, ya sea a través de un período de intensa reforma del sistema de competencias o de actividades rutinarias, tiempo que suele competir directamente con las actividades habituales de un empleador.

Creación de una base de pruebas: Las organizaciones empresariales y de empleadores (OE) a veces carecen de la capacidad de realizar investigaciones o encuestas entre sus miembros, etc. para recabar información. Cuando existen datos, la capacidad de analizar o convertir los resultados analíticos en una argumentación puede ser limitada.

Recursos técnicos: La falta de recursos técnicos disponibles y fácilmente accesibles especialmente en las OE (así como en las empresas) también limita la capacidad de participación. Aunque se puede recurrir a redes y organizaciones de empleadores más amplias, el grado de dependencia de los aportes voluntarios constantes puede ser elevado.

Promoción a nivel político y administrativo: En algunos países, la capacidad de las OE para participar y promover las cuestiones relativas a las competencias –incluso con un modesto programa de promoción

basado en pruebas– puede verse perturbada por los cambios de gobierno o de dirección ministerial. Esos cambios producen altos costos de transacción y desalientan la participación continua.

Las cuestiones de desarrollo de capacidades no son objetivos prioritarios: No todas las OE y las empresas conceden la debida importancia a la cuestión del desarrollo de competencias, debido a la debilidad de los sistemas de gestión de los recursos humanos y a la limitada comprensión del vínculo entre la productividad y las competencias.

Diálogo social

La tradición de diálogo social es limitada o inexistente: En muchos países, los gobiernos todavía no consideran que las OE compartan las responsabilidades de liderazgo en los sistemas de competencias. Por ello, las oportunidades de participación significativa de los empleadores son limitadas, lo que refuerza la desconfianza mutua y reduce las posibilidades de aumentarla. Tales arreglos desestimulan la participación de los empleadores, lo que crea un círculo vicioso que no beneficia a nadie.

Áreas prioritarias

Para fomentar la participación en el desarrollo de las competencias, las OE –y las empresas, en su caso– deberían considerar las siguientes áreas prioritarias:

General

- **Dar prioridad al desarrollo de competencias** y reconocer que se trata de una responsabilidad compartida en virtud de la cual los empleadores apoyan y contribuyen a un desarrollo y una utilización más eficaces de las competencias mediante su participación activa en los sistemas, políticas y programas de competencias.
- Analizar las **necesidades de capacidad** de las organizaciones empresariales y de empleadores para una participación y promoción más eficaces en los diversos ámbitos de los sistemas de competencias y EFTP.
- Ejecutar un **programa de promoción** dirigido a los gobiernos y otras partes interesadas que aborde las deficiencias en la coordinación de los sistemas de competencias; la financiación; la información y la planificación del mercado de trabajo; y el desarrollo del personal y de las empresas.

Coordinación de los sistemas de competencias

Alianzas para la política y la estrategia:

- Propugnar que la función de los empleadores quede claramente establecida cuando se elaboren marcos jurídicos o regulatorios, acuerdos tripartitos o políticas nacionales en materia de competencias. El proceso de creación de estos marcos y políticas debería incluir a los empleadores.
- Elaborar opciones de mecanismos de coordinación nuevos y/o mejorados, a todos los niveles, que puedan explorarse con los organismos gubernamentales pertinentes, y promover la participación en las medidas de coordinación existentes o nuevas para garantizar que el desarrollo de las competencias se aborde a diferentes niveles y en diferentes foros.
- Promover que los acuerdos de diálogo social o los convenios colectivos incluyan cuestiones relacionadas con el desarrollo de competencias.
- Promover e identificar oportunidades de crear enfoques sectoriales de desarrollo de competencias para mejorar la forma en que los empleadores y los sistemas de formación abordan las cuestiones relativas a estas en los sectores prioritarios.

Financiación

Impuestos y fondos de formación: Propugnar un papel importante en las disposiciones de gobernanza de los fondos de formación basados en impuestos y en

el diseño, la elaboración, el desarrollo y la evaluación del rendimiento de otros mecanismos e incentivos de financiación.

Información y planificación del mercado de trabajo

Sistemas de información del mercado de trabajo:

Colaborar con el gobierno para contribuir al fortalecimiento de los Sistemas de información del mercado de trabajo (LMIS, por sus siglas en inglés) para el desarrollo de las competencias y garantizar el establecimiento de mecanismos de coordinación eficaces en los que participen los empleadores.

Encuestas a los empleadores: Las organizaciones de empleadores deben alentar y apoyar a las empresas para que participen en la investigación y el seguimiento de las necesidades de competencias y las cuestiones conexas de políticas y programas del mercado de trabajo.

Desarrollo del personal y de la empresa

Enseñanza y aprendizaje basados en el trabajo:

Abogar por sistemas de «Aprendizaje de calidad» en los que los empleadores participen con el/los gobierno/s para liderar los esfuerzos encaminados a poner en práctica acuerdos de enseñanza basada en el trabajo para sus miembros/empleadores.

Desarrollo estratégico de los recursos humanos:

Las organizaciones empresariales y de empleadores deberían fomentar y apoyar a las empresas para que den mayor prioridad a la gestión estratégica de los recursos humanos y aumenten la inversión en el desarrollo de las competencias de su personal a fin de mejorar la utilización de las competencias en las empresas.

Conclusión

El desarrollo de competencias en el contexto actual de cambio transformador de la economía mundial y el medio ambiente exige una revitalización del contrato social mediante un sólido diálogo social tripartito.

Una mejor coordinación de los sistemas de competencias –mediante marcos jurídicos o reglamentarios idóneos– fomenta una mayor participación de las organizaciones empresariales y de empleadores, así como un sentido de responsabilidad compartida.

Acercar las competencias al mercado de trabajo es un objetivo fundamental y la adopción de enfoques sectoriales puede contribuir a ello.

Las principales áreas de participación de los empleadores en materia de competencias se centran

► Nota informativa de la OIT

El papel de los empleadores en los sistemas de desarrollo de competencias

en los mecanismos/marcos de coordinación del sistema, la financiación, la información sobre el mercado de trabajo y el desarrollo del personal y de las empresas.

El aumento de la participación de los empleadores genera «rentabilidad financiera» a través de los aumentos de productividad, eficiencia e innovación empresarial, así como rentabilidad «no financiera» a través de la mejora de la cultura organizativa, la

motivación de los empleados y la reducción de la rotación de personal.

A pesar de los posibles obstáculos en torno a las tradiciones del diálogo social en un país, y la capacidad de los empleadores para participar, la necesidad de desarrollar estrategias de competencias y planes de acción a todos los niveles –nacional, sectorial y empresarial– es evidente.

Referencias

- Cedefop, 2018, [Hungary- Sectoral Skills Councils linking quality VET to jobs](#).
- Dunbar, M., 2013, '[Engaging the Private Sector in Skills Development](#)', HEART Trust
- Foro Económico Mundial, 2019, [The Global Competitiveness Report](#)
- Fundación Europea de Formación, 2013, [Good Multilevel Governance for Vocational Education and Training](#)
- Goh, C.G., 2018, '[Adult Educators and the Industry Transformation Maps](#)'.
- OCDE, 2015, '[The G20 skills strategy for developing and using skills for the 21st century](#)'
- Organización Internacional del Trabajo, 2004, '[R195 - Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos](#)'
- 2011, '[Competencias para el empleo - Orientaciones de política: Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales](#)'.
- et al. 2016, '[Working at the Sectoral Level: Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs](#)'.
- y OCDE, 2017, '[Engaging Employers in Apprenticeship Opportunities](#)', OCDE Publishing, París.
- et al, 2017, '[Skill needs anticipation: Systems and approaches](#)'.
- 2017a, '[Manual de herramientas de la OIT para los aprendizajes de calidad - Volumen I: Guía para formuladores de políticas](#)', Departamento de Política de Empleo, octubre.
- 2017b, '[Skills for Trade and Economic Diversification](#)'
- 2019 '[Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo](#)'
- 2019a, '[Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo – Trabajar para un futuro más prometedor](#)'.
- 2019b, '[Guidebook: Implementation of Public-Private Partnerships in TVET](#)', Dirección de Educación Técnica de Bangladesh y OIT Proyecto B-SEP.
- 2019c, '[Intermediary organizations in apprenticeship systems](#)'.
- 2019d, '[Medición de los costos y los beneficios de la formación por aprendizaje. Competencias laborales](#)'.
- 2019f, '[Skills for a Greener Future: A Global View](#)'.
- 2019g, '[Herramientas para aprendizajes de calidad](#)'.
- 2020a, '[Employer organizations in the governance of TVET and skills systems](#)'
- 2020b, '[Promoting Strategic Staff Management in Small and Medium Enterprises](#)'
- 2020c, '[An Assessment of the Skills Development Levy Systems in Countries](#)'.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017, '[Best Practices Guideline and Toolkit on Engaging the Private Sector in Skills Development](#)'.
- UNESCO y OIT, 2018, '[Taking a whole of government approach to skills development](#)'.
- UNESCO y OIT, 2002, '[Enseñanza y formación técnica y profesional en el siglo XXI](#)'.
- UNESCO, 2017, '[Funding Skills Development: The Private Sector Contribution](#)'.
- Ziderman, A., 2016, '[Funding Mechanisms for Financing Vocational Training: An Analytical Framework](#)', IZA Policy Paper No. 110, abril.

Datos de contacto

Oficina de Actividades para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad
Departamento de Política de Empleo Oficina Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

T: +41 22 799 7239
C.E.: @ilo.org