

Conectando la formación  
para el empleo con las  
demandas y oportunidades  
del mercado laboral

UN MILLÓN DE JÓVENES

**neo**

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

# PRESENTACIÓN

---



## ACERCA LA INICIATIVA NEO

NEO es una iniciativa liderada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la International Youth Foundation (IYF) con el apoyo de la Unidad de Mercados Laborales (LMK) del BID, y los socios corporativos fundadores: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Microsoft y Walmart. Tiene por objetivo mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles. Lanzada en la Cumbre de las Américas en 2012, esta iniciativa a 10 años, busca mejorar la empleabilidad de 1 millón de jóvenes vulnerables.

La publicación “Conectando la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral” ha sido financiada con recursos de Microsoft.

## LOS AUTORES

Esta guía fue elaborada por el equipo NEO de la International Youth Foundation.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa. Igualmente no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.

*Copyright ©2015 Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del FOMIN. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales. Se prohíbe el uso comercial no autorizado de esta obra.*

Más información en: [www.jovenesneo.org](http://www.jovenesneo.org), [www.iyfnet.org/es/neo](http://www.iyfnet.org/es/neo) y [www.fomin.org](http://www.fomin.org)

# CONTENIDO

---



PROLOGO.....	4
PUNTO DE PARTIDA.....	5
<b>CAPÍTULO 1:</b> SOBRE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y EL MERCADO LABORAL.....	7
<b>CAPÍTULO 2:</b> SOBRE CÓMO IDENTIFICAR LAS DEMANDAS DEL MERCADO LABORAL.....	17
<b>CAPÍTULO 3:</b> SOBRE CÓMO HACER LA CONEXIÓN FORMACIÓN-MERCADO LABORAL.....	41
ANEXOS.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	94





# PROLOGO

***“Ofrecer a los jóvenes una formación que no se anticipe a las transformaciones del mercado y que no incorpore el contexto general de la evolución del mundo de trabajo es contribuir a su inmovilidad laboral futura.”***

— CINTERFOR

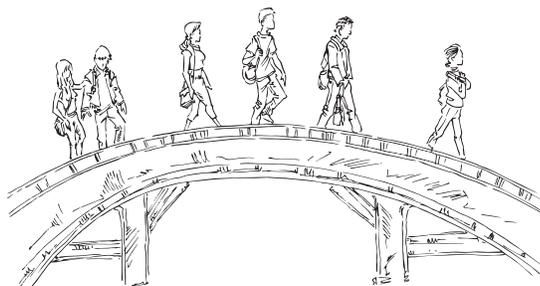
Esta guía tiene como propósito compartir las experiencias y aprendizajes adquiridos tras más de diez años de implementación de programas para la empleabilidad juvenil como el Programa **entra21**<sup>1</sup>, y presentar una serie de pautas conceptuales y herramientas metodológicas que, adaptadas a las condiciones propias de cada contexto, pueden orientar la realización de estudios del mercado laboral.

Dichas experiencias nos han enseñado que el éxito de los programas de empleabilidad juvenil depende de su capacidad de dar respuesta tanto a los intereses y necesidades de los jóvenes como a los requerimientos del mercado laboral en determinado contexto geográfico. Desde este punto de vista, entrar en diálogo con el mercado laboral es una práctica esencial que permite a las entidades cualificar y ajustar su oferta de formación e incrementar las posibilidades de los jóvenes de insertarse en el mundo del trabajo y desarrollar un proyecto de vida más productivo.

Esta publicación busca desmitificar la idea de que la “inteligencia del mercado” es un asunto de expertos economistas, que demanda cuantiosas inversiones y está fuera del alcance de la gran mayoría de entidades que trabajan con jóvenes para mejorar su empleabilidad. Es por ello que se presentan algunas estrategias y herramientas prácticas desarrolladas y validadas por entidades educativas y de formación ocupacional en más de 15 países de la región.

La guía *“Conectando la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral”* hace parte del componente de fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios, de la iniciativa NEO. Para su elaboración, nos hemos apoyado en literatura especializada en juventud, formación y mercado laboral, y en diversos estudios, sistematizaciones y manuales desarrollados por las agencias ejecutoras del Programa **entra21** y demás programas de empleabilidad juvenil desarrollados por la International Youth Foundation en alianza con el FOMIN y otros socios en América Latina y el Caribe.

<sup>2</sup> El Programa **entra21** fue ejecutado por International Youth Foundation en 2001, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe.  
[http://www.iyfn.org/sites/default/files/library/YOUth08\\_PolicyMatters.pdf](http://www.iyfn.org/sites/default/files/library/YOUth08_PolicyMatters.pdf).



## ¿Qué es esta guía y cuál es su objetivo?

La guía “*Conectando la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral*” es una publicación que pone al alcance de las entidades de educación y formación para el empleo, una serie de recursos teóricos y metodológicos que les permite conocer el mercado laboral y utilizar esa inteligencia para diseñar e implementar una oferta formativa o educativa acorde con las demandas de un mercado cada vez más dinámico y exigente.

## ¿A quiénes está dirigida?

Esta publicación está dirigida a instituciones públicas o privadas (con o sin ánimo de lucro) que coordinen programas o presten servicios de educación o formación para el empleo, dirigidos a jóvenes en condición de vulnerabilidad. Esperamos que todos los recursos y estrategias que aquí presentamos resulten de gran utilidad, tanto para las organizaciones que recién se acercan al tema, como para aquellas que ya tienen un recorrido y solo necesitan afinar sus intervenciones.

## ¿Cómo está organizada?

La guía está organizada en tres capítulos. En el capítulo 1, sobre la formación para el empleo y el mercado laboral, se presentan las bases conceptuales sobre qué se entiende por formación para el empleo, cómo se diseña un programa de formación y alcances e importancia de los estudios del mercado. En el capítulo 2 sobre cómo identificar las demandas del mercado laboral, se hace énfasis en los tipos de estudios, metodologías y recursos prácticos que facilitan su implementación, y en el capítulo 3 sobre cómo hacer la conexión formación-mercado laboral, se presenta una serie de recomendaciones para articular la oferta de formación para el empleo con las demandas de recursos humanos que hace el mercado.

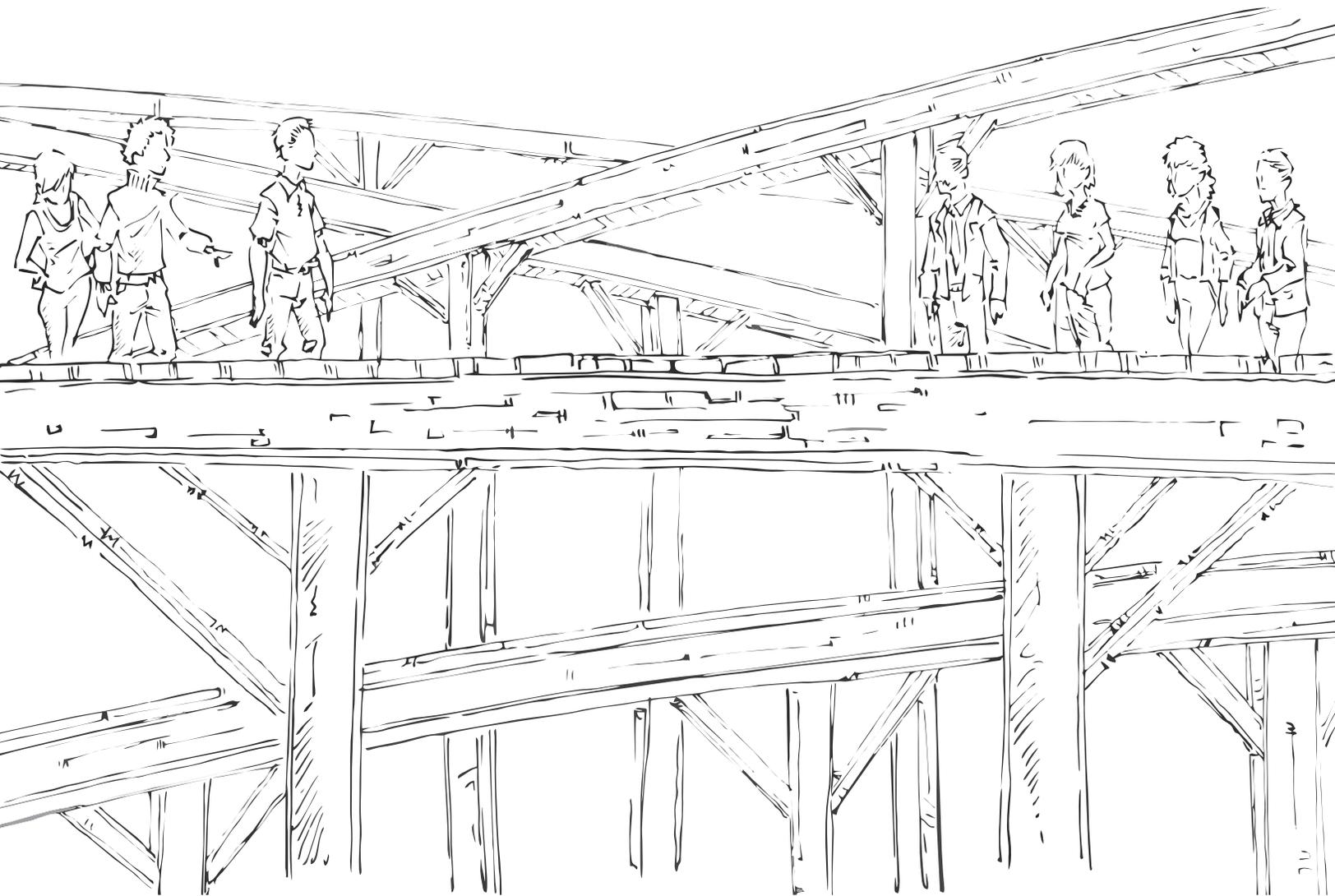
Finalmente, en los anexos se incluyen algunas herramientas de apoyo al proceso investigativo y se presentan ejemplos de metodologías ya probadas.



# CAPÍTULO 1

---

## Sobre la formación para el empleo y el mercado laboral





## ¿Qué se entiende por formación para el empleo?

La formación para el empleo alude a un conjunto organizado de actividades diseñadas específicamente para mejorar el desempeño de las personas en el mercado laboral, a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas y de sus habilidades socioemocionales. Al mismo tiempo, busca mejorar las condiciones de empleabilidad de las personas y contribuir al aumento de la productividad de las empresas en las que laboran. Por oferentes de formación para el empleo se hace referencia a entidades y programas pertenecientes al sector de la educación académica-técnica como a entidades de formación profesional.

Por **formación profesional** se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. Actualmente en la mayoría de países se le conoce como Educación y Formación Profesional, traducción al castellano de Vocational Education and Training (VET). Ley 28518 de 2005 Colombia.

### Principios de la formación para el empleo

Los programas o acciones de educación y formación para el empleo dirigidos a jóvenes en situación de vulnerabilidad social y económica deben:

- Cumplir con criterios de calidad que promuevan mayor empleabilidad y mejor desempeño de los jóvenes en sus lugares de trabajo.
- Articular las expectativas de desarrollo de los jóvenes con los objetivos de productividad y competitividad de las empresas.
- Responder a la demanda del mercado laboral actual y, en lo posible, anticiparse a sus demandas de mediano plazo.
- En los estudios y literatura sobre programas de apoyo a la empleabilidad juvenil existe amplia evidencia que indica que la formación para el empleo funciona mejor cuando:
  - Focalizan sectores de la industria que están en crecimiento y pueden ofrecer posiciones de primera entrada de calidad.
  - Ofrecen capacitación para el conjunto de habilidades y competencias que están en demanda en esos sectores.
  - Incluyen un involucramiento significativo de esos potenciales empleadores en el diseño e implementación de los programas de formación.



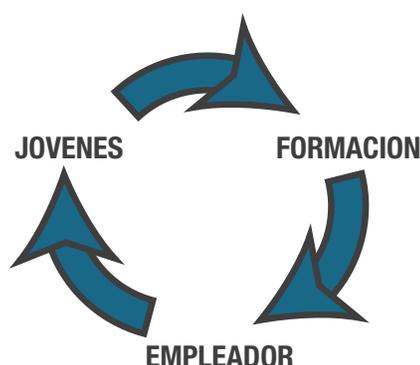
Organismos de cooperación internacional y organizaciones como FOMIN, BID, y IYF, cada vez tienen más en cuenta la formación respaldada en estudios de mercado, entendiendo que el conocimiento del mercado laboral evidencia la calidad y viabilidad de los proyectos, y sustentan su diseño y posterior cofinanciación. La pertinencia de la formación es un estándar de calidad del Programa NEO. Ver “Guía NEO de estándares de

calidad” en: <http://www.fomin.org/en-us/Home/Knowledge/Publications/idPublication/135561.aspx>

## ¿Qué se entiende por mercado laboral?

Entenderemos por mercado laboral a la relación entre la demanda de personal por parte de los empleadores, como la fuerza laboral o recurso humano que está en condiciones de abastecerla.

En esta dinámica existe una importante relación entre los empleadores quienes disponen de los puestos de trabajo, saben qué quieren y cómo lo quieren, deciden contratar o no, y las instituciones que ofrecen formación para el empleo a jóvenes vulnerables las cuales deben entender las necesidades del mercado laboral y sus prácticas de contratación.



Esta relación crea un ciclo que beneficia a todos ya que cuando los jóvenes egresan del programa de formación, se convierten en lo que los empleadores están necesitando.

## GLOSARIO

### Brechas de habilidades

El término “brechas de habilidades” es usado para describir el desajuste cualitativo entre la disponibilidad de recursos humanos y las exigencias del mercado de trabajo. Las “brechas de habilidades” se evidencian cuando los empleadores sienten que su mano de obra actual no cuenta con las habilidades que su negocio requiere, o bien cuando las personas que recién ingresan al mercado de trabajo no tienen el entrenamiento ni las habilidades que el mercado está demandando.

Adaptado de: Strietska-Ilina, O. (NSTF, 1998) “Skills Shortages” in *Modernising Vocational Education and Training in Europe: Background Report*. Fourth report on vocational training research’ CEDEFOP, Vol.1 2008.

## ¿Qué se entiende por estudios de mercado laboral?

Un estudio del mercado laboral aporta información sobre las oportunidades de empleo actuales y a futuro y permite analizar cuestiones tales como las áreas de la económica que más generan empleo, la cualificación de los trabajadores, el grado de eventualidad de los trabajos, las características y posibilidades de inserción de los desempleados, etc., factores que, junto a coyunturas económicas determinan el funcionamiento de dicho mercado. En la forma en que tradicionalmente se les conoce, los estudios del mercado laboral son investigaciones realizadas por economistas o por expertos en el tema. Se trata de análisis rigurosos y sistemáticos de la economía nacional e internacional, que en forma teórica permiten identificar necesidades de recursos humanos y de capacitación en un sector o rama determinado. Sin querer desvirtuar la importancia de este tipo de análisis, la

presente guía propone una definición más pragmática y al alcance de entidades que implementan proyectos o programas de empleabilidad dirigidos a jóvenes en condición de vulnerabilidad.

En ese sentido, entendemos por estudios del mercado laboral aquellas actividades de recolección y análisis de información realizadas por una o varias organizaciones para detectar necesidades y cambios en el mercado de trabajo, identificar nuevas ocupaciones y reconocer nichos de demanda de personal.

Esta guía se enfoca en cómo obtener e interpretar información sobre la demanda del sector privado, que es generalmente es uno de los mayores demandantes del personal calificado. Además es importante tomar en cuenta que dicho sector es relativamente más cambiante y por lo tanto exige a las entidades ser más competentes en detectar y entender las implicaciones de los cambios en procesos productivos, tecnología, productos, etc. Sin embargo y a pesar de enfatizar en ese segmento en esta Guía, también es importante reconocer que tanto el sector público como el sector civil también son generadores de empleo y que en algunos países pueden representar un porcentaje importante de la economía

#### **Algunas fuentes de información para un estudio de demanda laboral son:**

- Federaciones u organizaciones sindicales.
- Bolsas de empleo privadas y públicas.
- Observatorios laborales.
- Entidades de gobierno: ministerios de trabajo, economía, oficinas de productividad o desarrollo económico a nivel regional o local, entre otros.
- Centros de investigación.
- Redes y entidades de formación para el empleo.
- Cámaras de comercio y otras asociaciones empresariales.
- Banca empresarial.
- Empresas .



Según el esquema de indagación del mercado propuesto por CINTERFOR<sup>3</sup>, las instituciones intermediadoras para el empleo, generalmente agencias de selección y colocación de personal, son un foco estratégico en cualquier ejercicio de estudio del mercado ya que tienen mucha experiencia en el tema y pueden ofrecer información actualizada sobre lo que sucede en el mercado de trabajo. Teniendo en cuenta que muchas veces estas instituciones actúan en niveles ocupacionales y áreas definidas, es recomendable hacer una preselección de aquellas que más se acercan a las ocupaciones a las que los jóvenes participantes de los programas de capacitación.

<sup>3</sup> Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.  
<http://www.oitcinterfor.org/general/%C2%BFqu%C3%A9-oitcinterfor>

Entre los beneficios que un estudio de mercado puede brindar a la entidad de formación, se incluye:

- Una red más amplia de conexiones con los distintos actores del mercado: entidades de formación para el empleo, observatorios, gremios, empresas, entidades de investigación y en particular con las empresas.
- Información sobre las tendencias de mercado laboral y sobre las necesidades actuales y futuras de los empleadores. Con esa inteligencia del mercado, la entidad puede mejorar sus contenidos y estrategias de capacitación porque permite identificar habilidades críticas en las industrias y el volumen de personas que son requeridas con esas habilidades.
- Mayores conocimientos sobre los requerimientos de contratación para compartir con los jóvenes durante los procesos de reclutamiento y de colocación. ¿Quiénes se benefician de los estudios del mercado laboral?



De acuerdo con el estudio *“Educación para el empleo: cómo diseñar un sistema que funcione”* desarrollado por McKinsey en el 2013, los empleadores, los proveedores u ofertantes de educación y los jóvenes, viven en universos paralelos y tienen una comprensión muy diferente de la misma situación.

**Según este informe:**

El 40% de los empleadores de la región declara tener grandes dificultades para encontrar recurso humano adecuado para llenar sus vacantes.

La tercera parte de los empleadores dice que nunca se comunica con los proveedores de educación; de los que lo hacen, menos de la mitad dice que ese contacto fue efectivo.

Más de la tercera parte de los proveedores de educación reporta no estar en capacidad de estimar el porcentaje de empleo de sus graduados. De aquellos que dicen que sí lo pueden hacer, el 20% sobreestima este porcentaje si se lo compara con lo que reportan los mismos jóvenes.

Menos de la mitad de los jóvenes dice que cuando escogieron qué estudiar tenían una buena comprensión de cuáles eran las disciplinas conducentes a profesiones que tuvieran ofertas de trabajo y buenos salarios.

Los datos arrojados por esta investigación, resaltan la importancia de propiciar el encuentro y la interacción con todos los actores del mercado para minimizar el desencuentro entre oferta y demanda, que es la crítica más frecuente que reciben las entidades de formación, incluidas las universidades y los institutos de formación técnica.

**Más información en:**

[http://www.eduteka.org/pdfdir/educacion\\_para\\_el\\_empleo.pdf](http://www.eduteka.org/pdfdir/educacion_para_el_empleo.pdf)

## Saber

“Las perspectivas del sector en el cual se pretende trabajar, las características de las políticas de recursos humanos, los mecanismos predominantes de selección de personal, y la valoración de la capacitación que predomina en el sector, son informaciones que la entidad de capacitación debería manejar en forma solvente, tanto para el diseño de la oferta de capacitación, como para su relacionamiento con los actores del sector”.

### Más información en:

“Guía de implementación de pasantías para jóvenes”

[http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004_4_2_0.pdf)

### Otras voces

La experiencia de más de 10 años de trabajo en temas de empleabilidad juvenil, le permite afirmar a IYF y FOMIN que:

Los programas de formación laboral, que han sido intencionalmente diseñados para responder a las necesidades de los mercados locales, tienen mayores probabilidades de inserción laboral sostenible que aquellos programas que están desconectados.

Cuando los programas entienden las tendencias y retos de competitividad que impactan a los distintos sectores de la economía, se encuentran mejor equipados para tomar decisiones que les permiten canalizar mejor su inversión y sus recursos.

Los programas de formación que se diseñan bajo el enfoque tradicional de oferta, en el cual las entidades de capacitación ofrecen programas de formación sin considerar las tendencias del mercado y el destino de sus egresados, generan un desequilibrio en el mercado laboral que limita las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes egresados y las posibilidades de que el sector productivo encuentre el personal que requiere. Esto evidencia la falta de pertinencia y efectividad de los programas y su incapacidad para contribuir al desarrollo de los sectores en los que participa.

## ¿Quiénes se benefician de los estudios del mercado laboral?

Tener información actualizada y confiable sobre las demandas actuales y emergentes del mercado de trabajo sirve a:

**Los jóvenes:** porque pueden tomar decisiones informadas y definir su plan vocacional y ocupacional en trayectos con buenos prospectos de empleos de calidad. Una búsqueda de empleo planificada requiere de acceso a información actualizada sobre las demandas de empleo en la localidad o región y sobre los procedimientos y criterios más utilizados por los empleadores para seleccionar el personal que necesitan.

**Nota:** Cuando las entidades de formación realicen estudios del mercado laboral, es recomendable focalizar sus esfuerzos de investigación en los segmentos del mercado en los que los jóvenes son competitivos. Además de facilitar el proceso investigativo, esta acotación permite diseñar programas de capacitación acordes con las características personales, sociales y culturales de estos jóvenes y con las ocupaciones a las que pueden aplicar.

**Las entidades de formación:** Conocer el mercado, ajustar sus ofertas a las demandas detectadas y alcanzar altos porcentajes de inserción laboral de sus graduados son indicadores de calidad que le genera prestigio, credibilidad y sostenibilidad a estas entidades de formación. Muchos gobiernos han organizado sus sistemas de formación para el empleo y han definido como un estándar de calidad, la capacidad de las organizaciones para dialogar con el mercado, asegurar la pertinencia de su formación y asegurar las oportunidades y la calidad de las pasantías y de la inserción laboral de sus egresados. Así mismo, establecer una relación con los empleadores a partir de la realización de un estudio de mercado permite a las instituciones de formación agilizar los procesos para actualizar su currículo, armar su red de empresas para colocar a sus egresados y obtener mejor retorno en la inversión que hace en la formación de un/una joven.

**Las empresas** en el sentido que las entidades de formación responderán con mayor exactitud a las necesidades detectadas y producirán mejores egresados, contribuyendo así a minimizar las inversiones que hacen las empresas en seleccionar, reclutar y entrenar su personal.

**Los servicios de orientación y de intermediación laboral:** porque los estudios del mercado les permiten ejercer su labor de conectar oferta y demanda laboral y brindar información a los jóvenes para que tomen decisiones acertadas sobre trayectoria educativa y laboral.



La Fundación Chile, junto con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, ha desarrollado un programa de mejoramiento de la calidad de la capacitación laboral en Chile. Dicho programa busca alinear la oferta formativa con las demandas provenientes de empresas y sectores claves de la economía chilena.

**Fuente:**

<http://www.iadb.org/en/projects/project-description-title,1303.html?id=CH-M1015>

### ¿Cuál es el alcance de los estudios del mercado laboral?

El siguiente cuadro resume los posibles alcances de un estudio de mercado laboral y sus correspondientes ¿Qué se necesita para hacer un estudio del mercado laboral?

<b>ALCANCE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>Identificar los sectores en expansión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los sectores y subsectores de la economía que tienen potencial para generar empleos de calidad.</li> </ul>
<b>Caracterización de los empleadores a focalizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar información sobre las empresas líderes de los sectores en expansión: tamaño, localización, trayectoria de crecimiento, ventaja competitiva y mano de obra que ocupa.</li> </ul>
<b>Identificar la demanda de recurso humano en la localidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la demanda actual y proyectada para los trabajadores de primer ingreso en un campo ocupacional específico y en una región determinada.</li> <li>• Identificar potenciales puntos de acceso a empleos para jóvenes en sectores o subsectores específicos.</li> <li>• Identificar, particularmente, las barreras de acceso, retención y ascenso de sectores poblacionales en particular en dicho entorno laboral.</li> </ul>
<b>Conocer perfiles ocupacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información acerca de las competencias y habilidades requeridas para las ocupaciones que están en alta demanda.</li> <li>• Identificar las prácticas de contratación de empleadores y los requisitos de ingreso como: tipo de educación formal o técnica, experiencia requerida, entre otros.</li> </ul>
<b>Conocer la calidad de los empleos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar aspectos como: salarios y beneficios, ambiente de trabajo, seguridad, accesibilidad para los jóvenes, consideraciones de género, causales de rotación, etc. Se trata de identificar si son “buenos empleos” para los jóvenes.</li> <li>• Mapear posibles oportunidades de carrera y saber cómo se puede pasar de una posición de primer ingreso a empleos con mayor responsabilidad y mejor remuneración.</li> </ul>
<b>Conocer o ampliar la capacidad instalada para brindar servicios de formación en la localidad o la región</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información sobre: cantidad, calidad, alcance, costos y requerimientos de matrícula de los programas existentes en el entorno cercano (incluyendo los que operan en la propia organización).</li> <li>• Conocer la valoración que tienen los empleadores de los egresados de dichos programas.</li> <li>• Construir vínculos con las empresas para lograr su apoyo para, mejorar la calidad la formación y para incrementar el acceso de los egresados a pasantías y empleos de calidad.</li> </ul>
<b>Hacer diagnósticos del mercado laboral desde la perspectiva de la oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar por las percepciones que tienen los jóvenes y empleadores sobre los empleos en demanda.</li> <li>• Conocer si la demanda de recurso humano es pertinente para los jóvenes con quienes se trabaja. Identificar barreras como: perfil de entrada (nivel educativo, experiencia, edad, etc.); condiciones geográficas o culturales que puedan limitar el acceso a dichos empleos.</li> <li>• Conocer cuáles son los perfiles de las comunidades desatendidas, realizar un diagnóstico de las necesidades y oportunidades para los jóvenes, etc. Este diagnóstico puede hacerse en paralelo para recoger información sobre los jóvenes a atender (enfoque doble cliente).</li> </ul>
<b>Identificar los retos para la competitividad de una empresa específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los desafíos que tiene para: seleccionar y retener el personal; actualizar sus conocimientos e incorporar nuevas tecnologías y procesos; ofrecer de manera eficiente productos o servicios de calidad, entre otros.</li> </ul>
<b>Conocer las oportunidades y retos para la competitividad de un sector o “cluster” específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer aspectos de políticas regulatorias, inversiones públicas y privadas, proyecciones de crecimiento, demandas de cadenas de valor, logísticas, costos, legislación laboral, entre otros.</li> </ul>

## Saber

Las particularidades de cada contexto y los objetivos que se esperan alcanzar con el estudio, deben llevar a cada institución a optar por metodologías y herramientas rigurosas y exhaustivas (estudios avanzados) o por opciones más prácticas y económicas de aplicar, que también pueden resultar de gran utilidad.

En ese sentido, es importante examinar cuidadosamente el alcance y los objetivos del estudio para definir cuál es la metodología más apropiada para cada uno. Por ejemplo, si el objetivo primario es obtener información estadística confiable con fines de planeación económica de una región es posible que el estudio requiera la selección de muestras aleatorias y el uso de instrumentos de análisis que necesariamente implican la vinculación de expertos en investigación cuantitativa y cualitativa.

Así mismo, cuando el objetivo primario es diseñar o mejorar el currículo de entidades de formación para que sus egresados sean más empleables el estudio debe enfocarse en un número específico de empleadores que sean representativos del sector al cual va dirigido el currículo en cuestión. En este caso el estudio puede ser realizado por personal de la entidad que ofrece formación con el apoyo de expertos en los temas laborales.

### ¿Qué se necesita para hacer un estudio del mercado laboral?

Aunque en estricto sentido los diagnósticos o investigaciones del mercado laboral son estudios rigurosos que requieren de los conocimientos y competencias de especialistas, en la práctica muchas entidades de formación, aunque no cuenten ni con los profesionales ni con los recursos para hacer estos estudios, deben asumir el reto de conocer cada vez mejor la dinámica del mercado laboral y los potenciales empleadores de sus egresados.

Para realizar estudios con cierto nivel de rigurosidad se debe contar con los recursos profesionales, técnicos y financieros para:

- **Planificar y ejecutar todas las fases del proceso de investigación.**
  - Gestionar el apoyo de expertos.
  - Generar vínculos con actores claves.
  - Acceder a fuentes primarias y secundarias de información.
- **Diseñar y aplicar la metodología y las herramientas que se usarán en el proceso investigativo.**
  - Realizar encuestas, entrevistas o grupos focales.
  - Registrar, codificar y analizar datos y respuestas (en ocasiones usando algún software especializado para el análisis).
- **Documentar y comunicar los hallazgos y las conclusiones del estudio.**
  - Traducir los aprendizajes en respuestas programáticas (para procesos de selección, entrenamiento específico de la ocupación, formación en habilidades para la empleabilidad, asistencia para la búsqueda de empleo, entre otros).
  - Establecer alianzas y vínculos estratégicos con potenciales empleadores.
- **Desarrollar planes que permitan la actualización permanente de la información.**

Para ilustrar la relación entre el alcance, la metodología y los recursos asignados a los estudios de mercado, presentamos a continuación tres ejemplos de estudios de mercado realizados por entidades aliadas de los programas *entra21* y RUTAS<sup>4</sup>.

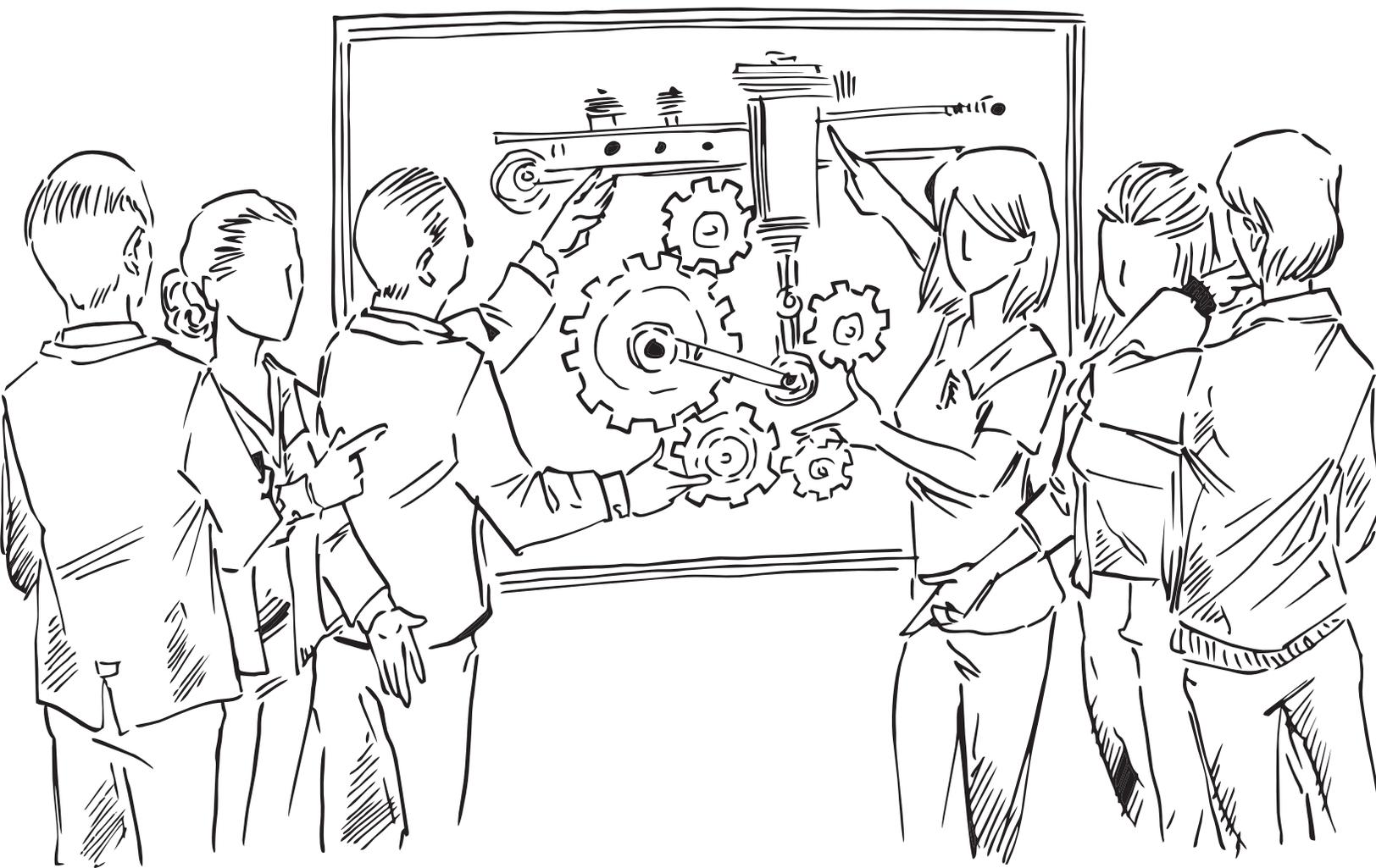
Asunto	Estudio básico	Estudio intermedio	Estudio avanzado
<b>Tema</b>	Análisis del mercado laboral en Nuevo León. Programa RUTAS.	Investigación de demanda laboral para jóvenes formados en tecnologías de la información (TI) Fundación CIRD. Programa Entra21. Fase I.	Estudio macro económico sectorial: Telecomunicaciones y Servicios Financieros.
<b>Duración</b>	40 días	60 días	90 días
<b>Costo</b>	2.000 USD aprox. 2014.	3.500 USD aprox. (2005)	8.400 USD (2005)
<b>Participantes</b>	3 personas del equipo de trabajo de RUTAS.	Equipo de trabajo de CIRD más expertos en estudios de mercado laboral.	Consultoría externa con orientación de personal de Fundación Chile con experiencia en investigación.
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de fuentes secundarias (se usaron fuentes no convencionales ya que los censos y encuestas de hogares no aportaban elementos concluyentes). Bases de datos de vacantes del Servicio Nacional de Empleo para los años 2011 a 2013, y los registros de inversión extranjera directa para los años 2009 a 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de fuentes secundarias.</li> <li>Entrevistas a profundidad a 12 gremios y cámaras de empresas y a 13 empresas entre grandes y pymes.</li> <li>Validación de los hallazgos con un sub-grupo de gremios y empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de fuentes secundarias.</li> <li>Uso de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación (cuestionarios, entrevistas en profundidad, entre otros) para obtener información de informantes clave de los distintos sectores productivos en cuestión y expertos en el tema.</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una evaluación inicial del mercado de trabajo de Nuevo León, con el ánimo de identificar algunas áreas de oportunidad para fortalecer la conversación de las escuelas con las nuevas industrias.</li> <li>Determinar en qué zonas del mercado de trabajo es más rentable invertir para las entidades de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las necesidades mal satisfechas o insatisfechas de las empresas con respecto a jóvenes formados en tecnologías de la información.</li> <li>Identificar las causas de fracaso en el lugar de trabajo de jóvenes recientemente contratados.</li> <li>Conocer el grado de disposición de las empresas para firmar acuerdos de pasantías (rentadas o no) y evaluar las alternativas y posibilidades de inserción laboral de pasantes formados en TI.</li> <li>Conocer la oferta actual. en TI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las características relevantes de los sectores 'servicios financieros' y 'transporte y telecomunicaciones' que permitan orientar la formación de recursos humanos y técnicos que el Programa entra21 ejecutará.</li> <li>Caracterizar tipo de empresas existentes en ambos sectores y perfil del recurso humano con que cuentan.</li> <li>Identificar áreas de competencia más demandadas en el mercado de trabajo de ambos sectores y las formas en que esta demanda es satisfecha en funciones asociadas a uso de NTIC y con potencial. de empleo para jóvenes.</li> </ul>

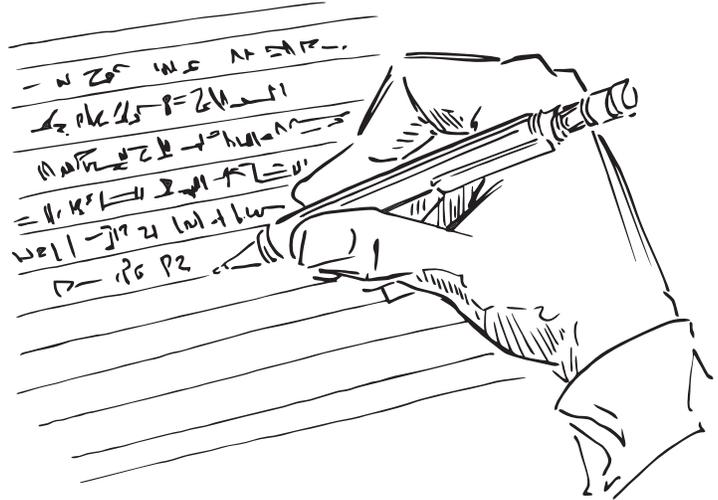
<sup>4</sup> Rutas es un programa ejecutado por la IYF en México con fondos de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los EUA, USAID, que busca apoyar cambios sistémicos en la educación media superior técnica.

## CAPÍTULO 2

---

# Sobre cómo identificar las demandas del mercado laboral





## Algunas consideraciones

Las distintas opciones de estudios de mercado que una entidad de formación puede abordar es el enfoque de este capítulo, es claro que la selección de uno de ellos dependerá de los tipos y niveles de recursos de cada institución. Para considerar la mejor opción, es importante tomar en cuenta una serie de factores, desde la capacidad institucional hasta las características de los jóvenes a atender. Las consideraciones presentadas a continuación sintetizan las experiencias y prácticas de distintas entidades de formación en la región, incluidas desde redes de institutos públicos de formación para el trabajo como centros de formación operados por ONGs o grupos religiosos.

### Capacidad institucional

- Nivel de experiencia de la organización en la realización y/o supervisión de investigaciones de tipo cuantitativa y/o cualitativa.
- Disponibilidad de fondos para la realización del estudio.
- Acceso a expertos para asesorar y/o implementar el estudio.
- Tiempo disponible para coordinar y apoyar el estudio.

### Parámetros del estudio

- Alcance del estudio, acorde con las necesidades internas y con los requerimientos que puedan hacer agentes externos como agencias de gobierno o entidades de cooperación, entre otros.
- Disponibilidad de estudios existentes: tipo, alcance y calidad de dichos estudios.
- Alcance geográfico y en los sectores a focalizar.
- Temporalidad, es decir, si se busca identificar demandas de corto, mediano y/o largo plazo.

### Condiciones del contexto

- Aspectos culturales y sociales del entorno que facilitan o dificultan la realización del estudio como por ejemplo el hermetismo de algunos sectores de la economía para socializar sus datos y perspectivas de expansión.
- Detectar las barreras culturales o de discriminación que pueden obstaculizar el acceso de los jóvenes a vacantes.

## Características de los jóvenes

- Además de tener en cuenta la capacidad institucional y definir las características del estudio y el contexto, es importante que las entidades interesadas en hacer estudios del mercado laboral conozcan a fondo las características personales, sociales y culturales de los jóvenes que recibirán la capacitación. De manera tal que tomen en consideración las necesidades de sus dos clientes principales: los empleadores y los jóvenes.

## Normalmente las entidades que trabajan con jóvenes en condición de vulnerabilidad realizan entrevistas individuales o grupos focales con los jóvenes para:

- Conocer sus competencias e intereses.
- Identificar las barreras que les impiden obtener empleos en determinados sectores u ocupaciones.
- Evaluar la experiencia y conocer la actitud y el interés de los jóvenes hacia el trabajo en determinados sectores y ocupaciones.
- Conocer si los jóvenes tienen interés en proyectarse laboralmente o si sus condiciones familiares facilitan o son un obstáculo para vincularse a dichas vacantes. Opciones para la realización del estudio.



Según la publicación “*Guidelines and Experiences for Including Youth in Market Assessments for Stronger Youth Workforce Development Programs*” involucrar a los jóvenes en algunas de las fases del estudio del mercado laboral (diseño, implementación y análisis de la información) puede resultar muy beneficioso porque:

Los jóvenes pueden traer a la mesa una perspectiva diferente.

La participación en el proceso investigativo le va a permitir a los jóvenes adquirir nuevas competencias y conocer más del mundo empresarial.

Vincular los jóvenes al proceso permite que los jóvenes se empoderen, busquen soluciones y se familiaricen con los retos y oportunidades del mercado.

### Fuente:

[http://static.squarespace.com/static/52f220cbe4b0ee0635aa9aac/t/53db8a3ce4b03b0b92ea6eca/1406896700438/Youth+inclusion\\_Guidelines\\_Experiences\\_508.pdf](http://static.squarespace.com/static/52f220cbe4b0ee0635aa9aac/t/53db8a3ce4b03b0b92ea6eca/1406896700438/Youth+inclusion_Guidelines_Experiences_508.pdf)

## Con recursos propios

Aunque un estudio de tendencias del mercado no suele ser una función central de las entidades de formación para el empleo, en muchos casos realizar este tipo de estudios dentro de la entidad puede convertirse en una práctica institucional que fortalezca su capacidad de gestión y su vinculación con empleadores del sector privado y de los otros sectores. Cabe observar que si la entidad tiene poca experiencia realizando y/o supervisando estudios habría que medir si tiene los recursos internos para dedicarse a un estudio de mercado y así aumentar sus competencias institucionales.

### **Contratación externa**

Dependiendo del alcance del estudio que se quiere realizar, se hace necesario acudir a expertos externos que apoyen el proceso investigativo y se encarguen de: definir el tamaño apropiado de la muestra, identificar los actores clave a entrevistar, diseñar y aplicar los instrumentos, tabular e interpretar los resultados y presentar los hallazgos para que las personas encargadas de diseñar el curriculum lo pueden utilizar. Usualmente estos expertos están vinculados a centros de investigación o adscritos a universidades.

### **Combinación de recurso interno y contratación externa**

Esta opción, además de ayudar a reducir los costos de la consultoría, representa una buena oportunidad para entrenar a algunas personas de la entidad y adquirir experiencia institucional para realizar futuros estudios. Si se opta por un equipo mixto es importante definir los roles de cada integrante para maximizar el aprendizaje institucional y evitar un mal uso de los recursos.

#### **Otras voces**

#### **Ventajas y desventajas de la contratación externa:**

##### **Ventajas:**

- Experiencia y experticia en la realización de este tipo de investigaciones.
- Trayectoria y reconocimiento en el sector.
- Acceso a actores clave del mercado para obtener la información requerida.
- Imparcialidad para no encasillar la investigación en algunos sectores y dejar por fuera otros. Esto evita que las entidades de formación busquen siempre sus redes de contactos y limiten la posibilidad de conocer otros sectores y abrirse a otras oportunidades.

##### **Desventajas:**

- La distancia y el escaso conocimiento de las necesidades y características de jóvenes en condición de vulnerabilidad, puede limitar una lectura del mercado que tenga en consideración las opciones de primera entrada al mercado laboral de este tipo de población.
- Riesgo de no capitalizar las relaciones existentes cultivadas por las entidades de formación, con empleadores dispuestos a brindar oportunidades a jóvenes en situación de desventaja.
- Cuando el estudio de mercado lo hace un externo, la entidad de formación desaprovecha la oportunidad de establecer nuevos contactos con empleadores y crear vínculos con actores clave. Estos contactos pueden convertirse en aliados de la institución, no solo para ofrecer información que permita identificar las demandas a futuro, sino también para encontrar espacios para las pasantías y la inserción laboral de los jóvenes egresados.
- No se fortalece la capacidad de las entidades de formación para realizar este tipo de estudios e institucionalizar en el mediano plazo esta buena práctica.
- Implica invertir recursos financieros para la contratación inicial y para las actualizaciones posteriores.



## Otras voces

Cuando la Fundación Comunitaria, Centro de Información y Recursos para el Desarrollo de Paraguay (CIRD) incursionó en el campo de la empleabilidad juvenil, realizó por primera vez y sin ninguna experiencia previa una investigación directa del mercado laboral. Su consulta partió de un diseño de investigación que incluyó la definición clara de los objetivos del estudio; la fijación de las estrategias para llegar a la información que se necesitaba; los actores clave a consultar; el diseño de los instrumentos a utilizar en la recolección de la información y el diseño del plan de visitas en el trabajo de campo. Este diseño fue realizado por personal de la Fundación con el apoyo de un equipo de expertos externos conformado por: profesionales del campo de las tecnologías de información y comunicación, sociólogos y técnicos expertos en el tema de juventud y emprendimiento. A partir de esta primera experiencia, que resultó exitosa, CIRD continuó diseñando sus propios estudios con el apoyo de un consultor externo.

## Tipos de estudios del mercado laboral

Una vez que la entidad haya tomado en cuenta las consideraciones iniciales, se recomienda enfocar cuál tipo de estudio es más conveniente. Hay una serie de opciones metodológicas para identificar las demandas del mercado laboral que se presentan a continuación, desde las más sencillas hasta las que requieren mayor experticia y/o recursos. Dado que uno de los propósitos de esta guía es “desmitificar” la idea de que los estudios de mercado son tarea exclusiva de economistas o expertos en investigación, queremos iniciar este apartado por las opciones más sencillas.

### Consultas rápidas

- Aplicación de procedimientos de “inteligencia” organizacional.
- Sondeos.
- Investigación directa del mercado laboral.
- Análisis situacionales de competencias laborales.

#### **Nota:**

Para no interrumpir la continuidad de la lectura y teniendo en cuenta el volumen de información que puede tener cada tipo de estudio, presentaremos algunas metodologías y herramientas prácticas en los anexos a los cuales nos referiremos en cada sección cuando corresponda.

### **Tipo 1: Consultas rápidas**

Se entiende Consultas rápidas como la búsqueda de información en una fuente para aprender algo relativamente puntual y/ o para aclarar una duda. La calificación de *rápida* se refiere a la inmediatez con que se consigue la respuesta y se realiza el procedimiento. La revisión sistemática de las fuentes de información listadas a continuación, permite tomar el pulso del mercado e identificar las vacantes más publicitadas, las inversiones o los proyectos generadores de empleo a corto plazo, las opiniones de empleadores y expertos en la dinámica del mercado, los retos en la contratación del recurso humano, las opiniones y críticas a la formación de recurso humano, entre otras. Es recomendable delimitar el contexto geográfico en el que se va a realizar el estudio y las fuentes que pueden ofrecer información sobre el mercado laboral en la región.

La información obtenida en este tipo de estudios debe ser sistematizada y organizada de tal manera que permita identificar aspectos básicos como: nombre del puesto de trabajo, número de vacantes (acordes con el nivel de entrada de los jóvenes atendidos por la organización), salario ofrecido, tipo de jornada laboral, nivel de calificación y (si es el caso) certificación requerida. Una hoja de cálculo puede ser un instrumento sencillo para organizar la información recolectada y puede ser la responsabilidad de una persona de la entidad (o red de entidades) de formación

Esta información se puede obtener a partir de:

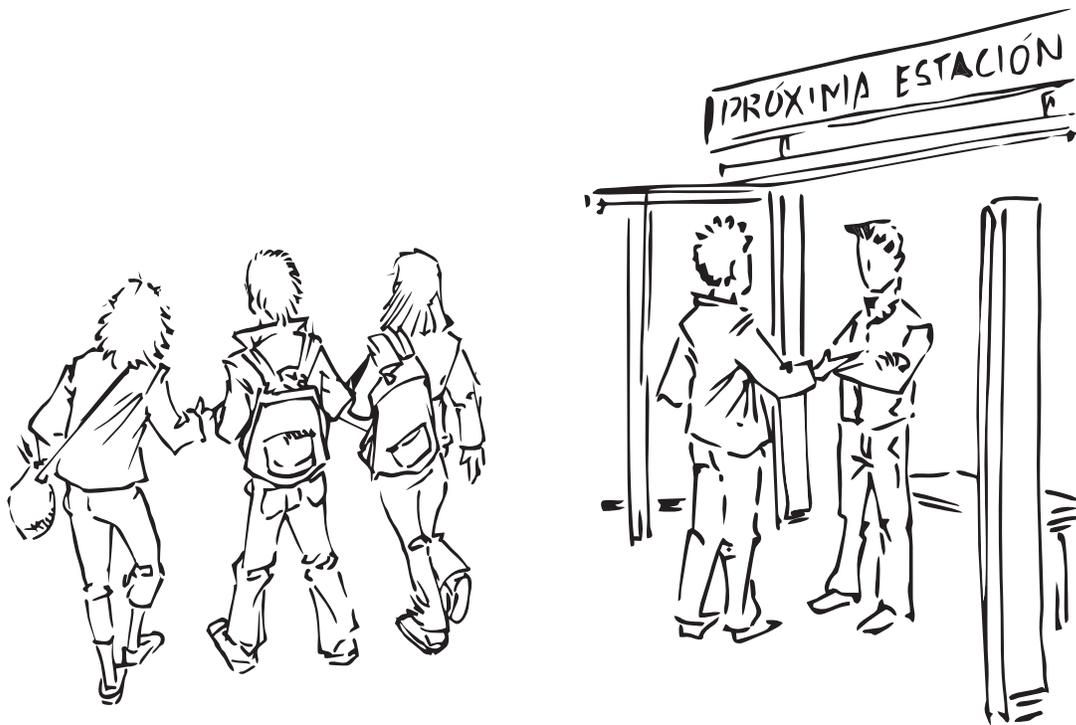
- Lectura de avisos clasificados en periódicos locales.
- Revisión de páginas Web de empresas.
- Revisión de páginas Web de bolsas o servicios públicos de empleo.
- Lectura de publicaciones y periódicos especializados (impresos o digitales).
- Lectura de publicaciones de centros de estudios o de observatorios de empleo.
- Asistencia a foros, ferias de empleo, reuniones de gremios o asociaciones de empleadores.

Reuniones individuales o grupales (tipo grupo focal) con empleadores, especialistas en el tema de mercado laboral, representantes de gremios, y/o asociaciones empresariales y cámaras de comercio, entre otros.

Algunos de los aspectos a indagar y que pueden resultar de utilidad para tomar el pulso del mercado y obtener información estratégica para la entidad, son:

- Opinión de los empleadores y de los actores clave sobre las políticas públicas relacionadas con los programas de capacitación e inserción laboral de jóvenes.
- Percepción de los empleadores sobre la pertinencia y calidad formación ofrecida.
- Expectativas de los empleadores con respecto a la contratación de jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Alternativa: Sobre nuevas ocupaciones y los perfiles correspondientes.
- Recomendaciones sobre habilidades y competencias que deben fortalecer las entidades de formación para el empleo.
- Disponibilidad para recibir jóvenes en sus empresas.
- Interés que tienen en apoyar la creación de nuevos currículos o el ajuste de los existentes.

Favor consultar el Anexo 1: “Áreas y preguntas a explorar en los estudios del mercado laboral”.



## GLOSARIO

### Un currículo

o plan de estudios es el conjunto de metodologías y prácticas destinadas a que los estudiantes adquieran determinadas competencias y desarrollen plenamente sus posibilidades.

### Tipo 2: Aplicación de procedimientos de “inteligencia” organizacional

Avanzando un poco en la “sofisticación” de las maneras de acceder a información sobre demandas del mercado, se puede implementar algunas actividades para obtener retroalimentación sobre la oferta de formación actual e identificar las demandas del mercado que podría ayudarle a la entidad a mejorar la pertinencia de la formación que ofrece. La inteligencia organizacional para este caso será la interpretación y transformación del conocimiento y práctica organizacional específica en un conocimiento que permite responder eficazmente a las demandas del mercado.

#### **Algunas acciones sencillas y de bajo costo que pueden implementarse en este tipo de estudio son:**

- Hacer seguimiento permanente a los empleadores que contratan o reciben a los jóvenes en pasantías y/o puestos de trabajo. Este seguimiento puede hacerse a través de acciones tan simples como aplicar un cuestionario o hacer una entrevista a los supervisores de los jóvenes, hasta la creación de un grupo de diálogo en el que los empleadores expresen su opinión y sus inquietudes sobre los programas de formación.
- Consultar a los empleadores sobre los contenidos de los cursos de capacitación inicial que imparten en sus empresas a las personas recién contratadas (en los cargos y niveles en los que los jóvenes atendidos por la entidad de capacitación pueden ser competitivos) y sobre el número de contrataciones que realizaron en años anteriores para ocupar estos cargos. Esta información permite establecer la relación entre la demanda de personas para ocupar determinados puestos y los conocimientos y habilidades más valorados por los empresarios.

- Revisar y analizar las cifras de empleos y pasantías conseguidos por cohortes anteriores de los programas de formación, para identificar aquellas ofertas de formación con mayor demanda ocupacional.
- Crear un comité técnico en el cual se busque la asesoría de los empleadores con los que se tienen vínculos cercanos de cooperación.
- Contactar a instructores que tengan vínculos cercanos con empresas para garantizar que están actualizados en los procesos y conocen los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Incorporar a algunos representantes del sector privado en órganos de dirección de la organización.



En el proyecto ejecutado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, Argentina (ADEC), la tarea de definición de los perfiles ocupacionales estuvo a cargo de un comité técnico asesor, compuesto por empresarios, personal de ADEC, de las oficinas de empleo y de los institutos de formación profesional.

La metodología utilizada fue la de mesas sectoriales en las que participaron empresarios de los sectores seleccionados y jefes de recurso humano. Con esta mesa se identificaron los perfiles ocupacionales más demandados y la cantidad de vacantes, para posteriormente definir las competencias requeridas por dichos perfiles y los contenidos de la capacitación.

### **Tipo 3: Sondeos de empresas y otros actores clave**

Un sondeo es una técnica de investigación que busca recopilar datos a través de una serie de preguntas estandarizadas dirigidas, generalmente, a una muestra representativa de individuos para proyectar sus resultados a toda la población en estudio. A menudo la muestra integrada por empresas es utilizada para conocer estados de opinión sobre demandas laborales, características o datos específicos del mercado.

***Algunas recomendaciones para realizar exitosamente un sondeo sobre el mercado laboral incluyen:***

- Preguntas pertinentes y concisas, cerradas en lo posible, de tal manera que las respuestas sean más claras y relevantes.
- Contar con la asesoría, de ser posible ad honorem, de firmas o especialistas en sondeos de mercado para que apoyen el diseño de los instrumentos (cuestionarios) y el procesamiento y validación de la información levantada.
- Conformar un equipo de trabajo, entrenarlo en la metodología y capacitarlo en el uso de sistemas de documentación y análisis de información.



Los sondeos<sup>5</sup> y encuestas<sup>6</sup> son técnicas de recolección de información de bajo costo que utiliza procedimientos muy sencillos para acceder a información actualizada. No obstante, y teniendo en cuenta que se espera obtener información vigente, es importante tener en cuenta los conocimientos fundamentales de las personas consultadas y vigilar que los instrumentos que se van a utilizar estén bien diseñados. El instrumento central de este tipo de estudio suele ser un cuestionario presencial o virtual, o una guía de entrevista estructurada.

<sup>5</sup> Sondeo: una medición estadística tomada a partir de encuestas destinadas a conocer la opinión

<sup>6</sup> Encuesta: Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado

Ver Anexo 2: “Ejemplo guía de sondeo”.

**Nota:**

Es importante tener en cuenta que dada la cantidad de información que es requerida a las empresas, muchos cuestionarios suelen ser rechazados por los informantes clave porque son muy extensos o por que las preguntas son complejas o poco claras. Para evitar esta situación es recomendable definir desde el principio cuáles serían las preguntas más relevantes y, en la medida de lo posible, aplicar de manera presencial el cuestionario. También se debe explicitar cuanto tiempo tomará la encuesta y practicar antes de aplicarla para asegurar que no exceda el tiempo establecido.

**Tipo 4: Investigación directa del mercado laboral**

Este tipo de estudio de mercado tiene algunas características similares al sondeo en el sentido que los dos incluyen la identificación de los actores, la aplicación de un instrumento para levantar la información (ej. Cuestionario) y la realización de consultas a expertos. La diferencia radica en la rigurosidad metodológica y en el análisis sistemático de la información.

La investigación directa del mercado laboral es la metodología más desarrollada en esta publicación ya que este tipo de estudio recoge, en gran medida, la experiencia de IYF en iniciativas desarrolladas a nivel mundial, incluyendo las buenas prácticas y aprendizajes del Programa **entra21** en América Latina y el Caribe, y replicadas en más de una docena de países de África, Medio Oriente y Asia.<sup>7</sup>

Para realizar este tipo de estudio de mercado se recomienda seguir los siguientes siete pasos:

**Paso 1: Conformar un Comité Asesor**

Para orientar el diseño del estudio y velar por su calidad se debe conformar un comité integrado por personas con habilidades en investigación cualitativa y cuantitativa y conocedores de temas laborales. No hay un número mágico de entidades que deben estar representados en el comité pero se recomienda considerar la inclusión de actores como centros de investigación, asociaciones de empresarios, cámaras de industrias, observatorios de empleo, sindicatos, representantes de entidades del gobierno y de entidades de formación públicas o privadas.

No obstante y teniendo en cuenta que en muchos contextos las entidades no tienen la capacidad ni la experticia para crear y gestionar la participación permanente de un comité asesor, se puede optar por establecer, de manera más informal, contacto con algunos de los actores clave cercanos a la institución para que ofrezcan su asesoría y acompañamiento en determinados momentos del proceso investigativo.

<sup>7</sup> IYF. (2012). *Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs. How to Conduct an Effective Labor Market Assessment*. [http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labor\\_Mkt\\_Assess.pdf](http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labor_Mkt_Assess.pdf)  
[http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labor\\_Mkt\\_Assess\\_ATTACHMENTS2.pdf](http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/Labor_Mkt_Assess_ATTACHMENTS2.pdf)

Las principales funciones del comité asesor son:

- Apoyar el diseño del estudio que puede incluir las siguientes actividades: definición de objetivos y metodologías, definición de fuentes secundarias de información, selección de sectores prioritarios, identificación de informantes clave, selección de firmas o profesionales para conducir toda o parte de la investigación, entre otras.
- Apoyar el proceso de la convocatoria de un público determinado (empresas, gremios, etc.) para efectuar la recolección de la información.
- Pilotear las herramientas de recolección de información antes de aplicarlas más ampliamente.
- Ayudar a identificar y/o hacer contacto con las empresas a entrevistar.
- Apoyar la revisión y validación de los hallazgos.
- Asesorar en cómo mantener actualizada la información levantada.
- Dar credibilidad al proceso investigativo ante terceros.

Como para cualquier comité, es importante identificar y exponer ante los potenciales socios el propósito del comité; lo que se espera de ellos en términos de tiempo, esfuerzo, capital social o intelectual; y el beneficio que pueden obtener al asociarse con la iniciativa de investigación. Si los convocados perciben que el comité les generará valor, serán más susceptibles a participar. El valor puede ser de diferente índole como mayor acceso a talento para sus empresas, mejores vínculos con líderes de otros sectores, reconocimiento en los medios, etc.

### ***Paso 2: Definir lo Objetivos***

Es muy importante que todos los miembros del equipo compartan la visión con respecto al propósito y los objetivos del estudio que van a realizar.

Los objetivos de la investigación deben,

- Ser claros y específicos,
- Ser alcanzables dado los recursos y tiempo disponible;
- Estar dirigidos a la obtención de conocimientos, y;
- Expresar el resultado (o resultados) que se espera lograr.

### ***Paso 3: Focalizar los Sectores Económicos a Investigar***

Se recomienda identificar los sectores de la economía (nacional o local dependiendo del alcance del estudio) que demandan la mayor cantidad de empleados para puestos de primer empleo. No es común que un estudio pueda cubrir todas las industrias y ocupaciones de la región, por esta razón se debe identificar los sectores o aún mejor, los subsectores de mayor interés. Esta segmentación permite conocer a profundidad determinadas empresas, e identificar sus retos y oportunidades para contratar. Así mismo, al enfocar el estudio es más probable que la entidad pueda posicionarse ante los empleadores al evidenciar que conoce el sector y que por lo tanto puede ofrecer programas de formación acordes con sus necesidades.



En Nuevo León, México, la Secretaría de Desarrollo Económico estatal registró durante el 2013 un incremento muy grande de la inversión extranjera directa en el **sector de electricidad, gas y agua**. Después de consultar con expertos en temas energéticos y económicos, IYF determinó que efectivamente valdría la pena indagar sobre el o los sub-sectores más relevantes para un programa de empleabilidad juvenil.

Para responder a preguntas como: ¿cuál sub-sector está empleando la mayor cantidad de técnicos? ¿Cuál sub-sector está pagando por encima del promedio para puestos a nivel técnico? y ¿Cuál tiene mayores perspectivas de crecimiento a corto y mediano plazo? se llevó a cabo un análisis de las vacantes publicadas en las principales bolsas electrónicas como: empleo.gob.mx, OCC Mundial, ZonaJobs, Bumeran, ADECCO y Manpower.

De esas fuentes se logró verificar importantes datos entre los años 2011-13 como salario, experiencia y certificaciones requeridas y el incremento o la disminución de vacancias durante el periodo analizado. Se concentró en análisis en aquellos puestos con salarios por encima del promedio como indicador de ocupaciones en los que los empleadores están particularmente interesados en conseguir el talento que requieren. Los puestos de trabajo que registraron la mayor cantidad de vacantes a un salario mayor fueron: Técnico electricista, Técnico en electrónica, Técnico en mantenimiento industrial, Técnico electromecánico y Operador de planta de agua.

Al compartir la información con expertos se llegó a la conclusión que habría que priorizar **la formación de personal técnico para el subsector de electricidad**. También se concluyó no enfocar por ahora en los **sub-sectores de gas y agua** debido a que estos subsectores dependen del desarrollo de nueva infraestructura que se espera que esté lista en al menos una década.

Algunas preguntas que pueden apoyar la selección de los sectores y sub-sectores a investigar:

- ¿En la zona de intervención, qué áreas de la economía están creciendo y tienen proyectado crecer en el corto plazo?
- ¿Qué información hay disponible sobre empleos en el sector o sub-sector seleccionado?
- ¿Qué información hay sobre los requerimientos, salarios y tipo de contratos de los empleos que se pueden llegar a generar?
- ¿Cuáles son las oportunidades de empleo, particularmente para la categoría de operario/técnico?
- ¿Actualmente, ¿qué tan pertinente es la oferta para responder a las oportunidades detectadas para dicho sub-sector a corto y mediano plazo?

Ver Anexo 3: “Información disponible según fuente”.

# Saber

La identificación de los sectores a focalizar implica principalmente la consulta de fuentes secundarias; estas fuentes pueden brindar información sobre los sectores y subsectores de mayor crecimiento, tendencias en materia de empleo, sectores donde se están generando vacantes y las áreas ocupacionales con mayor demanda.

El uso de fuentes secundarias plantea los siguientes retos y limitaciones:

- Es necesario verificar si las fuentes secundarias son confiables y si la información que brindan es de calidad y refleja las tendencias y condiciones actuales del mercado laboral.
- Las fuentes secundarias normalmente no ofrecen respuestas a todas las preguntas del estudio.
- La información existente puede ser de una zona geográfica más amplia o puede no corresponder con la zona geográfica de interés para el estudio.
- Los datos pueden no estar desglosados para los sectores u ocupaciones de interés.
- Los datos sobre empleo rara vez diferencian entre los empleos disponibles para trabajadores de primer empleo y entre las vacantes disponibles para todo tipo de trabajadores.
- Los datos encontrados pueden no mostrar las diferencias salariales entre áreas rurales, urbanas, grandes o pequeñas ciudades.

Cuando es necesario complementar los datos recogidos en las fuentes secundarias, se pueden realizar entrevistas breves a actores clave como: empresarios, representantes de asociaciones empresariales, gobiernos locales y agencias de desarrollo económico, entre otros.

## GLOSARIO

### **Fuentes de información:**

- Estas fuentes se clasifican en primarias y secundarias y funcionan como verificadores y validadores de la información.

### **Fuentes primarias:**

- Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa o de primera mano sobre el tema que se desea investigar. Incluyen entrevistas o encuestas a los actores clave.
- Fuentes secundarias:
- Son los textos o documentos que provienen generalmente de organismos oficiales o instituciones especializadas en la recopilación y análisis de la información sobre un tema de interés para el estudio que se está realizando.

#### **Paso 4: Diseñar las Preguntas de Investigación**

Una vez que se han priorizado los sectores y subsectores donde se identificarán las demandas y oportunidades para jóvenes en condición de vulnerabilidad, el siguiente paso sería elaborar las preguntas para obtener la información que se necesita de fuentes primarias sean los gremios o cámaras del sector privado y las empresas mismas. Es importante utilizar la información ya arrojada de fuentes secundarias para formular las preguntas mas concretas y enfocadas posibles. Por ejemplo, si una empresa eléctrica no ha contratado muchos jóvenes para puestos de entrada y los datos indican que hay demanda para personal calificada en instalación o mantenimiento, se debe aprovechar de la entrevista o encuesta para entender mejor las razones por la falta de contratación de jóvenes en su empresa y/o sub-sector.

Algunas preguntas genéricas que normalmente se considera para las investigaciones incluyen:

Caracterización de la empresa: tamaño, nivel tecnológico, mercado en los que comercializa, perspectivas de cambio.

- ¿Cómo recluta a los trabajadores? ¿Dónde se informa habitualmente?
- ¿Cuáles son los requisitos solicitados normalmente?
- ¿En qué tipo de ocupaciones o puestos de trabajo le hacen falta trabajadores?
- ¿En qué tipo de ocupaciones de su sector sabe que hay déficit de trabajadores o alta rotación?
- ¿Cuántas mujeres están contratadas en la empresa? ¿Cuántos jóvenes y en qué ocupaciones?
- Disponibilidad para recibir jóvenes pasantes de Programas de Capacitación Laboral.
- Posibilidad de asignar un instructor para aprendizaje en la empresa

#### **Otras voces**

El programa “Alianza global por el turismo sostenible”<sup>8</sup> realizó una encuesta para, además de evaluar los recursos humanos disponibles y conocer los obstáculos y las dificultades a los que se enfrenta la industria del turismo, identificar las actitudes y percepciones que los empresarios del sector de turismo tenían de los jóvenes como potencial fuerza laboral en su sector.

A partir del análisis de la información obtenida en las encuestas, se implementaron programas de formación y desarrollo profesional dirigido a la fuerza laboral en general, pero con especial énfasis en los jóvenes interesados en trabajar en el sector turismo. Para conocer la encuesta favor consultar Anexo 4.

<sup>8</sup> Alianza para los Criterios Mundiales de Turismo Sostenible: *Trabajando juntos para la adopción universal de los principios del turismo sostenible* <http://www.unep.org/pdf/AlianzaParaCriteriosMundiales.pdf>

- Sugerencias para el currículo de aprendizaje.

Algunas pautas para elaborar las preguntas de investigación:

- Verificar que las preguntas estén en línea con el alcance y los objetivos del estudio.
- Asegurarse de elegir el tipo de pregunta más apropiado. Para ello se debe tener en cuenta que:
  - Las preguntas cerradas son más útiles para una muestra grande de entrevistados. Para los entrevistados es más fácil responder este tipo de pregunta porque les presenta opciones de respuestas; esto facilita también la fase de análisis ya que agiliza el proceso de registro e interpretación de la información.
  - Las preguntas abiertas suelen tomar más tiempo y son más difíciles de interpretar. Sin embargo, este tipo de pregunta permite obtener información más detallada y contextualizada.
- Asegurarse de que las preguntas tienen secuencia lógica.
- Procurar que las preguntas abiertas (si las hay) promuevan respuestas claras. Esto facilita su codificación en la fase de análisis.
- Encabezar el cuestionario con información de la entidad y del estudio que está realizando: quién es, qué objeto tiene el estudio, qué hará con la información y cómo garantiza la confidencialidad de los datos.
- Procurar que el comité asesor revise los cuestionarios con anticipación para asegurar comprensivo, claro y pertinente.
- Pilotear el cuestionario con una muestra pequeña para asegurarse de que las preguntas son claras y relevantes y para calcular el tiempo necesario para administrarla.

### ***Paso 5: Conducir la Investigación***

La información obtenida en esta fase será el insumo básico para informar el diseño de la oferta de formación, bien sea para actualizar los currículos existentes o para diseñar nuevos programas. Por lo tanto es la fase de más larga y está dividida en las siguientes sub-pasos: a) Selección de las herramientas; b) Identificación de empresas a entrevistar; c) Procesamiento y análisis de los datos; y d) Interpretación y validación de los datos.

#### a. Selección de las herramientas a utilizar

Dependiendo del alcance y de los objetivos del estudio se pueden hacer encuestas, entrevistas (estructuradas o semi-estructuradas), y/o grupos focales con informantes clave de los sectores a abordar.



Es importante tener presente que la mejor metodología puede no cumplir con el propósito para el que fue diseñada si no se dispone del personal idóneo para aplicarla. Así mismo, acertar en las personas a entrevistar o encuestar es igualmente importante para lograr obtener la información con la calidad y la validez requerida, además de prever que si las empresas perciben que la información que se solicita es privada o posiblemente confidencial no van a colaborar.

Algunas metodologías de recolección de información son:

*Entrevistas:* Se entiende por entrevista a la “técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se está estudiando”<sup>9</sup>

Varias opciones para realizar las entrevistas incluyen:

- Estructuradas: de carácter más precisa con el fin de obtener respuestas concretas.
- Semi-estructuradas: de carácter más abierto y orientadas a lograr información de mayor nivel de profundidad.
- Individuales o grupales: tipo grupo focal o grupo de discusión.
- Presenciales: estas entrevistas suelen ser las más efectivas para establecer relaciones estratégicas entre la entidad y las empresas. Las entrevistas presenciales pueden resultar más costosas ya requieren más tiempo y el desplazamiento del personal.
- Virtuales: realizadas por teléfono o por opciones tecnológicas como el Skype, entre otros. Puede ser menos costoso que las entrevistas presenciales pero son menos efectivas para establecer confianza con el entrevistado y para construir vínculos con los empleadores. No se recomienda entrevistas virtuales para entrevistas grupales.

*Encuestas:* Una encuesta es una técnica de recolección de información en el que un investigador busca recopilar datos por medio de un conjunto de preguntas dirigidas a una población específica para adquirir sus opiniones, actitudes, motivos y/o valores. Debido a que las preguntas se presentan de manera equivalente y uniforme, las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior y llegar a conclusiones en acuerdo con los objetivos de la investigación.

Los principales métodos para la aplicación de una encuesta incluyen:

- Cara-a-cara: Donde un entrevistador presenta las preguntas al encuestado de forma oral. El entrevistador apunta las respuestas en el cuestionario de papel o en un medio digital.
- Papel-y-lápiz: Donde el encuestado se auto-aplica un cuestionario en papel y apunta sus respuestas en el mismo.
- Por teléfono: Donde un entrevistador presenta las preguntas al encuestado de forma oral mediante una llamada telefónica.
- Por internet: Donde un entrevistador envía por correo electrónico u otro método un cuestionario en línea al encuestado, quien entonces se auto-aplica el cuestionario.

Se puede acceder información más detallada sobre cómo diseñar y aplicar una encuesta a través de los siguientes recursos: [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_qst\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_qst_res_es.pdf)  
<http://www.surveymsoftware.net/sdesignne.htm>

---

<sup>9</sup> Universidad de Barcelona. (2009). Métodos y técnicas de recogida de información cualitativa.

*Un grupo focal:* Es una actividad grupal en la que un moderador o investigador realiza preguntas relacionadas con el tema a investigar. La labor principal del moderador es encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Algunas ventajas del grupo focal son:

- Puede generar ideas y opiniones que no surgen durante una entrevista a nivel individual.
- Sirve para conocer el nivel de consenso sobre un tema.
- Genera información que puede ayudar a contextualizar los datos cuantitativos y entender mejor temas como las dinámicas de un sector o subsector o las tendencias de contratación.

Más información sobre los grupos focales se encuentra en

[www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm](http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm)

#### b. Identificación de las Entidades a Entrevistar o Encuestar

Seleccionar acertadamente las empresas y otros actores a entrevistar es un factor determinante de la calidad y confiabilidad de la información del estudio. Con la ayuda del comité asesor, la entidad debe determinar la cantidad de empresas a incluir en el estudio y las mejores fuentes dentro de un sector, subsector o “cluster”. Si el sector o sub-sector esta muy organizada es posible que tenga una entidad gremial que pueda proporcionar información actualizada y confiable de las necesidades de mano de obra calificada para un conjunto de empresas. En Salvador, Bahía, Brasil, por ejemplo hubo un instituto creado por el sector de hospitalidad que era fuente de información sobre su membresía que incluía hoteles, agencias de turismo y restaurantes. En otros casos puede que el sub-sector no esta tan organizado y es necesario encuestar a múltiples empresas para conocer más a fondo sus necesidades laborales.

Una vez que tenga una lista de las instituciones y/o empresas a incluir en el estudio hay que identificar dentro de ellas, las personas más conocedores sobre las necesidades laborales y las prácticas de contratación. En una empresa pequeña posiblemente la persona indicada sea el/la gerente o el propietario, mientras que en una compañía grande el contacto más indicado podría ser el responsable de recursos humanos y/o los supervisores de los distintos departamentos.

#### c. Almacenamiento y Procesamiento de los Datos

Una vez realizadas las encuestas o entrevistas, la tarea es ingresar la información en una base de datos, procesarla y analizarla. Hay diferentes opciones para guardar la información incluyendo a) productos como KeySurvey, Survey Monkey y Salesforce que cualquier organización puede adquirir; b) aplicativos como Excel o Access; y/o c) una base de datos diseñada especialmente para la investigación. La última opción suele ser la más cara y compleja y no se recomienda porque las otras dos opciones funcionan muy bien para investigaciones de este tipo. Como para cualquier estudio es importante asegurar que la información está correctamente codificada e ingresada a la base, que haya personas competentes para detectar errores y procesarlos usando Excel, SPSS, STATA, R u otro paquete estadístico.



### Caso 1:

En un proyecto realizado en Uganda se hizo un sondeo a un número pequeño de empresas a partir de entrevistas con preguntas abiertas. En este caso se utilizó el software Atlas.ti.<sup>10</sup> Para ello, el equipo a cargo codificó las respuestas de acuerdo con un “diccionario” que se creó específicamente para ese propósito.

El uso de estas herramientas hizo que la sistematización de las respuestas fuera un proceso menos dispendioso y facilitó el trabajo de análisis de la información. No obstante, aunque el sistema fue evaluado como conveniente y fácil de utilizar, fue necesario implementar un intensivo programa de entrenamiento a las personas a cargo de ingresar y codificar los datos. Este entrenamiento incluyó, además de información relevante del proyecto (propósito del sondeo, alcance de los programas dirigidos a jóvenes), aspectos teóricos relacionados con la comprensión del “diccionario” y aspectos técnicos asociados a la utilización del software.

### Caso 2

Durante la convocatoria realizada por el programa entra21 en su primera fase, la Asociación Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC) realizó un estudio sobre el perfil del recurso humano demandado por el mercado laboral en el área metropolitana de San Salvador con el objetivo de justificar la necesidad de implementar un programa de formación técnica para los jóvenes salvadoreños, al finalizar el estudio, CREFAC sintetizó algunos obstáculos encontrados en la realización del estudio, los principales fueron:

La falta de una base de datos retrasó el trabajo ya que tuvieron que identificar cada una de las posibles empresas a investigar.

En algunas instituciones del sector privado se negaron a participar en la investigación, argumentando que la información solicitada era de carácter privado y confidencial.

En algunas empresas no se encontró a la persona que pudiera proporcionar la información. Esto hizo que los encuestadores tuvieran que dejar el formulario para posteriormente pasar a retirarlo. En la mayoría de los casos encontraron que el formulario no había sido diligenciado completamente.

Muchas de las empresas participantes en el estudio retrasaron la entrega del formulario hasta una semana, lo que retardó el proceso de recopilación de las encuestas y, por consiguiente, afectó el cronograma general del estudio.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6\\_brochure\\_2009\\_es.pdf](http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6_brochure_2009_es.pdf)

<sup>11</sup> Asociación Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria- CREFAC. (2003). Perfil del Recurso Humano Demandado por el Mercado Laboral en el Área Metropolitana de San Salvador en Tecnologías de la Información.

#### d. Interpretación y Validación de los Hallazgos

Una vez organizada la información de acuerdo con las preguntas de investigación, se da inicio a la fase de análisis con el equipo de trabajo de la entidad. El objetivo de este primer momento es verificar si los resultados del estudio coinciden con la información que, por su experiencia en formación del recurso humano para esos sectores, tiene la institución. Seguidamente, en caso de que en el comité asesor participen expertos en investigación, se les pide que revisen la metodología de análisis para saber si es sólida y consistente con el alcance de la investigación.

Algunos tipos de análisis que se suelen hacer a los datos de mercado laboral incluyen:

- ¿Cuáles son los sectores más dinámicos de la localidad?
- ¿Qué tipo de ocupaciones generan y en cuáles se prevé demanda?
- ¿Cuáles son las ocupaciones que se están demandando actualmente que sean al alcance de jóvenes que buscan su primer empleo formal?
- ¿Cuál es el perfil requerido para su desempeño? (edades, niveles educativos, actitudes, experiencia, entre otros).
- ¿Cómo es la calidad del empleo en ese sector? (salario, estabilidad, condiciones laborales, formalidad, entre otros).
- ¿Cuáles son los mecanismos de selección de personal predominantes en el sector y en la localidad?
- ¿Existe algún tipo de ocupación que sea demandada en forma transversal por varios sectores?
- ¿Cuál es la oferta de formación existente en relación con la demanda detectada?
- ¿Las ocupaciones detectadas como deficitarias son apropiadas para el desarrollo de pasantías?
- ¿Cuáles son los atributos básicos requeridos por el sector empleador para las ocupaciones detectadas?

Una vez analizados los datos con la participación del comité y generado algunas conclusiones sobre la demanda, para poder definir o mejorar la oferta es importante volver a un grupo de empresas para que validen sus interpretaciones sobre el mercado laboral. Este paso no debería tomar mucho tiempo, si durante la ejecución del estudio la entidad ha sido cuidadosa en mantener buenas relaciones y comunicaciones con las empresas, y/o gremios. Como se ha manifestado en otras secciones de la Guía, se debe visualizar la realización de un estudio de mercado como parte de una estrategia más amplia de enganchar al sector privado (junto con los otros sectores) y mantener un dialogo abierto y efectivo para asegurar la pertinencia y calidad de la formación.

#### ***Paso 6: Continuar monitoreando y actualizando la información sobre el mercado***

El mercado laboral no es estático y por consiguiente puede experimentar cambios inesperados que la mayoría de empleadores no está en capacidad de predecir con exactitud para saber cuáles serán las demandas futuras de fuerza laboral. Es por ello que las entidades de formación deben mantener la sintonía de sus programas con las demandas del mercado para adelantarse a sus necesidades y aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo.

## Saber



Aunque muchas organizaciones no tienen la capacidad y los recursos para realizar continuas investigaciones del mercado laboral, pueden diseñar otras estrategias que les permitan mantener el pulso de la economía local.

Algunas estrategias que pueden ser de utilidad para mantenerse actualizado sobre demandas y oportunidades laborales incluyen:

- Procurar que la labor del comité asesor sea continua para que brinde información sobre oportunidades y tendencias del mercado.
- Aprovechar los vínculos que tienen los instructores con los empleadores para obtener información actualizada que retroalimente los programas de formación.
- Aprovechar las pasantías como una oportunidad para recoger información sobre las demandas de los empleadores. En ese punto es importante que el personal de la entidad cuente con los debidos formatos para registrar la información.
- Utilizar la gestión de los servicios de intermediación laboral como una oportunidad para conocer si la formación brindada es pertinente con las necesidades de los empleadores. Llamadas a los directores de recursos humanos o encuestas de satisfacción son actividades que las entidades de formación pueden realizar para “medir el valor” de su producto, o sea la formación.
- Aprovechar las evaluaciones de los programas para indagar sobre las necesidades de los empleadores y escuchar sus recomendaciones para mejorar los procesos.
- Mantener los vínculos con los actores clave que participaron en el estudio. Asistir a eventos y foros del sector y, de ser posible, participar en los grupos o asociaciones a los que pertenecen.
- Hacer seguimiento a los desarrollos y oportunidades de los sectores económicos, a través de revistas y publicaciones especializadas.

**Ver Anexo 5:** “Propuesta Esquema de Indagación. CINTERFOR”.

## Saber



### ***La temporalidad de las investigaciones del mercado***

Las instituciones que se dan a la tarea de realizar este tipo de estudios deben definir cuál es el margen de temporalidad que los resultados de información tendrán, es decir, deben definir si están buscando resultados de tendencias ocupacionales en el corto, mediano o largo plazo y al mismo tiempo comprender que esos mismos resultados tendrán una validez dependiendo de las familias ocupacionales que se investigan. En el caso del sector de las nuevas tecnologías un estudio a mediano plazo perderá su validez en menos tiempo que si se tratase del sector de las artes gráficas.

### Tipo 5: Análisis situacionales de competencias laborales

Una manera para identificar los perfiles laborales en un sector productivo o de prestación de servicios se apoya en metodologías de identificación de competencias laborales. Dichas competencias son el resultado de la concertación entre los empleadores, que fijan perfiles ocupacionales (conocimientos, habilidades y actitudes) y las entidades rectoras de la normalización de competencias en cada país, que se ajustan a las necesidades de los empleadores para formar recursos a la medida.

Es así como una buena parte de la institucionalidad latinoamericana que traza los derroteros y estrategias de formación para el trabajo, ha avanzado en la adopción de sistemas de formación por competencias trabajando de la mano de los empleadores y de las entidades estatales responsables de la formación para el trabajo. Así mismo, muchas empresas de la región se encargan ellas mismas de diseñar las competencias laborales que requieren a través de la identificación del mapa de competencias de sus puestos de trabajo, su respectiva ruta de evaluación y la definición de los planes de mejora de sus empleados.

#### Otras voces

El proyecto Amplía<sup>12</sup>, creado para mejorar las capacidades de los responsables de ofrecer formación laboral en Chile, propone una metodología útil para países e instituciones que estén aplicando un enfoque de formación por competencias. Dicha metodología incluye los siguientes pasos:

- Consulta a fuentes de información sobre la situación del mercado laboral.
- Caracterización del entorno socio cultural y económico.
- Detección y caracterización de las empresas.
- Recopilación y análisis de las demandas de las empresas.

Uso de la herramienta AMOD (“Un modelo”, por su sigla en inglés) variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y sub-competencias definidas en el mapa DACUM, que a su vez es el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

#### Saber

El método AMOD es un modelo ágil y sencillo para identificar competencias laborales para el desarrollo de un diseño curricular y busca conectar las competencias con la capacitación y con la evaluación. Esta metodología es tan flexible y abierta que puede ser adaptada a las particularidades de las instituciones de capacitación y tiene como principio básico que es el personal trabajador experto quien mejor puede expresar las competencias requeridas en determinado trabajo o función.

La implementación del método AMOD requiere de cierta experiencia y es recomendable que un facilitador que domine el método guíe el proceso. En caso de no contar con un facilitador se recomienda profundizar en recursos disponibles en internet.

**Ver Anexo 6: “Detección de las necesidades de capacitación y diseño de cursos: Taller de aplicación método AMOD”.**

<sup>12</sup> <http://www.finnes.cl/amplia.html>

Cada tipo de estudio de mercado tiene distintas ventajas y desventajas que han sido resumidos en el cuadro que sigue.

Comparación de las Ventajas y Desventajas de los Distintos Tipos de Estudios de Mercado<sup>13</sup>

Tipo de estudio	Ventajas	Desventajas
<b>Consultas rápidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil cuando no se dispone de muchos recursos.</li> <li>• Bajo costo.</li> <li>• Facilita estar tomando el pulso al mercado.</li> <li>• Facilita la identificación de vacantes en el corto plazo.</li> <li>• Facilita hacer ajustes curriculares en la marcha de los procesos de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rigor investigativo. No provee a la entidad una mirada más estratégica de las tendencias y oportunidades del entorno.</li> </ul>
<b>Aplicación de procedimientos de “inteligencia” organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil cuando no se dispone de muchos recursos.</li> <li>• Bajo costo.</li> <li>• Facilita estar tomando el pulso al mercado laboral.</li> <li>• Ayuda a crear y fortalecer vínculos con los actores del mercado.</li> <li>• Facilita hacer ajustes curriculares a los procesos de formación en marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rigor investigativo. No provee a la entidad una mirada más estratégica de las tendencias y oportunidades del entorno.</li> </ul>
<b>Realización de sondeos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere mucha experticia en investigación.</li> <li>• Pueden realizarse con recursos internos o combinándolos con recursos externos.</li> <li>• Bajo costo.</li> <li>• Demandan poco tiempo (1 mes aproximadamente).</li> <li>• Permiten acceder a información actualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia de los conocimientos que posean las personas consultadas.</li> <li>• Demanda conocimiento de la entidad de los sectores de la economía en crecimiento.</li> </ul>
<b>Investigación directa del mercado laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen mayor rigor investigativo y por lo tanto datos de mayor calidad y alcance.</li> <li>• Ofrecen mayor imparcialidad para no encasillarse ni en enfoques ni en sectores.</li> <li>• Aporta conocimientos de dominio exclusivo de la entidad que la realiza.</li> <li>• Útil cuando no se cuenta con estudios de prospectiva o tendencias ocupacionales en sectores estratégicos de la economía.</li> <li>• Permite profundizar vínculos con sectores estratégicos.</li> <li>• Incluye la validación de las conclusiones de parte de las empresas demandantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de mediano costo.</li> <li>• Demanda de saber hacer o “know how” interno y/o contratación de expertos.</li> <li>• Toma por lo menos 3 meses para realizar en promedio.</li> <li>• La contratación externa de investigadores puede limitar la oportunidad de instalar esta capacidad en la entidad.</li> </ul>
<b>Análisis situacionales de competencias laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil cuando se cuenta con estudios de prospectiva o tendencias ocupacionales en sectores estratégicos de la economía.</li> <li>• Permite construir el perfil de competencias en grupos de ocupaciones específicas.</li> <li>• Posibilita validar los currículos con los empresarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda que la entidad cuente con conocimiento y trayectoria sobre formación basada en competencias con sus respectivas normas.</li> <li>• Especialmente útil para entidades que son organismos certificadores de competencias.</li> <li>• Aplicable a demandas vigentes dejando a un lado tendencias a mediano y largo plazo.</li> </ul>

<sup>13</sup> Adaptado de la publicación, International Youth Foundation. (2006). *Estudios y Reflexiones No. 3 Análisis del Mercado Laboral: Un resumen de las prácticas utilizadas por 15 proyectos entra21*.



## Otras voces

La Fundación Chile creó una metodología que sirve como complemento a la información que resulte de cualquier tipo de estudio del mercado laboral. Esta metodología permite levantar información específica sobre perfiles ocupacionales susceptibles de ser traducidos a un programa modular de formación. El manual describe una metodología para identificar, en la estructura productiva, aquellas ocupaciones que representan una oportunidad para la empleabilidad de las personas, y un método práctico para elaborar las respectivas fichas ocupacionales.

Las fichas ocupacionales son el resultado de los análisis tanto cuantitativos como cualitativos de los sectores económicos con mayor índice de absorción de empleos en la región metropolitana, de entrevistas a informantes clave de cada sector (para identificar las ocupaciones que pertenecen al mismo) y a personas que se desempeñan en la ocupación (para detectar la información crítica).

Esta metodología genera información a partir de las competencias requeridas por el sector productivo en que cada ocupación es desempeñada y tiene los siguientes objetivos:

- Disminuir las asimetrías de información sobre el mercado del trabajo.
- Acercar la oferta educativa a las necesidades del sector productivo.
- Orientar a las personas sobre las características del mercado laboral, sus ocupaciones y la formación requerida para un desempeño exitoso en dichos puestos de trabajo.

La metodología ha sido diseñada a partir del enfoque de formación por competencias. Para más información ver “Manual de Definición de Ocupaciones<sup>14</sup>”.

*Ver Anexo 7: “Ejemplo de descripción de ocupaciones y ejemplo de fichas ocupacionales”.*

## Los estudios del mercado laboral y la perspectiva de género

Algunos programas orientados a mejorar la empleabilidad juvenil están enfocados de manera especial a superar las barreras que impiden que ciertos segmentos de la población joven accedan de manera más directa al mercado laboral. En la región las mujeres jóvenes han sufrido tasas de participación económica y de empleo por debajo de sus pares masculinos y por lo tanto es importante considerar diferentes maneras de incorporar una perspectiva de género en los estudios de mercado como son:

- Incluir mujeres en el comité de diseño del estudio.
- Procurar que, en la medida de lo posible, se entrevisten tanto a hombres como a mujeres empresarias.
- Los grupos focales por género puede resultar una estrategia útil para profundizar en los intereses, barreras y oportunidades que tienen las mujeres en el mercado laboral.
- Garantizar que las metodologías y herramientas permitan conocer las necesidades y retos específicos de las mujeres jóvenes a acceder a las vacancias detectadas.
- Analizar los datos existentes sobre empleo para identificar los puestos que mas ocupan las mujeres y los niveles salariales. Esta información les puede servir para conocer donde han existido las oportunidades

<sup>14</sup> [http://archivo.presidencia.gub.uy/\\_web/decretos/2009/11/Manual\\_mayo2009.pdf](http://archivo.presidencia.gub.uy/_web/decretos/2009/11/Manual_mayo2009.pdf)

para mujeres que mejor pagan y por el otro lado las oportunidades de empleo que han sido menos accesibles para mujeres. En cuanto se identifica sub-sectores con oportunidades atractivas para mujeres, a través de entrevistas con mujeres en puestos de liderazgo puede recabar información cualitativa sobre sus trayectos laborales, como lograr escalar la escalera profesional, certificaciones claves y retos comunes.

## Saber



De acuerdo con la iniciativa NEO, para lograr la equidad de género es necesario incorporar medidas específicas que logren compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres. Algunas de estas medidas son:

- Disponer recursos y ofrecer beneficios que reduzcan las brechas existentes entre hombres y mujeres.
- Aumentar la participación y ocupación de las mujeres.
- Reducir la diferencia existente en materia de ingresos laborales y trabajo informal.
- Mejorar las opciones, la remuneración y la calidad de trabajo para las mujeres.
- Asegurar el acceso equitativo a los beneficios de la protección social.
- Realizar campañas educativas dirigidas al sector empleador para generar conciencia sobre la importancia de vincular equitativamente a jóvenes de ambos sexos.

### **Ejemplo 1:**

Con el fin de identificar las competencias con perspectiva de género, el programa FORMUJER desarrolló una experiencia de cooperación técnica con el Núcleo de Industria Gráfica del Instituto Nacional de Aprendizaje –INA– de Costa Rica. Con esta experiencia el Programa FORMUJER se propuso, entre otras cosas, abrir un camino y acercar instrumentos y metodologías innovadoras para actualizar y revisar los desarrollos curriculares e incluir en ellos las necesidades y especificidades de mujeres y varones, visibilizando los aportes de ambos en el desempeño de sus funciones.

#### **Fuente:**

<http://www.ilo.int/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/cosrica/amod.pdf>

### **Ejemplo 2:**

El documento informativo “Propuestas para la Transversalización de Género en las Políticas Laborales y de Empleo” realizado en el 2007 por el Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral de la OEA, sintetiza el estado actual de la inclusión de la perspectiva de género en las políticas laborales y las líneas estratégicas para fortalecer a los Ministerios del Trabajo en la transversalización de género y la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres.

#### **Fuente:**

[http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/Inf1%20\(Genero\).pdf](http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/rial/Inf1%20(Genero).pdf)



## CAPÍTULO 3

---

### Sobre cómo hacer la conexión formación-mercado laboral



***“La adecuada articulación entre oferta de capacitación y demanda de recursos humanos constituye el desafío mayor de todo proceso de capacitación laboral. La compleja ingeniería que supone acercar dos universos que tradicionalmente circulan por caminos separados, cuando no disociados, requiere transitar un itinerario en el que es preciso identificar intereses, tejer acuerdos, acercar posiciones y en muchos casos, convencer”***

— CINTERFOR

El solo hecho de conocer las necesidades del mercado y de tener información sobre las ocupaciones en alta demanda o sea para ocupaciones deficitarias, no significa que automáticamente la entidad de formación esté lista para atenderlas y lanzarse a diseñar nuevos currículos o planes de estudio. Antes de responder a las demandas del mercado, se recomienda abordar otros desafíos no menores tales como:

Analizar la implicación para la entidad de responder a las demandas detectadas.

Este análisis se refiere a la capacidad institucional e implica preguntarse si la entidad está en condiciones o no de ofrecer una capacitación acorde con la demanda detectada. Los tipos de preguntas que la entidad debe hacerse son:

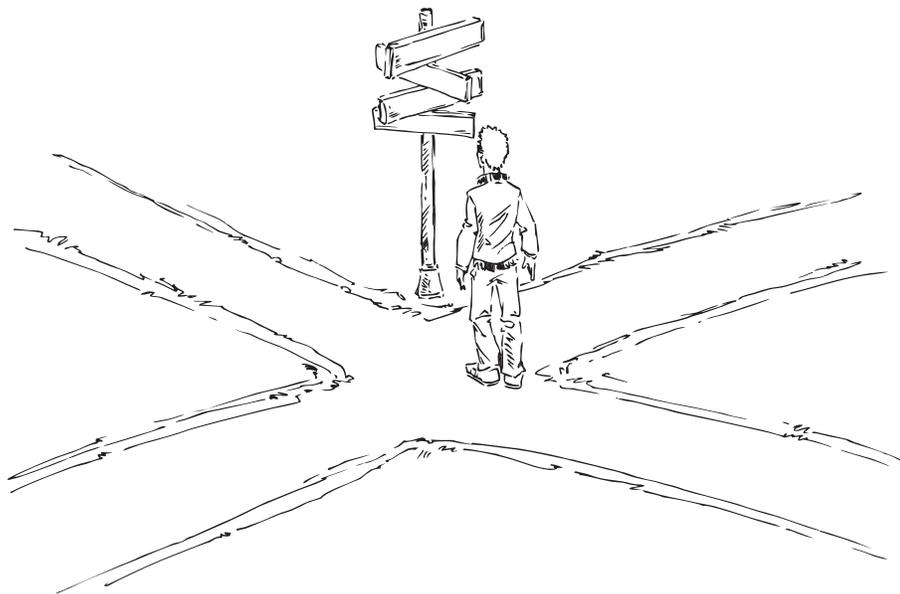
- Se trata de una oferta nueva para la entidad o de la reformulación y adaptación de un currículo existente.
- ¿Tiene experticia y experiencia en el área en demanda?
- ¿Hay alguna restricción legal para ofertar formación en las áreas requeridas?
- ¿Se dispone de la infraestructura requerida: aulas, laboratorios, tecnología, herramientas, insumos y recurso humano?
- ¿Se tienen los recursos financieros para hacer las adecuaciones o adquisiciones que se necesitan?
- ¿Las inversiones requeridas para sostener la oferta de formación pueden ser aseguradas para no tener que despedir a los instructores y subutilizar la infraestructura adquirida?
- ¿Se dispone de instructores con las competencias y conocimientos requeridos o es fácil encontrarlos en el entorno?
- ¿La entidad tiene capacidad de ofrecer el tipo de certificación que se requiere?

Implementar un proceso de análisis del entorno para determinar si, cómo, cuándo y con qué la entidad responderá a las demandas detectadas. Los aspectos a analizar son:

**Volumen:** Cuidarse de no saturar el mercado capacitando más personas de las que el mercado puede absorber. Ver Anexo 8: “Análisis de ocupaciones excedentarias y deficitarias”.

**Otras ofertas:** Conocer qué otras entidades están formando recursos humanos para dichas ocupaciones u oficios para dimensionar muy bien la “oferta” en el entorno.

**Temporalidad y Calidad:** Tener en cuenta el plazo en que las empresas necesitan llenar sus vacantes para alinear el egreso de los jóvenes con ese periodo específico. Igualmente puede que las condiciones de contratación, al analizarlas más profundamente, no son de calidad o del interés de los jóvenes y la entidad no sienta motivación para ajustar su oferta para responder a la demanda detectada.



Una vez resueltas favorablemente las consideraciones arriba descritas, la información sobre el mercado laboral obtenida en el estudio puede usarse para diseñar nuevos currículos o adaptar currículos existentes y vincular a los empleadores en todas las fases del programa de formación.

## GLOSARIO

### **Términos relacionados con el diseño de una nueva oferta formativa:**

**Diseño curricular:** Actividad que se realiza para organizar las estructuras curriculares o programas de formación y la elaboración de sus respectivos módulos, con los cuales se da respuesta a las demandas y necesidades de formación presentadas por el sector productivo y la organización social. Incluye la definición de la organización básica de las unidades de formación y de las estrategias pedagógicas y de los ambientes de aprendizaje requeridos para el desarrollo de los procesos formativos.

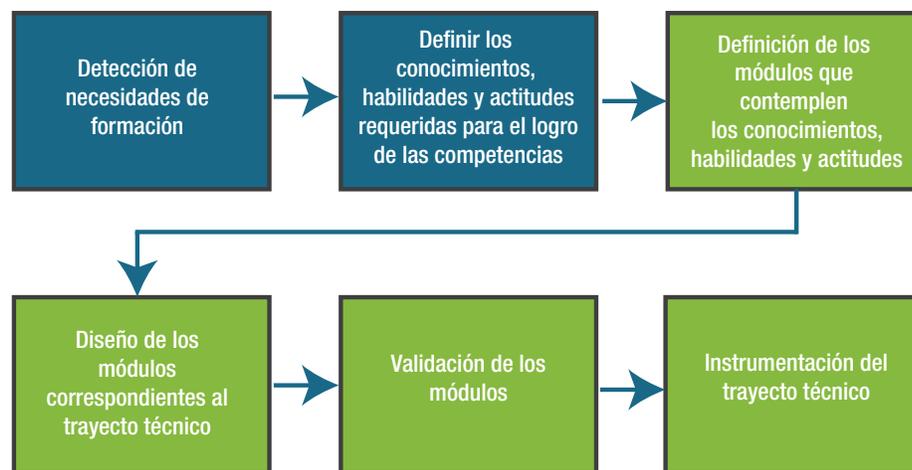
**Estructura curricular:** Conjunto organizado de módulos de formación clasificados como de política institucional, transversales y específicos que dan lugar a la certificación de la formación de una o más opciones de formación integral, para dar respuesta a las necesidades demandadas por los sectores productivos y social.

**Unidad de competencia:** estándar que describe los conocimientos, las habilidades y las actitudes que una persona debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo. Por lo general, se definen a partir de un mapa funcional y comprenden el desglose de las actividades clave que la persona debe ser capaz de efectuar para conseguir unos resultados, los criterios de desempeño, los comportamientos asociados que explican y ejemplifican las competencias conductuales pertinentes para hacer las actividades, los conocimientos que el estudiante debe poseer en determinadas disciplinas para desempeñar de manera competente las actividades, las habilidades cognitivas psicomotrices y psicosociales relevantes para la realización de la actividad.

**Módulos o unidades de formación:** Bloques de aprendizaje que abordan una o varias unidades de competencia o dimensión productiva de manera global, integrando comprensivamente conocimientos tecnológicos, destrezas técnicas y actitudes. Por ser estructuras unitarias se pueden desarrollar en varias combinaciones y secuencias.

**Fuente:** Educación Técnica y Tecnológica Para la Competitividad  
[www.mineducacion.gov.co/1621/articles-176787\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-176787_archivo_pdf.pdf)

A continuación se describe un proceso básico que una entidad de formación para el empleo puede llevar a cabo para el diseñar un trayecto técnico o en otras palabras un curso y los respectivos módulos de aprendizaje con base a la inteligencia obtenida de su estudio de mercado. Se recomienda involucrar a representantes del sector privado en todas las fases en la medida posible para asegurar que la nueva oferta este alineada con las demandas de su sector. Además es más probable que los empleadores confíen se motiven a apoyar un programa de formación con recursos, cupos para sus pasantes y/o entrevistas para vacantes. Para más información sobre procesos de diseño favor consultar el Manual para Diseñar Estructuras Curriculares y Módulos de Formación para el Desarrollo de Competencias en la Formación Integral elaborada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia en la página: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/manual\\_discurricular.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/manual_discurricular.pdf)



**Detección de las necesidades de formación a partir del estudio de mercado:** En base a la demanda insatisfecha y los perfiles de mayor demanda que la entidad de formación considera más relevantes y al alcance de su misión, mandato legal, prioridades, etc. se debe crear una lista de las áreas de formación de mayor prioridad.

**Definir los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas según las áreas detectadas en la primera etapa.** Entre el tipo de información que es relevante para esta etapa se incluye a) las competencias y los niveles por cada competencia; b) el nivel de educación de entrada requerido para el programa de formación; c) duración en horas y semanas para desarrollar las competencias; d) horizonte de tiempo que la entidad debe tomar en cuenta en su proceso de diseño; e) identificación de equipos, tecnología y otros insumos.

**Diseño de los módulos (etapas 3 y 4):** Tomando en cuenta toda la información arrojada y organizada en las etapas anteriores, el enfoque de esta etapa corresponde a definir el título del módulo, la norma de competencia, el diagrama de desarrollo, las unidades de aprendizaje, los resultados del aprendizaje, la modalidad de la formación, la planeación metodológica, los criterios de evaluación, las evidencias de aprendizaje, las técnicas e instrumentos de evaluación, los tiempos, el perfil del instructor y las guías de aprendizaje. Normalmente en esta etapa los especialistas en diseño curricular están liderando el proceso pero se recomienda buscar en la medida posible la participación de representantes del sector productivos correspondiente para servir de recursos en la medida necesaria para precisar información sobre niveles de competencia, uso de tecnologías específicas, hasta el diseño de simulacros para equipar a los jóvenes para el mercado laboral.

**Validación de los contenidos:** Corresponde a la etapa cuando el nuevo curso está diseñado y es hora de someter la propuesta curricular a las autoridades encargadas de hacer una revisión formal para determinar si reúne todos los criterios establecidos para crear una nueva oferta y/o reformular una existente. Nuevamente dependiendo de la institución puede ser muy útil desde el punto de vista relacional como de calidad de involucrar algún representante del sector para el cual se espera formar jóvenes en este proceso de validación. Es aconsejable elaborar una bitácora con las sugerencias para posteriores ajustes a los módulos en cuanto a su estructura y contenido.

**Instrumentación del nuevo currículo:** Hace referencia al conjunto de operaciones destinadas a hacer posible la aplicación de currículo ya elaborado, sin improvisaciones en cuanto a recursos y procedimientos. En esencia son las operaciones preparativas para que sea posible utilizar el currículo, entre otras se deben tener en cuenta el entrenamiento de los profesores (preferiblemente en alianza con las empresas), elaborar los instrumentos de evaluación, seleccionar y/o elaborar los recursos didácticos, ajustar el sistema administrativo al currículo y adquirir o adaptar las instalaciones físicas.

Serán también recomendables acciones de comunicación ante docentes, padres de familia y aspirantes para promover el nuevo currículo (o adaptado) haciendo especial énfasis en la alianza que se tiene con el sector productivo y las oportunidades de empleo que representará para los graduados.

**Colaboración Efectiva con el Sector Privado:** El requisito para la pertinencia y calidad de la Oferta Formativa

Hay mucha literatura sobre la importancia de forjar relaciones de colaboración entre los oferentes de formación profesional y el sector privado, un generador importantísimo de empleos<sup>15</sup>. En los capítulos 1 y 2 de esta Guía se habla de la importancia de saber aprovechar de la realización del estudio del mercado, cualquier sea el tipo, para aumentar la red de contactos de la entidad formativa con las empresas del entorno sean pequeñas, medianas o grandes. Además de establecer relaciones con el sector empresarial durante el proceso de realizar el estudio, las entidades de formación pueden seguir cultivando buenas relaciones durante todo el ciclo de formación y colocación. La lista a continuación describe diferentes maneras en que la entidad puede involucrar a un aliado de la empresa privada:

- Durante el proceso de formación a través de visitas guiadas a los sitios de trabajo, conferencias, charlas, simulacros de entrevistas de selección, entre otros.
- Para ayudarles a revisar y actualizar de manera periódica los currículos de formación.
- Para facilitar oportunidades para los jóvenes para realizar pasantías o prácticas laborales.
- Sirviendo como mentores de los jóvenes.
- Participando en juntas o comités de la entidad para asesorar y hacer seguimiento a las estrategias del programa de formación.
- Dotando recursos para los programas y/o facilitando el acceso a otros recursos.
- Promoviendo el programa de formación con otras empresas y actores del sector privado y público.

Para las entidades de formación es importante tomar en cuenta algunos principios sobre cómo cultivar y mantener relaciones de confianza con socios del sector privado. Los siguientes principios o pautas son el fruto de lecciones aprendidas en la implementación de programas para promover la empleabilidad de jóvenes en situaciones de desventaja en América Latina y el Caribe y pueden resultar de especial utilidad para aquellas entidades que

<sup>15</sup> M. Busso; M. Bassi; S. Urzúa; J. Vargas. (2012). Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina. BID

han tenido poca o ninguna experiencia en crear y cultivar vínculos con el sector privado. Para las entidades de formación que ya cuenta con arreglos institucionales como comités de coordinación empresa-entidad y/o tienen muchos años colaborando con el sector privado, siempre es bueno visitar sus prácticas para identificar cómo pueden mejorar y/o ampliar las relaciones de colaboración.

## Principios para Forjar Relaciones Gana-Gana

### Planificar las relaciones públicas

Desde iniciar el proceso de investigación hasta ofrecer servicios de formación y colocar a los jóvenes en el mercado laboral se debe contemplar los costos de gestionar y mantener las relaciones con los potenciales empleadores. Estos costos pueden incluir: la contratación de una persona dedicada a esta tarea; el diseño y la distribución de material promocional (impreso o audiovisual); la realización de eventos académicos y sociales, la creación de bases de datos y la sistematización de la información. Es importante resaltar que las personas encargadas de esta gestión deben tener habilidades y destrezas para interactuar de manera efectiva con los empleadores.

### Un buen “producto” de formación es la mejor carta de presentación

Ofrecer un programa de calidad y pertinente con los intereses y necesidades de los jóvenes y de los empleadores, genera lo que podríamos llamar “un buen producto”. Es decir, jóvenes bien capacitados y motivados, y con las competencias y habilidades que los empleadores requieren. Esto beneficia a todas las partes ya que los jóvenes encuentran las oportunidades que de otra manera no tendrían; los empleadores agilizan sus procesos de búsqueda, selección y entrenamiento de personal; y la entidad de formación posiciona sus programas y gana credibilidad ante otros potenciales empleadores.

### Conocer bien sus fortalezas institucionales

Además de asegurar que su entidad ofrece una formación de calidad, es importante que todo el personal que tiene contacto con las empresas conozca muy bien la capacidad instalada de la entidad. Esto puede sonar muy obvio pero cuando es hora de presentar a las empresas u otros actores su “oferta” es imprescindible poder identificar las áreas de mutuo interés y el potencial de la entidad.

#### Otras voces

Un “cluster” o agrupación de empresas de automotriz en México bajo el programa Rutas había identificado una demanda insatisfecha de personal técnico para trabajar con motores de alta frecuencia. A criterio de su equipo de planificación no existía ninguna entidad en el entorno que podría crear un “fuente de talento” (talent pipeline) para responder a las oportunidades laborales. Parte del problema fue que una red de entidades de formación no fue capaz de hacer un inventario suficientemente contundente de su infraestructura existente para hacer poder explicar al “cluster” cómo podrían colaborar para crear ese talent pipeline

***“Quienes ya han transitado por la negociación con empresas saben que para lograr una coordinación efectiva de intereses, es necesario dejar de lado las razones de buena voluntad o interés social como eje de acuerdo. La verdadera y efectiva articulación sólo es posible cuando se consideran claramente resultados y beneficios para ambas partes”.***

— CINTERFOR

### **Las relaciones uno a uno son claves**

Las alianzas exitosas inician con relaciones uno a uno con personas relevantes; estos aliados pueden ser nuevos contactos o personas con las que ya se ha tenido algún acercamiento. Las asociaciones de empresarios, las cámaras de comercio o las asociaciones de industrias han probado ser un buen punto de entrada para alcanzar un número significativo de nuevos contactos.

### **Promover efectivamente el trabajo de la entidad**

Es importante tener un buen plan de comunicaciones que lleve los mensajes clave a las audiencias seleccionadas y que logre hacer un buen uso del material promocional. Este plan de comunicaciones incluye también el diseño de estrategias de promoción y visibilización de los programas de formación: visitas y reuniones estratégicas, participación en reuniones de empresarios, eventos y ferias de negocios, entre otros.

### **Estar preparados para “cerrar un negocio”**

Significa tener claro tanto lo que la entidad espera del empresario, como lo que el empresario espera de la entidad. Muchas veces la falta de claridad en los propósitos y objetivos de las partes puede entorpecer el cierre de una negociación y afectar la credibilidad de la entidad para futuros proyectos.

Investigar leyes e incentivos que puedan facilitar la vinculación con el sector privado.

Resulta conveniente que antes de reunirse con los potenciales aliados, la entidad de formación conozca los requerimientos legales para la realización de pasantías y la contratación de jóvenes. Así mismo, debe conocer los incentivos que existen en su entorno para los empleadores que contraten o reciban en pasantías a jóvenes en condición de vulnerabilidad.

### **Identificar los estándares o certificaciones valiosas para las empresas**

Esta información puede traducirse en objetivos de aprendizaje de un currículo o programa de capacitación.

### **Hacer seguimiento es cuidar la relación**

Para mantener una buena relación con sus aliados empresariales es importante mantener abiertas las líneas de comunicación y hacer seguimiento al desempeño de los jóvenes en sus pasantías y empleos. Parte de mantener

líneas abiertas es saber la terminología que utiliza la empresa para expresar. Esto implica escuchar las sugerencias y recomendaciones de los empleadores y tener presente que la relación con un aliado empresarial no finaliza cuando los jóvenes se insertan a la empresa.

### **Adquirir compromisos que se puedan cumplir**

Tener identificado lo que los empresarios necesitan y ofrecer soluciones a sus requerimientos es una buena manera de cultivar las relaciones con el sector privado. No obstante, si la entidad asume compromisos sin tener en cuenta el tiempo y los recursos disponibles, tiene el riesgo de incumplir con lo pactado y deteriorar definitivamente la relación. Es importante que las entidades de formación no adquieran compromisos que excedan su capacidad de respuesta o que no hagan parte de la experiencia institucional.

Para mantener una relación de confianza y colaboración con los empleadores es preciso brindar un “producto” de calidad, es decir un recurso humano con las competencias personales y técnicas que los empleadores están necesitando.

Otras  
voces

#### **Ejemplo 1: Una experiencia de colaboración entre una ONG y el sector privado.**

Una ONG brasilera, el Instituto Hospitalidade (IH), logró incorporar al sector privado en una iniciativa para formar jóvenes vulnerables para empleos en el sector turismo. Usando normas de competencia establecidas por el sector turismo, el IH diseñó el currículum y presentó su programa como una solución para las empresas, no como una actividad de responsabilidad social empresarial. Esto se logró,

Mejorando de manera permanente el contenido de los cursos. Para lograr que la formación fuera relevante y acorde con las necesidades de beneficiarios, fue determinante escuchar las recomendaciones y sugerencias de los empleadores y de los jóvenes.

Brindando formación en habilidades para la vida y en temas como presentación personal y habilidades de comunicación que ayudaran a los jóvenes a generar buena impresión y a interactuar de manera exitosa con sus colegas

Capacitando mentores en las empresas para apoyar a los jóvenes durante sus pasantías.

Preseleccionando los candidatos que mejor se ajustaran a los requerimientos específicos de una vacante o de una determinada empresa.

#### **Fuente:**

[http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/entra21\\_SerieAprendizaje\\_1.pdf](http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/entra21_SerieAprendizaje_1.pdf)



### **Ejemplo 2: El caso de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba Argentina (ADEC).**

Convencidos de la necesidad de mejorar las estrategias de empleabilidad de su localidad, la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba Argentina (ADEC) integrada por 40 socios entre los que se encuentran las principales cámaras empresariales de la región, decidió convocar un amplio grupo de actores clave conformado por más de 140 compañías, ONG y entidades de formación para diseñar e implementar el proyecto entra21.

ADEC inició el proceso mediante un sondeo de necesidades del mercado entre sus cámaras social para identificar aquellos sectores que más probablemente necesitarían contratar a los jóvenes con el perfil del proyecto. Este estudio sirvió de base para el diseño del currículo de formación, garantizando que los cursos ofrecidos dieran respuesta a las necesidades del mercado. Seguidamente lanzó una extensa campaña promocional que incluyó boletines electrónicos, una página web y otros medios dirigidos específicamente a las cámaras de comercio y a las asociaciones de empresarios, entre otros. En estas instituciones se hicieron presentaciones, se distribuyeron boletines, plegables y se hizo divulgación de la información en boletines comerciales.

Con una idea más clara de las demandas de recurso humano, ADEC inició recorrido de visitas individuales a empresas con el fin de presentar sus cursos de formación. Posteriormente le hizo seguimiento telefónico y logró los su compromiso para, en principio, ubicar a los jóvenes del proyecto en pasantías.

Pero el trabajo no terminó allí, ADEC mantuvo la comunicación con estas empresas durante los 4 meses de duración de las pasantías para garantizar la satisfacción de la compañía y para asegurarse de que los jóvenes tuvieran el apoyo suficiente para tener éxito en su pasantía. Cuando la pasantía finalmente condujo a una inserción laboral, ADEC continuó en constante comunicación con la compañía.

**Fuente:**

<http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/FieldNotes13BizSector.pdf>

## **Otras opciones de colaboración**

### **Formación a la Medida**

Existen exitosos ejemplos de colaboración basados en la creación de una alianza entre una entidad de formación y una o más empresas en donde se unen para diseñar el currículo o curso a la medida de la empresa. Generalmente la credibilidad de la entidad es un factor determinante para forjar e implementar este tipo de colaboración exitosamente. En otras palabras la entidad ha sido capaz de velar por los principios presentados anteriormente en este capítulo y ya está bien posicionado en el mercado laboral. Bajo esta modalidad de colaboración la empresa proporciona información sobre sus requerimientos para los puestos de trabajo de mayor interés y en base a ella, la entidad ofertante diseña un curso. Se genera así un doble resultado a partir de esta forma de colaboración; de

un lado responder a las señales del mercado para proveer programas de formación adecuados y conectar a los jóvenes con las oportunidades reales que ofrece el entorno. El buen desempeño de las entidades se apoya en dos pilares fundamentales: en el conocimiento de la dinámica y el lenguaje del mundo empresarial, y en el perfil de los jóvenes egresados. Para conocer un ejemplo de unos de términos de colaboración favor ver Anexo 9.



Otras  
voces

### **Ejemplo 1: Colaboración Conalep Nuevo León – Ternium México.**

Esta alianza se formó entre la empresa Ternium que tiene unos 9.000 empleados en la región y fabrica productos de acero y una red de colegios técnicos en Monterrey, Mexico que se llama Colegio Nacionales de Educación Profesional Técnica (CONALEP) del estado de Nuevo León. , que ha permitido un verdadero gana-gana para las dos organizaciones. Se aliaron para el diseño, desarrollo e implementación de un proyecto de capacitación en electromecánico industrial básico de 265 horas.

El objetivo era desarrollar contenidos pertinentes con las necesidades de esta industria y que la capacitación de los empleados, que antes se hacía en las mismas empresas, se hiciera en las aulas). Conjuntamente se diseñaron las matrices de competencias de los puestos de trabajo acordes con los estándares requeridos por Ternium.

La alianza se consolidó con la presencia de Ternium en la junta directiva de Conalep NL, lo cual contribuye a la pertinencia y evaluación de los cursos que ofrece CONALEP. Ternium se constituye así en un órgano colegiado de asesoría y consulta que fortalece los mecanismos y estrategias para que los objetivos del CONALEP sean alcanzados.

### **Ejemplo 2: Alianza Walmart Brasil e Instituto Aliança.**

#### ***El caso de un programa de capacitación laboral para jóvenes en Brasil.***

Otro ejemplo de un diseño hecho a la medida es de Brasil donde Instituto Walmart Brasil, brazo filantrópico de esta empresa, y otros representantes del sector de ventas se unieron con una ONG, el Instituto Aliança para integrar las habilidades relacionadas con ventas a un currículo existente. De manera tal que la inteligencia que las empresas lideradas por Walmart tenía sobre las realidades de las operaciones de ventas informó el diseño de un curriculum que integra competencias en ventas, TICs, y socioemocionales. El curriculum ha sido “exportado” a Argentina, Chile y Mexico donde empresas de retail y gremios comerciales han validado su contenido.

#### **Más información en:**

[http://library.iyfn.net.org/sites/default/files/library/Entra21\\_notas\\_Walmart\\_ESP.pdf](http://library.iyfn.net.org/sites/default/files/library/Entra21_notas_Walmart_ESP.pdf)

Otras  
voces

### **Ejemplo 3: Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica –IEET.**

Se trata de un proyecto que busca elevar la calidad de los egresados de las Escuelas Técnico Vocacionales en la República Dominicana a través de intervenciones auspiciadas por empresas del sector privado que ofrece evaluación y cualificación de los docentes, la creación de un marco curricular basado en la demanda existente, la revisión del material didáctico y el equipamiento de aulas y talleres.

El piloto de esta iniciativa fue desarrollado por la Compañía Implementos y Maquinarias S.A (IMCA) con la asesoría de la institución sin fines de lucro norteamericana, Center for Occupational Research and Development (CORD).

Desde el año 2006 el Politécnico Loyola de San Cristóbal recibió asesoría y asistencia técnica para la creación de un currículo dirigido a tecnólogos y / o bachilleres técnicos del área de combustión interna que les permita desarrollar las habilidades de trabajo para ingresar en el mercado laboral relacionado con la metalmecánica. Comprobado el éxito de esta iniciativa, en el 2009 IMCA inauguró en el Politécnico Loyola el Taller Escuela ABC (Accelerated Basic Courses) desarrollado por Caterpillar con una inversión cercana al Millón de dólares en el cual se dictan materias de seguridad, herramientas de mano, de potencia, de extracción y para levantar; mediciones de precisión, procedimientos generales mantenimiento, operación de computadoras, tren de fuerza, inglés técnico, sistemas de motor hidráulico y electrónico, servicio al cliente, entre otros.

Hasta abril del 2014 después de 14 cohortes, habían egresado 121 Técnicos, de los cuales 41 trabajan para IMCA y alrededor de 77 lo hacen para compañías mineras de la región. Según datos de la propia empresa, el periodo de entrenamiento in situ se redujo de 18 meses a 3 meses, disminuyeron los valores de reparación y el margen bruto de la empresa se incremento en más de un 10 %.

#### **Más información en:**

<http://www.ieet.org.do/es/dequetrata.asp>





## Anexo N° 1: Áreas y preguntas a explorar en los estudios del mercado laboral

La siguiente tabla tiene como objetivo ayudar a decidir sobre los temas y preguntas que se incorporarán a las herramientas de investigación, ya se trate de encuestas, guías de entrevistas, grupos focales, entre otras.

Áreas y temas a explorar	Preguntas a explorar	¿Cuáles serían las preguntas clave a formular en su estudio?
<b>Demanda de mano de obra local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sectores, subsectores, “clúster” están en crecimiento?</li> <li>• ¿En qué sectores y subsectores se demanda más mano de obra?</li> <li>• ¿Cuales son la proyecciones de contratación para determinados empleadores?</li> <li>• ¿Para qué ocupaciones y dónde se crearán nuevos empleos?</li> <li>• ¿Qué sectores tienen el mayor potencial de contratar jóvenes o sea puestos de primer empleo?</li> </ul>	
<b>Características de las empresas focalizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el tamaño de las empresas en términos de ventas anuales?</li> <li>• ¿Cuál es su ubicación geográfica?</li> <li>• ¿Cuál es el número total de empleados?</li> <li>• ¿Cuál es el número de posiciones de nivel de entrada?</li> <li>• ¿Cuántos son técnicos, operarios, superior?</li> <li>• ¿Cuál es su trayectoria de crecimiento?</li> <li>• ¿Cuál es su ventaja competitiva?</li> <li>• ¿Cuál es su contratación actual de mano de obra?</li> <li>• ¿Cuántas vacantes tiene en la actualidad?</li> <li>• ¿Cuales posiciones son más difíciles de llenar?</li> <li>• ¿Cuáles son las áreas ocupacionales de mayor demanda?</li> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales esos sectores incorporan personal?</li> <li>• ¿Qué otros criterios además de educación, formación y antecedentes laborales, se utilizan para decidir la incorporación de personal?</li> <li>• * Niveles de rotación en la empresa para las vacantes más llenadas por jóvenes</li> </ul>	
<b>Perfiles ocupacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el conjunto de habilidades y competencias requeridas para determinadas ocupaciones (incluyendo habilidades técnicas, académicas y para la empleabilidad)?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de educación formal y experiencia requeridos?</li> <li>• ¿Cuáles preferencias en rasgos de personalidad existen?</li> <li>• ¿Existen criterios de selección basados en puntajes de pruebas psicométricas?</li> <li>• ¿Se requiere algún tipo de certificación?</li> </ul>	

<b>Áreas y temas a explorar</b>	<b>Preguntas a explorar</b>	<b>¿Cuáles serían las preguntas clave a formular en su estudio?</b>
<b>Calidad de los empleos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son los empleos disponibles “adecuados” para los jóvenes a quienes servimos?</li> <li>• ¿Cuáles son los salarios de entrada?</li> <li>• ¿Disponen de beneficios de ley?</li> <li>• ¿Las condiciones de trabajo son estables?</li> <li>• ¿Las condiciones de trabajo son seguras?</li> <li>• ¿Diferencias en contratación de mujeres?</li> <li>• ¿Diferencia en contratación de Jóvenes?</li> </ul>	
<b>Cantidad y calidad de la actual oferta educativa en la región</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe la capacidad instalada en la localidad o región para dar respuesta a las necesidades de formación identificadas para llenar las vacantes disponibles?</li> <li>• ¿Tienen los empleadores programas de formación en sus empresas?</li> <li>• En caso de qué tengan programas de formación, cual es el tiempo medio de formación?</li> </ul>	
<b>Compatibilidad con el perfil de los jóvenes a focalizar</b>	<p>Las percepciones son el área central de investigación de esta área. Es por ello que se debe indagar por aspectos como: barreras culturales o sociales para emplear jóvenes por razones de procedencia, raza, género y condición económica y social, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué les preocupa de contratar jóvenes?, ¿de contratar mujeres?</li> <li>• ¿Han tendido experiencia en la contratación de jóvenes?, ¿ha contratado mujeres?</li> <li>• ¿Qué percepciones tienen de sus habilidades o dificultades para el empleo?</li> <li>• ¿Actualmente están desarrollando alguna intervención para promover el empleo de jóvenes o de mujeres?</li> <li>• ¿Se trata de un sector en el cual ser joven o ser mujer tiene alguna ventaja comparativa o alguna desventaja?</li> <li>• ¿Los empresarios del sector son proclives a la contratación de jóvenes o de mujeres?</li> </ul>	
<b>Retos para la competitividad de las empresas</b>	<p>Incluye temas como: reclutamiento y retención de personal, demandas de nuevas tecnologías y procesos, eficiencia, calidad de los servicios o productos, entre otros.</p>	
<b>Retos de competitividad de importancia para un sector o región</b>	<p>Incluye aspectos como: marcos regulatorios y legislación del mercado, inversiones públicas y privadas, asuntos de cadenas de valor, logísticas y de precios, entre otros.</p>	

**Nota:** según el alcance y los objetivos del estudio se definen las áreas que se van a incluir. Es importante tener en

cuenta el tiempo, los recursos y si hay información disponible en dicha área.

## Anexo N° 2: Ejemplo “Guía de sondeo”

### Introducción

<b>Lugar y fecha</b>	
<b>Objetivo del sondeo</b>	Investigar las oportunidades de capacitación y empleo para jóvenes.
<b>Datos de la entidad que realiza el estudio</b>	Nombre: Dirección: Teléfono:
<b>Alcance social del proyecto</b>	
<b>Nombre del encuestador y contacto</b>	

### Datos del entrevistado y de la organización

<b>Nombres y apellidos del entrevistado</b>	
<b>Empresa donde labora</b>	
<b>Cargo que ocupa</b>	
<b>Sector o rubro del negocio</b>	
<b>Contacto:</b>	

### *Sondeo de necesidades insatisfechas (o no) satisfechas con respecto al perfil profesional de jóvenes contratados en su primer empleo.*

- ¿Qué puestos de trabajo existen o existirán en el corto plazo que pueden ser ocupados por jóvenes que hoy están desempleados o para jóvenes que buscan su primer empleo?
- ¿Cuáles serían los puestos ofertados en los próximos 3 a 5 años que podrían ser ocupados por jóvenes?
- ¿Para qué áreas, sectores y puestos son o serán contratados?
- ¿Son estas áreas, sectores y puestos considerados “puntos o puertas de entrada” a la organización?
- ¿Cuáles serían los puestos de entrada a la organización?
- ¿Qué esperan en esta empresa de los jóvenes que se postulan a un puesto?
- Indagar las expectativas en las siguientes dimensiones:
- Habilidades y conductas básicas.
- Conocimientos técnicos.

- Actitudes emprendedoras.
- Actitudes personales.
- ¿Cuál sería el porcentaje de postulantes que no alcanza el nivel requerido por la empresa en un proceso de reclutamiento?
- ¿Cuáles son los principales déficits que encuentra en los postulantes?
- ¿Por qué cree que tienen estos déficits?
- ¿Qué cambios en el perfil profesional enfrentará un joven que se postula a un puesto en esta organización en los próximos 3 a 5 años?
- ¿Si existiera un programa de entrenamiento para jóvenes, cuáles deberían ser sus componentes centrales?

#### ***Sondeo de causas de fracaso en el lugar de trabajo de jóvenes contratados en su primer empleo***

- ¿Cuáles serían las causas de despido o renuncia de jóvenes más frecuentes contratados por esta organización?
- ¿Qué características debería reunir un joven contratado para tener éxito (hacer carrera) en esta organización?

#### ***Sondeo de pasantías laborales***

- ¿Cuenta la organización con acuerdos o convenios de pasantía laboral para jóvenes que buscan su primer empleo?
- ¿En qué condiciones: rentada, figura de “aprendiz”, otra?
- ¿Con qué resultados?
- ¿Por qué? (indagar más para tratar de saber si entienden bien la figura de pasantía laboral).
- ¿Cuenta la organización con un programa formal de pasantías laborales?
- Si la respuesta es positiva: ¿en qué consiste el programa?, si la respuesta es negativa: ¿les interesaría instalar un programa organizado de pasantías laborales?
- ¿Cuáles son las opiniones en la organización sobre las pasantías laborales?, ¿existen temores o riesgos asociados con las pasantías?
- ¿Cree que la pasantía puede ser una forma de entrada a esta empresa?
- ¿Qué experiencias han tenido contratando a pasantes?
- ¿Qué condiciones debería reunir un programa (componente curricular y componente pasantía) que forme jóvenes para que esta empresa se interese en tener un acuerdo de pasantías?
- ¿Conocen la Ley del primer empleo? Si la respuesta es positiva, ¿representa un incentivo para la empresa contratar jóvenes bajo esa figura?, ¿por qué?, ¿qué esperarías de la Ley del primer empleo?

#### ***Sondeo de percepción del rol de las empresas ante el desempleo***

- ¿Cuál sería según su criterio, el papel que deben jugar las empresas del sector privado para tratar el tema del desempleo juvenil en particular?

- ¿Qué estarían dispuestos a hacer para reducir el problema del desempleo de la población joven?

***Sondeo de tendencias de oferta de empleo***

En su opinión, sin considerar su empresa, ¿cuáles serían los sectores de mayor oferta de puestos de trabajo en los siguientes años? (Indagar qué sabe sobre planes de crecimiento o de nuevas empresas) – La intención de esta pregunta es contribuir con información adicional que será específicamente solicitada a informantes claves de cámaras o asociaciones.

**Nota:** donde sea relevante, es importante indagar específicamente sobre las oportunidades o barreras de las mujeres para acceder al mercado laboral.

### Anexo N° 3: Información disponible según fuente (Adaptado del Proyecto Amplía Chile y Uganda Women's Commission)

Fuente	Características de la información disponible
<b>Gobierno</b>	Prioridades de desarrollo regional o local
<b>Municipalidades y servicios públicos</b>	Es posible recoger antecedentes en: Oficinas Municipales de Intermediación Laboral, En muchos países las instituciones públicas deben hacer entrega de la información solicitada en plazos establecidos.
<b>Asociaciones y gremios empresariales</b>	Información expectativas sectoriales y visión actividad económica de la región (tendencias y prácticas de contratación).
<b>Empresarios locales</b>	Vacantes disponibles, calificaciones requeridas, limitaciones en contratación.
<b>Empresas multinacionales</b>	Inversiones actuales y futuras; demanda de productos y servicios de apoyo a futuro.
<b>Medios de Comunicación</b>	Los periódicos y emisoras de radio son medios habituales para la búsqueda y contratación de trabajadores, especialmente en las secciones que publican avisos. Son buena fuente de información y adecuada expresión de lo que está ocurriendo en el mercado laboral. También existen medios electrónicos que cuentan con estadísticas en línea sobre contrataciones de los últimos meses.
<b>Entidades de Formación</b>	Entregan información valiosa respecto al empresario, sus percepciones y las barreras más frecuentes que enfrentan sus capacitados. Buenas prácticas en conocimiento del mercado.
<b>Direcciones regionales de servicios nacionales de capacitación para el empleo (SENCE, SENA, SENAI, INFOTEP, etc.).</b>	Es importante considerar las prioridades nacionales en materia de capacitación. Leer documentación sobre políticas y planes del gobierno ayuda a orientar las entrevistas a funcionarios gubernamentales.
<b>Oficinas o agencias regionales de desarrollo local o productivo</b>	Son un valioso aporte a la identificación de requerimientos de capacitación según necesidades regionales específicas. Es muy importante participar en sus reuniones cuando existan mesas de trabajo o "clusters".
<b>Internet</b>	Es una herramienta poderosa para la búsqueda de información Algunos sitios en Chile con información útil: <a href="http://www.ine.cl">www.ine.cl</a> , <a href="http://www.sence.cl">www.sence.cl</a> , <a href="http://www.mideplan.cl">www.mideplan.cl</a> , <a href="http://www.subdere.cl">www.subdere.cl</a> , <a href="http://www.sofofa.cl">www.sofofa.cl</a> , <a href="http://www.asegma.cl">www.asegma.cl</a> , <a href="http://www.asimet.cl">www.asimet.cl</a> , <a href="http://www.cepal.cl">www.cepal.cl</a> , <a href="http://www.fundacionchile.cl">www.fundacionchile.cl</a> , <a href="http://www.corcin.cl">www.corcin.cl</a> , <a href="http://www.sinim.cl">www.sinim.cl</a>
<b>Bolsas de empleo públicas y privadas</b>	Las bolsas electrónicas proporcionan información relevante en algunas áreas ocupacionales. <a href="http://www.trabajando.com">www.trabajando.com</a> , <a href="http://www.laborum.com">www.laborum.com</a> También existen bolsas locales, por ejemplo de instituciones sociales o de gremios.



Fuente	Características de la información disponible
Institutos Nacionales de Estadísticas	Ejemplo en Chile: www.ine.cl Sección "Mercado del Trabajo"
Informes académicos y de consultorías	Las instituciones académicas, las consultoras (por ej. de recursos humanos o de opinión pública) y los organismos intergubernamentales producen informes sobre temas de empleo que pueden resultar de interés, tanto por los datos como por el análisis que realizan.

## Mercado Laboral y Desarrollo Juvenil en el Sector de Turismo

*El objetivo de esta encuesta es contribuir a realizar una evaluación de los recursos humanos disponibles, así como de los obstáculos y las dificultades a los que se enfrenta la industria del turismo. La encuesta está diseñada también para evaluar las actitudes y percepciones de los empresarios del sector de turismo acerca de los jóvenes como potencial fuerza laboral en el sector turístico. Las respuestas obtenidas se utilizarán para el desarrollo de programas de formación y desarrollo profesional orientado a la fuerza laboral en general, con especial atención a los jóvenes interesados en trabajar en el sector del turismo.*

**Instrucciones:** Por favor, responda este cuestionario lo mejor que pueda, y no dude en añadir cualquier comentario adicional que considere útil o necesario. No debería tomar más de **50 minutos**.

**Confidencialidad:** Toda la información recogida en este cuestionario se utilizará de manera agregada y se mantendrá anónima y confidencial.

### A. PERFIL DE LA EMPRESA E INDUSTRIA DEL TURISMO

#### 1. Por favor proporcione los siguientes datos:

Nombre:	Nombre de la Empresa:
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Persona de Contacto:
Nivel académico alcanzado: Primaria Secundaria Universidad Post-grado Otros: _____	Cargo:
Puesto: Gerente de Recursos Humanos Administrador Otro:	Dirección de la Empresa:
	Num. de Teléfono:
	Fax:
	E-mail:
	Website:

**2. ¿A cuál de los siguientes servicios pertenece su empresa? Seleccione una opción.**

- Alojamiento** (hoteles, moteles, hostales, pensiones)
- Restaurantes** (comida rápida, cafés, cafeterías, bares, nightclubs y discotecas)
- Servicios de viajes** (tour-operadores, agencias de viaje, guías turísticas)
- Atracciones** (museos, galerías de arte, monumentos, centros culturales, zonas protegidas, reservas naturales, centros de información medioambiental -fauna/flora-)
- Transporte** (líneas aéreas, alquiler de autos, autobuses, barcos, bicicletas, motos)
- Comercios** (tiendas de souvenir, artesanía, boutiques)
- Eventos** (conferencias, congresos, exposiciones, reuniones, deporte, entretenimiento)
- Otros** (añadir):

**3. ¿Cómo se distribuyen sus empleados en las siguientes categorías?**

	Número
Trabajadores a tiempo completo	
Trabajadores a tiempo parcial	
Personal estacional	
Trabajadores voluntarios/ Pasantes/ Aprendices	
<b>TOTAL</b>	

**4. Indique la distribución por sexo de los empleados de su empresa. (En porcentajes aproximados)**

Sexo	Porcentaje
<b>Masculino</b>	%
<b>Femenino</b>	%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**5. Indique la distribución de sus empleados por edad (en porcentajes aproximados):**

Edad	Porcentaje
<b>15-18 Años</b>	%
<b>19-25 Años</b>	%
<b>26-29 Años</b>	%
<b>30 y en adelante</b>	%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**6. ¿De dónde provienen sus empleados?**

Lugar de Procedencia	Porcentaje
Local	%
Regional	%
Otras partes del país	%
Extranjeros	%
TOTAL	100 %

**7. Indique cómo espera que cambien sus necesidades de contratación en los próximos dos años, según las siguientes categorías.** Seleccione una opción en cada fila.

Categoría laboral—Cambios esperados en número de empleados	Incremento	Disminución	Sin Cambios	No está seguro
Trabajadores a tiempo completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajadores a tiempo parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal estacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajadores voluntarios/ Pasantés/ Aprendices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Hasta qué grado los siguientes puntos representan un desafío para la industria del turismo?** Seleccione una opción en cada fila.

Desafíos	1 No presenta un desafío	2 Es un desafío	Sin Opinión
Utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para mejorar la productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prácticas poco éticas o corrupción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y sanidad en la preparación de alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y seguridad de huéspedes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y seguridad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento y reparación de instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de concientización sobre el turismo por parte de la población residente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de oportunidades de formación y desarrollo para el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Desafíos	1 No presenta un desafío	2 Es un desafío	Sin Opinión
Conservación del patrimonio natural y cultural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad y marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto o efectos del cambio climático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de mercados o nichos turísticos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recolección y uso efectivo de datos/información para la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislación/políticas públicas acerca del turismo y el sector hotelero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cuáles son las principales razones que impiden el acceso a formación para sus empleados? Seleccione tres (3) opciones y ordénelas según su importancia, siendo 1 la limitación más importante.

**Puntuación**

- Costo de la formación
- Costo del tiempo necesario para que el personal participe en cursos de formación
- Desconocimiento de los proveedores de formación por parte de la gerencia
- Dificultad de encontrar cursos cercanos
- Dificultad de ofrecer encontrar cursos a horas adecuadas
- Inexistencia de centros de formación de buena calidad
- Falta de recursos y/o experiencia interna para ofrecer entrenamiento dentro del lugar de trabajo
- Falta de interés del personal por la formación y el desarrollo profesional
- Falta de aptitudes básicas por parte del personal
- Riesgo de que el personal entrenado sea reclutado por otras empresas competidoras
- Los cursos de formación que necesitamos no están disponibles
- Otros (añadir cualquier otro motivo):

\_\_\_\_\_

**10. ¿Qué tipo de formación ofrece su empresa a sus empleados?** *Seleccione todos los que apliquen.*

Métodos	Para empleados
Cursos universitarios	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje por cursos electrónicos (por Internet o a distancia)	<input type="checkbox"/>
Talleres / Seminarios informales	<input type="checkbox"/>
Mentoría	<input type="checkbox"/>
Pasantías/Prácticas	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento profesional	<input type="checkbox"/>
Formación interna (dentro de la empresa)	<input type="checkbox"/>
Cursos de formación fuera de la empresa	<input type="checkbox"/>
Formación técnica (p.ej. Programas Estatales de Formación)	<input type="checkbox"/>
Aptitudes de vida	<input type="checkbox"/>
Programas de "segunda oportunidad" para completar la educación primaria o secundaria	<input type="checkbox"/>
No se ofrece formación	<input type="checkbox"/>

**11. Su empresa, ¿se comunica o colabora habitualmente con escuelas vocacionales, universidades y otros centros de educación y formación?**

\_\_\_ Si      \_\_\_ No

**12. ¿Le interesaría a su empresa ofrecer prácticas o pasantías de 8-12 semanas de duración para jóvenes desertores de la escuela o desempleados en riesgo?**

\_\_\_ Si      \_\_\_ Tal vez, si tengo más información      \_\_\_ No

**13. ¿Qué interés tendría su empresa en las siguientes actividades de colaboración?**

*Por favor, indique el grado de interes por cada una de las actividades.*

Actividades de Colaboración	No Interesado 1	Interesado 2	No Aplica
Realizar intercambios de estudiantes y profesorado dentro del país o el extranjero			
Crear oportunidades de desarrollo profesional para el profesorado			
Promover el crecimiento de la capacitación institucional (desarrollo curricular, evaluación de aprendizaje, recursos compartidos)			
Desarrollar programas cooperativos de formación profesional interna			
Establecer sistemas e educación a distancia			
Ofrecer programas para la mejora de la enseñanza (p.e., aprendizaje práctico, casos prácticos)			
Desarrollo de casos prácticos para fines educativos o de formación			
Trabajar para lograr un currículo uniforme para los distintos niveles de certificación			
Usar estándares ocupacionales uniformes en relación con el contenido curricular			
Proveer sensibilización y concientización sobre el turismo a nivel de la escuela secundaria			
Establecer sistemas de autorregulación de control de de calidad en cada institución académica			
Establecer sistemas de transferencia de créditos entre centros académicos			
Aportar a la renovación de equipos e instalaciones			
Ofrecer pasantías o prácticas para estudiantes			
Participar en la evaluación/certificación de las aptitudes ocupacionales de los estudiantes			
Invitar a estudiantes a que postulen sus candidaturas para puestos de empleo			
¿Otras posibilidades? Añadir a continuación:			

**14. De los siguientes 7 servicios, considere únicamente los que son relevantes para su empresa, y seleccione sólo 3 puestos de trabajo para los que es difícil encontrar personal cualificado.**

<b>ALOJAMIENTO</b>
Bartender
Cocinero Jefe
Cocinero
Mesero/a
Maletero/a
Amas de llaves
Animador/a
Personal de Mantenimiento
Personal de Recepción
Encargado de A&B
Personal Servicio al Cliente
Personal Recursos Humanos
Personal Seguridad
Personal Administrativo
Agente de Reservas

<b>SERVICIOS DE VIAJES</b>
Encargado de Operaciones
Personal de Reservas
Personal Administrativo
Guías de Turistas
Encargado de Embarcaciones
Asistente de Vuelo
Tour-operadores
Servicio al Cliente
Personal de Seguridad

<b>RESTAURANTES</b>
Bartender
Cocinero Jefe
Cocinero
Mesero/a
Cajero/a
Supervisor
Personal Seguridad

<b>ATRACCIONES</b>
Gerente Actividades
Representantes de Agencia
Personal Información
Personal de Reservas
Personal de Ventas
Choferes
Entrenador/a
Animadores
Veterinarios
Cajeros/as
Guía de Turistas
Tour-operador
Personal de Seguridad

<b>COMERCIO</b>
Administrador/a
Vendedores/as
Cajero/a
Supervisor

TRANSPORTE
Encargado de Operaciones
Encargado de Ventas
Mecánicos
Choferes
Personal Seguridad

EVENTOS
Personal de Coordinación
Personal Administrativo
Personal de Banquete
Personal de Seguridad
Publicistas
Animadores/as

Otros (por favor enumerar):
1.
2.
3.

## B. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN DE JÓVENES

**15. ¿Qué porcentaje de jóvenes reúne los requisitos de entrada exigidos por su empresa?**

\_\_\_\_\_ %      \_\_\_\_\_ No está seguro

**16. ¿Cuán importantes son las siguientes aptitudes para que los jóvenes tengan éxito en el sector turístico? Seleccione solo una casilla por cada aptitud**

Aptitudes	1 No es importante	2 Es importante	No Opina
Alfabetización y conocimientos básicos de matemáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes para el empleo ( <i>asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, seguimiento de instrucciones, administración del tiempo</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación ( <i>oral, escrita, capacidad de escucha</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Técnicas, vocacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes de vida ( <i>Autoestima, buena presencia/cuidado personal, planificación profesional</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de otros idiomas – Especificar idioma/s: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente ( <i>conducta cortés y amable</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad, capacidad de innovación e iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (Añadir): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Indique si sus empleados disponen o no de las siguientes habilidades técnicas, especificando si necesitan o no mejoría.**

<b>Habilidades Técnicas</b>	<b>1 No, no tienen estas habilidades</b>	<b>2 Si, tienen buenas habilidades en estas áreas</b>	<b>3 Si, tienen habilidades, pero necesitan mejorar</b>
Contabilidad & Administración Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procesos Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emprendimiento (creación de empresas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conciencia Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma Extranjero: Ingles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma Extranjero: Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Idioma Extranjero: Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud & Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Historia, Cultura & Geografía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo/ Manejo de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Legales Generales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercadeo / Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración y Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fijación de Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis & Manejo de Riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración de Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Habilidades Técnicas	1 No, no tienen estas habilidades	2 Si, tienen buenas habilidades en estas áreas	3 Si, tienen habilidades, pero necesitan mejorar
Técnicas de Venta & Promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de Desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de la Red/Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (Añadir):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Indique cuán bien preparan los siguientes proveedores a los jóvenes para un empleo en turismo.**

Programas / Proveedores de Formación	1 Mal	2 Regular	3 Bien	4 Excelente
Educación Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación Vocacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuela Politécnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores estatales/públicos de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveedores privados de formación (Industrias o empresas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación continua o "Segunda Oportunidad"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de Emprendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (añadir):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. ¿Cree usted que los jóvenes que entran a esta empresa entienden las trayectorias profesionales que ofrece la industria del turismo?**

\_\_\_ Si    \_\_\_ No    \_\_\_ No está seguro

**20. ¿Cuáles son los mayores obstáculos para contratar a jóvenes empleados cualificados?** Seleccione tres (3) y ordénelos según su importancia, siendo 1 el mayor obstáculo.

- A los jóvenes en búsqueda de empleo no les interesa este tipo de trabajo
- Mala imagen de la industria
- Trabajo estacional (de temporada)
- Demasiada competencia para conseguir empleados por parte de otras industrias o sectores
- Otros. Especificar: \_\_\_\_\_

**21. ¿En cuáles de las siguientes categorías tienen los jóvenes mayores oportunidades de desarrollo profesional?** Seleccione tres (3) y ordénelas según importancia, siendo 1 la categoría que ofrece las mayores oportunidades para jóvenes.

- Alojamiento** (hoteles, moteles, hostales, pensiones)
- Restaurantes** (comida rápida, cafés, cafeterías, bares, nightclubs y discotecas)
- Servicios de viajes** (tour-operadores, agencias de viaje, guías turísticas)
- Atracciones** (museos, galerías de arte, monumentos, centros culturales, zonas protegidas, reservas naturales, centros de información medioambiental -fauna/flora-)
- Transporte** (líneas aéreas, alquiler de autos, autobuses, barcos, bicicletas, motos)
- Comercios** (tiendas de souvenir, artesanía, boutiques)
- Eventos** (conferencias, congresos, exposiciones, reuniones, deporte, entretenimiento)
- Otros** (añadir):

**22. ¿Para qué tipos de empleo necesita su empresa personal joven (entre 15 y 30 años)? Seleccione todos los que apliquen.**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Barman/Bartender                             | <input type="checkbox"/> Personal de limpieza                        |
| <input type="checkbox"/> Panadero                                     | <input type="checkbox"/> Especialista en recursos humanos            |
| <input type="checkbox"/> Botones / Bellboy / Maletero                 | <input type="checkbox"/> Personal de museos / patrimonio             |
| <input type="checkbox"/> Conductor de barcos / embarcaciones          | <input type="checkbox"/> Personal de servicios recreativos           |
| <input type="checkbox"/> Conductor de autobús                         | <input type="checkbox"/> Agente de reservas                          |
| <input type="checkbox"/> Personal de banquete                         | <input type="checkbox"/> Personal de ventas                          |
| <input type="checkbox"/> Cocinero                                     | <input type="checkbox"/> Guía turística                              |
| <input type="checkbox"/> Especialista en servicio al cliente          | <input type="checkbox"/> Tour-operador                               |
| <input type="checkbox"/> Animador                                     | <input type="checkbox"/> Agente de viajes                            |
| <input type="checkbox"/> Coordinador de eventos                       | <input type="checkbox"/> Personal de centro de información turística |
| <input type="checkbox"/> Personal de mantenimiento de infraestructura | <input type="checkbox"/> Mesero/a                                    |
| <input type="checkbox"/> Asistente de vuelo                           | <input type="checkbox"/> Otros. Por favor, especifique:              |
| <input type="checkbox"/> Encargado de comida y bebida                 | _____  |
| <input type="checkbox"/> Recepcionista                                |  |

**23. Califique a los empleados jóvenes (menores de 30 años) que entran a su empresa en función de las siguientes aptitudes. Seleccione solo una opción por cada fila.**

	1 Mal	2 Regular	3 Bien	4 Excelente	No Observado
Alfabetización y conocimientos básicos de matemáticas	<input type="checkbox"/>				
Aptitudes para el empleo (asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, seguimiento de instrucciones, administración del tiempo)	<input type="checkbox"/>				
Comunicación (oral, escrita, capacidad de escucha)	<input type="checkbox"/>				
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>				
Vocacionales, técnicas	<input type="checkbox"/>				
Tecnología	<input type="checkbox"/>				
Aptitudes de vida (autoestima, buena presencia/cuidado personal, planificación profesional)	<input type="checkbox"/>				
Conocimiento de idiomas – Especificar idioma/s: _____	<input type="checkbox"/>				
Atención al cliente (conducta cortés y amable)	<input type="checkbox"/>				
Creatividad, capacidad de innovación, e iniciativa	<input type="checkbox"/>				
Otros (Añadir):	<input type="checkbox"/>				

**24. ¿Qué imagen tiene usted de los jóvenes desertores de la escuela o desempleados en riesgo? Seleccione todas las que apliquen.**

- Representan un riesgo para la empresa
- Peligrosos
- Merecen mejores oportunidades para acceder a la fuerza laboral
- Aprenden rápido
- Buenos trabajadores
- Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**25. ¿Cuáles son las mayores barreras que impiden a los jóvenes obtener un trabajo en turismo?** Seleccione las tres (3) barreras más importantes.

Barreras	Seleccione 3
Falta de buenos hábitos en el trabajo por parte de los jóvenes	
Mala actitud de los jóvenes	
Bajos salarios	
Falta de habilidades técnicas/vocacionales de los jóvenes	
Falta de habilidades de atención al cliente entre los jóvenes	
Falta de acreditación o titulación de los jóvenes (certificados/títulos)	
Falta de experiencia laboral de los jóvenes	
Abuso de sustancias nocivas y mala conducta sexual entre los jóvenes	
Ubicación geográfica (distancia del lugar de trabajo)	
Dificultad del horario laboral (horarios largos, turnos de tarde, etc.)	
Peligrosidad del ambiente de trabajo	
Discriminación (por sexo, edad, condiciones de salud, etc.)	
Falta de contactos familiares	
Falta de apoyo familiar al emprender una carrera en turismo	
Cuidado de hijos	
Límite de 3 meses de contrato	
Falta de conocimientos de otros idiomas	
Falta de información sobre oportunidades de empleo en turismo	
Otros (especifique):	

### C. PERCEPCIONES SOBRE EL TURISMO Y JÓVENES

**26. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?** Seleccione una casilla por cada afirmación.

	1 Completamente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De Acuerdo	4 Completam ente de acuerdo
<b>Percepciones</b>				
Es fácil para los jóvenes obtener información sobre oportunidades de empleo en el sector turístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las empresas turísticas buscan a jóvenes como posibles empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El turismo ofrece muchas oportunidades de empleo para los jóvenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El turismo es algo positivo para mi comunidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Completamente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De Acuerdo	4 Completa mente de acuerdo
El turismo afecta negativamente al medioambiente y a las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los contactos directos ("enllave") y personales constituyen el factor más importante para encontrar un empleo en el sector turístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los padres de familia apoyan a sus hijos jóvenes en su decisión de buscar empleos que les resulten interesantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jóvenes tienen las habilidades que buscan las empresas turísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jóvenes tienen expectativas realistas sobre el empleo en el sector turístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible que los jóvenes dejen su empresa, incluso por un pequeño aumento salarial en una empresa diferente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conocimientos de los Jóvenes</b>				
Los jóvenes conocen lo suficiente acerca de las oportunidades laborales en el sector turístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jóvenes conocen lo suficiente sobre las trayectorias profesionales en turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jóvenes conocen lo suficiente acerca de las oportunidades formativas disponibles para jóvenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Intereses de los Jóvenes</b>				
A los jóvenes les interesa saber más sobre las trayectorias profesionales en turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los jóvenes les interesa mejorar sus habilidades para trabajar en la industria del turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los jóvenes les interesa acceder a un programa de formación para obtener un empleo en turismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los jóvenes les interesan las oportunidades de negocio y emprendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Completamente en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De Acuerdo	4 Completa mente de acuerdo
Los jóvenes son ambiciosos/as y les interesa encontrar nuevas formas de mejorar sus habilidades para conseguir un ascenso y un aumento salarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleos en el sector turístico son más atractivos que otros tipos de empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. ACERCA DE LA ENCUESTA

27. Por favor ayúdenos a mejorar esta encuesta. ¿Hasta qué punto esta de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Evaluación de la Encuesta	Completamen te en desacuerdo	En desacuerdo	De Acuerdo	Completamen te de acuerdo	No Opina
Las preguntas en esta encuesta me parecen relevantes a mi y a mi organización					
Las preguntas abordan adecuadamente cuestiones acerca de la industria del turismo					
Las preguntas están interesantes					
La encuesta se entiende fácilmente					
La encuesta tiene una extensión/longitud adecuada					
Comentarios Adicionales:					

**¡GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTA ENCUESTA!**



Esta herramienta fue validada en la República Dominicana en 2008 con un grupo de empresas del sector turismo. Los resultados de la encuesta aplicada a más de 500 personas incluyendo directores de empresas del sector turismo fueron utilizados por el Ministerio de Trabajo y de Turismo entre otros para diseñar varios programas de formación.

©2010 Education Development Center, Inc. All Right Reserved.

## **Anexo N° 5: Propuesta esquema de indagación. CINTERFOR**

El siguiente esquema puede ser de utilidad para la indagación del mercado, fundamentalmente para quienes se aproximan por primera vez a un análisis de este tipo.

*Información sobre dinámica del mercado laboral local:* en especial aquel que corresponde al ámbito geográfico de la zona para la cual se pretende diseñar el curso y de la que provienen los jóvenes.

El sondeo inicial:

- Determinar empresas y sectores económicos cuya dinámica genera una demanda de personal semicalificado.
- Identificar los oficios y habilidades requeridas para satisfacer la demanda detectada.
- Considerar la población beneficiaria y su perfil de ingreso, para establecer la pertinencia del oficio identificado también con los jóvenes, evaluando su interés por el área ocupacional identificada.
- Ponderar la disposición de un número suficiente de empresas para ofrecer cupos de pasantía.
- Evaluar la capacidad de la entidad de capacitación para responder a los requerimientos de las empresas y al vínculo con el tipo de jóvenes que define el perfil de ingreso.
- Evaluación del potencial de la entidad de capacitación y de los jóvenes con los que se pretende trabajar: la idoneidad de la entidad de capacitación y el perfil de los jóvenes son dos aspectos clave que delimitan el universo a abordar.

Información sobre demandas del mercado laboral: cada sector y cada ocupación en especial poseen una serie de requisitos de ingreso o competencias de entrada, sin las cuales el logro del empleo y la permanencia en el mismo se vuelven inviables. La distancia entre el perfil de los jóvenes con los que se pretende trabajar y los niveles básicos de desempeño exigidos es un factor a considerar incluso antes de la indagación. Esta evaluación sumada a la experiencia de la propia entidad de capacitación y a su idoneidad en un campo profesional permitirá realizar una primera selección de un área y de perfiles ocupacionales acordes. En síntesis, esta etapa presupone una ponderación realista de la envergadura de los impactos educativos requeridos para articular con la demanda de recursos humanos, de los tiempos disponibles para la capacitación y de la capacidad pedagógica de la institución.

El trabajo de esta etapa debe contemplar principalmente:

- Definición de un área de diagnóstico laboral.
- Listado de asociaciones empresariales y organizaciones sindicales, con su sector de actividad económica y dirección.
- Listado de bancos e instituciones financieras que operan en el área de mercado a estudiar.

- Listado de entidades de capacitación e instituciones de formación profesional que operan en la localidad y en sectores vecinos, con sus áreas de especialización.
- Información sobre Organizaciones No Gubernamentales (ONG) vinculadas al empleo juvenil en la localidad.
- Información sobre proyectos de inversión que se realizan o están por realizarse.

### **Información sobre demandas del mercado laboral**

#### ***Oficinas de Investigación. Observatorios de empleo:***

- Conocer la situación estructural y coyuntural de actividad económica por grupo ocupacional y ámbito geográfico.
- Identificar las necesidades de formación y capacitación que se requieren, esto es, las condiciones normales de competitividad.
- Relacionar ofertas y demandas de mano de obra en una serie anual que permita identificar fenómenos sazonales o estacionales.

Es usual encontrar informes sectoriales exhaustivos que resultan de gran utilidad para conocer a fondo dinámicas y ciclos específicos, posibilitando un análisis más exhaustivo que repare en:

- Distribución del personal ocupado por grupo de edad, identificando el grado de apertura a la contratación de jóvenes.
- Distribución por género.
- Tamaño de las empresas, en cantidad de personal y monto de ventas.
- Niveles de innovación tecnológica y de procesos de reingeniería organizacional, atendiendo a impactos cuantitativos y cualitativos sobre el personal ocupado.

Finalmente, también se deben consultar las estadísticas del organismo que administra los seguros de desempleo, con el fin de ir descartando sectores productivos y categorías ocupacionales en recesión.

#### ***Recolección de información de instituciones intermediadoras para el empleo***

Estas instituciones, generalmente agencias de selección y colocación de personal, poseen una rica experiencia e información actualizada sobre lo que sucede en el mercado de trabajo. Dado que actúan muchas veces con niveles ocupacionales y áreas definidas, conviene hacer una preselección de aquellas que más se acercan a las ocupaciones a las que pueden aspirar los participantes de los cursos con población objetiva joven y carenciada. Una vez contactadas, los aspectos a consultar serían básicamente:

- Tipo y nivel de ocupaciones que más se demandan.
- Perfil del trabajador requerido.
- Tipo y nivel de ocupaciones que más se ofrecen.
- Montos salariales medios y mínimos ofrecidos en cada sector ocupacional.
- Modalidades de contratación y calidad del empleo.
- Factores de riesgo para la seguridad del trabajador en cada sector ocupacional.
- Perfil de los trabajadores buscadores de trabajo.

- Nivel de logro en la colocación en empleo.
- En qué ocupaciones se observa un déficit (demanda superior a la oferta) en los últimos meses.
- Problemas en las colocaciones, barreras de entrada.
- Rotación percibida entre las personas que se colocan y por qué.
- Uso de medios de comunicación, en cuáles y para qué.
- Estrategias de convocatoria de buscadores de empleo: medios de comunicación que se utilizan, inscripción directa, etcétera.

### **Reunión con asociaciones empresariales**

#### ***Algunos puntos a indagar son:***

- Visualización del mercado a corto plazo: qué tipo de trabajadores falta, en qué ocupaciones.
- En qué sectores de la actividad económica se realizarán inversiones a futuro, cuáles están en proceso de desarrollo creciente.
- Qué sectores se aprecian deprimidos en la zona.
- Cuál es la valoración predominante de la capacitación de recursos humanos.
- En qué áreas consideradas necesarias no hay capacitación en el ámbito local y cómo se ve la posibilidad de pasantías o aprendizaje en empresas. Cómo podrían contribuir las Gremiales Empresariales.
- Cómo ven su posibilidad de apoyar el contacto con empresarios que puedan brindar puestos de pasantía o de aprendizaje.
- Sondear su opinión sobre políticas de juventud vinculadas a programas de capacitación e inserción laboral.

Algunas cámaras empresariales contratan a consultoras privadas el seguimiento de su sector económico, elaborando informes muy completos e importantes para la evaluación de pertinencia del curso. De acuerdo a la información recogida en reuniones con gremiales de empresarios es conveniente hacer un seguimiento de las fuentes que se indiquen.

En este seguimiento es conveniente sistematizar:

- Sector de actividad económica demandado.
- Tipo de ocupación demandada.
- Competencias de entrada.
- Nivel de capacitación requerida.
- Posición frente a políticas de empleo juvenil y a las pasantías laborales en especial.

### **Reunión con instituciones bancarias y financieras**

La conversación podría girar fundamentalmente en torno a:

- Sectores de actividad económica que se observan dinámicos en la localidad y que están invirtiendo o se están ampliando.
- Sectores de actividad económica que se están observando con problemas o presentan signos de depresión.
- Si hubiera que capacitar gente en la zona, en qué tipo de ocupaciones o sectores de actividad lo harían.
- Cuáles son las inversiones que demanda a corto y mediano plazo el aumento de mano de obra.

## **Entrevista a empresarios**

Temas a considerar en la entrevista serían:

- Caracterización de la empresa: tamaño, nivel tecnológico, mercado en los que comercializa, perspectivas de cambio.
- ¿Cómo recluta a los trabajadores? ¿Dónde se informa habitualmente?
- ¿Cuáles son los requisitos solicitados normalmente?
- ¿En qué tipo de ocupaciones o puestos de trabajo le hacen falta trabajadores?
- ¿En qué tipo de ocupaciones de su sector sabe que hay déficit de trabajadores o alta rotación?
- ¿Cuántas mujeres están contratadas en la empresa? ¿Cuántos jóvenes y en qué ocupaciones?
- Disponibilidad para recibir jóvenes pasantes de Programas de Capacitación Laboral.
- Posibilidad de asignar un instructor para aprendizaje en la empresa
- Sugerencias para el currículo de aprendizaje.

## **Resumen y análisis de la información obtenida**

Desarrolladas las consultas anteriores se está en condiciones de establecer un resumen que sirva de base para el análisis y la toma de decisiones.

Este deberá poder responder a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los sectores dinámicos de la localidad?
- ¿Qué tipo de ocupaciones generan y en cuáles se prevé demanda?
- ¿Cuáles son las ocupaciones que se están demandando actualmente?
- ¿Cuál es el perfil requerido para su desempeño? (edades, niveles educativos, actitudes, experiencia, entre otros).
- ¿Cómo es la calidad del empleo en ese sector? (salario, estabilidad, condiciones laborales, formalidad, entre otros).
- ¿Cuáles son los mecanismos de selección de personal predominantes en el sector y en la localidad?
- ¿Existen previsiones de inversiones o instalación de nuevas empresas?
- ¿Existe algún tipo de ocupación que sea demandada en forma transversal por varios sectores?
- ¿Cuál es la oferta de formación existente en relación con la demanda detectada?
- ¿Existen experiencias anteriores de incorporación de jóvenes en régimen de pasantías?

- ¿Las ocupaciones detectadas como deficitarias son apropiadas para el desarrollo de pasantías?
- ¿Cuáles son los atributos básicos requeridos por el sector empleador para las ocupaciones detectadas?
- ¿Está la Entidad de Capacitación en condiciones de capacitar en forma adecuada a la demanda detectada?

Más información en “Guía de implementación de pasantías para jóvenes”. Ver publicación completa en: [http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004_4_2_0.pdf)

## **Anexo Nº 6: Detección de necesidades de capacitación y diseño de cursos: Taller de aplicación del método AMOD**

### **Objetivo del instrumento:**

Brindar estrategias, métodos e instrumentos a los organismos de capacitación para que logren identificar y validar nuevas oportunidades del mercado y diseñar cursos de capacitación con base en dichas necesidades.

### **Condiciones de aplicación:**

Para la identificación de la demanda de capacitación se requiere que la entidad de formación realice talleres de consulta a actores clave (fundamentalmente empresas, mandantes y empleadores). De lo contrario puede realizar entrevistas periódicas con el mismo fin y puede completar la identificación de las necesidades de capacitación con otros elementos que se detallan en las instrucciones.

Con base en la detección de las necesidades de capacitación que la institución haya encontrado, estará en condiciones de diseñar un curso que responda a las necesidades del mercado objetivo.

### **Resultados esperados:**

- Documento que recoge las estrategias, métodos e instrumentos definidos por la entidad de capacitación para la detección de oportunidades en el mercado y validación con potenciales clientes.
- Documento de sistematización de resultados de la consulta y validación con empresas.

### **Instrucciones:**

- Para la realización de la oferta formativa, se deben cumplir dos etapas fundamentales:
- La detección de necesidades de capacitación.
- El diseño y planificación de la oferta.

### **Detección de necesidades de capacitación**

La oferta formativa de la entidad de formación se define a partir de la detección de las necesidades de capacitación, buscando que exista una adecuación entre la oferta formativa y las demandas del mercado del trabajo.

Un método para identificar las necesidades de capacitación puede incluir:<sup>16</sup>

- Consultar a fuentes de información sobre la situación del mercado de trabajo:

<sup>16</sup> Elaboración propia y toma elementos de documentos de actividades del curso: “Desarrollo de habilidades para la intermediación laboral” Dirigido a Gestores Laborales (entra21, Fundación Chile).

- Se recomienda recoger información sobre los siguientes aspectos:
- Ejes productivos de la región.
- Disponibilidad de puestos de trabajo en el entorno cercano.
- Oferta de trabajo en avisos de diarios o periódicos locales.
- Oferta de cursos de capacitación.
- Necesidades de recursos humanos en empresas.
- Información de inversiones a realizarse en la región.
- Desempleo regional.

### **Caracterizar el entorno sociocultural y económico**

El entorno sociocultural y económico es el contexto donde se desenvuelve una persona o un grupo de personas u organizaciones. La caracterización del entorno sociocultural permite el desarrollo de acciones ajustadas tanto a los requerimientos de las empresas, como a las características personales de quienes se capacitan con la intención de insertarse laboralmente.

Para realizar la caracterización del entorno existen recursos de acceso público como: Atlas INE.

[http://www.ine.cl/aplicaciones/20\\_03\\_12/atlas\\_ine.swfl](http://www.ine.cl/aplicaciones/20_03_12/atlas_ine.swfl), [www.sinim.cl](http://www.sinim.cl).

El siguiente formato puede servir de apoyo en este momento:

<b>Caracterización general del contexto sociocultural y económico regional</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	
Población regional total	
Población hombres	
Población mujeres	
Población regional urbana	
Población regional rural	
Proyección de población regional próximos años	
<b>HOGARES</b>	
Jefatura de hogar masculina	
Jefatura de hogar femenina	
Acceso a computación urbana	
Acceso a computación rural	
Acceso a internet urbano	
Acceso a internet rural	
<b>SOCIALES</b>	

<b>Caracterización general del contexto sociocultural y económico regional</b>	
Población que lee y escribe (de 10 años o más)	
Población con estudio superior (al menos 1 año)	
Población regional indígena	
Estado civil predominante	
<b>ECONÓMICOS</b>	
Población económicamente activa regional	
Actividad económica primaria total	
Actividad económica secundaria total	
Actividad económica terciaria total	
Actividad económica predominante total	

### **Detección y caracterización de empresas**

Esta caracterización implica:

- Identificar las empresas que se encuentran en el área de operación.
- Conocer su ubicación y la actividad que realiza.
- Saber su tamaño y el número de empleados que tiene.

### **Recopilación y análisis de las demandas de las empresas**

Se trata de la consulta directa a clientes, mandantes y otras empresas u organizaciones empleadoras, a través de un proceso de Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC).

Dependiendo de la lógica o modalidad de la capacitación, la detección de las necesidades de capacitación puede variar. Sin embargo, lo ideal es que la entidad de formación realice talleres de consulta a actores clave para conocer sus necesidades, demandas y sugerencias.

A continuación se presenta una guía instructiva para realizar talleres que permitan identificar las competencias a ofrecer en las actividades de capacitación. Esta modalidad de taller se apoya en la metodología AMOD.

#### **1. Preparación del taller**

El objetivo de este momento es determinar el área a analizar y seleccionar a las personas que participarán en el taller.

##### **¿Qué se sabe del sector o subsector?**

En general las entidades de capacitación tienen un conocimiento previo y una vinculación con empresas del sector o subsector que quieren abordar. Utilizar este capital, actualizarlo y acrecentarlo para orientar la selección de los participantes en el panel, implica un análisis previo sobre:

- Organizaciones clave y empresas representativas del sector.
- Número de hombres y mujeres que participan.
- Tipos de ocupaciones/ empleos y tendencias.
- Trayectorias profesionales en el interior del subsector o empresa.
- Vinculación con otros sectores. Transferencia de competencias.
- Otros aspectos que puedan afectar al subsector: nuevas empresas, futuras inversiones, etc.

No se trata aquí de hacer un estudio con rigor científico, sino de contar con información confiable para realizar una buena selección de las empresas y personas que integrarán el panel. En ese sentido, es recomendable establecer contacto con los responsables de la empresa para presentarles la entidad de capacitación, el objetivo del taller que quiere realizar, lo que se espera de la empresa y los beneficios que puede obtener de este taller. Es conveniente que las fechas y horarios de los talleres no interfieran con la dinámica de funcionamiento de la empresa.

### **Seleccionar el panel**

El panel debe incluir a personas que realizan las funciones que se quieren analizar y a quienes cumplen funciones de supervisión. Generalmente el panel está integrado por grupos de 6 a 12 personas.

Ya sea que se trate de un curso de capacitación para una o dos empresas, o de cursos dirigidos a un subsector, el criterio es que el panel esté integrado por personas valoradas en la empresa por su desempeño. Así mismo, y si las condiciones del empleo lo permiten, el panel debe estar integrado por el mismo número de hombres y mujeres.

### **Planificar el Taller:**

**Es el momento de definir:**

**Cronograma de actividades previas al taller:**

**Convocatoria:** visita a las empresas, cartas de invitación a panelistas y observadores, listado de participantes.

**Confirmación de asistencia.**

**Programa del taller:** los facilitadores planifican tiempos y productos a lograr

**Fechas y horarios de realización del taller:** este tipo de taller generalmente se desarrolla en dos etapas de por lo menos tres horas cada una. Puede hacerse durante dos días consecutivos o con una o dos semanas de diferencia entre etapas. En cualquier caso, se trata de facilitar la participación de las empresas y de los

trabajadores.

**Facilitadores familiarizados con la metodología:** dos personas que conozcan la metodología y que tengan cierta experiencia en el trabajo y la dinámica de grupos para que generen un clima que estimule la participación y la construcción conjunta de acuerdos. Su función es facilitar el proceso y organizar la información de los actores del sector productivo a través de preguntas facilitadoras (disparadoras).

**Empresas seleccionadas:** es conveniente seleccionar un número mayor de empresas y panelistas.

**Observadores:** este tipo de taller admite la presencia de observadores que no participarán activamente en la identificación del perfil.

**Lugar:** se debe contar con una sala, una mesa y sillas ubicada frente a una pared grande.

**Materiales:** papelógrafo, tarjetas de 2 colores, marcadores de 3 colores y adhesivo.

## **2. Desarrollo del taller**

### **La sala**

El panel se ubica en torno a una mesa y frente a una pared o un gran pizarrón en donde los facilitadores van colocando las hojas de papelógrafo y posteriormente las tarjetas con las contribuciones de los panelistas en cada etapa.

### **Definición de los objetivos y estrategia general de las empresas en el mercado**

En esta etapa se introduce lo holístico, que luego será retomado en las instancias sucesivas. Se solicita al panel que señale aquellas características que, en su opinión, diferencian a las empresas del subsector: qué elementos las hacen más competitivas, cuál es el sello característico de la empresa o del producto, cuáles son sus rasgos más sobresalientes, cuáles los aspectos críticos o amenazas que la acechan y cómo se imaginan el futuro (qué tendencias creen que se profundizarán).

Los enunciados que van surgiendo de la lluvia de ideas se registran en un papelógrafo que se coloca en la pared.

#### *Preguntas guía:*

- ¿Cuáles son las características distintivas del negocio/actividad de la empresa/subsector?
- ¿Cuáles son los factores de competitividad?
- ¿Qué se propone la empresa (o las empresas) para asegurar su viabilidad?

### **Participación de hombres y mujeres**

De manera similar a la etapa anterior se plantea la participación de hombres y mujeres en el área a analizar. Se trata de reflexionar sobre las relaciones entre ambos, las funciones que cumplen, qué aspectos facilitan o dificultan una participación e integración equitativa, si existen o no factores de discriminación y si se perciben aportes o capacidades específicas de unos y otros.

La información recogida en estos dos momentos será retomada posteriormente, tanto en la identificación

de las competencias de las personas, como en la redacción de estándares ya que permite contextualizar y realizar propuestas superadoras e incluyentes relativas al desempeño profesional.

*Preguntas guía:*

- ¿En las empresas del subsector trabajan mujeres y hombres?, ¿en qué funciones?, ¿por qué?
- ¿Perciben dificultades para el acceso a otras funciones?, ¿cuáles? ¿cómo pueden superarse?
- ¿Cuál es la contribución específica de unas y otros a la viabilidad y competitividad de la organización o el subsector?

Capacidades que deben demostrar las personas que trabajan en el área.

Es una primera aproximación de carácter caótico a las funciones de los trabajadores del área.

Se efectúa un desdoblamiento de los objetivos generales del área en los atributos que la persona debe demostrar para cumplir con ellos.

Se registran todas las contribuciones expresándolas con un verbo de acción. Esta información se escribe en las tarjetas que se van colocando en la pared o pizarra.

*Preguntas guía:*

- ¿Qué responsabilidades específicas tienen los operadores del área?
- ¿Qué deben lograr y hacer para cumplir con los objetivos generales de la empresa o del área?

### **Estructuración en familias de funciones**

En una primera instancia se procede a ordenar la información a partir de áreas de responsabilidad, afinidad de las actividades desarrolladas y de las competencias personales involucradas.

Simultáneamente, se van ajustando los enunciados: se eliminan repeticiones, se agregan subcompetencias que surgen del intercambio y del consenso. Es un proceso dinámico que implica ir reubicando las tarjetas hasta llegar al mapa. Es recomendable poner los elementos comunes en filas y luego proceder, si es necesario, a hacer la redacción definitiva a la función o competencia general construida. Para que sea comprensiva, se debe hacer una formulación amplia de las subcompetencias identificadas. La función se coloca en el extremo izquierdo y sus componentes se despliegan hacia la derecha.

*Preguntas guía:*

- ¿Cómo se pueden agrupar las funciones y responsabilidades mencionadas hasta el momento, en grandes grupos que den cuenta del desempeño del trabajador?

### **Revisión del perfil**

Estos conjuntos se afinan con base en ciertos criterios que, en términos generales, pueden ser considerados similares en la mayoría de procesos productivos y que toman en cuenta las estrategias que la persona pone en juego para su consecución. El facilitador orienta al panel de acuerdo con una visión actualizada del trabajo y señala la existencia de ciertas áreas funcionales tales como: conservación del equipo y del producto, operación en sí misma, visión general de la empresa o negocio, actitudes, comunicación, seguridad e higiene. En esta etapa el grupo deberá construir sus propios consensos y sus criterios de ordenamiento.

Esta etapa finaliza cuando el grupo considera que se han cubierto todas las posibilidades y que las funciones y subcompetencias del trabajador están lo suficientemente explicitadas. Generalmente esta revisión se realiza al iniciar la segunda jornada, esto permite que los facilitadores trabajen en la primera versión para analizar e identificar aspectos poco desarrollados o confusos y mejorar su presentación.

El resultado de esta etapa será el mapa o perfil de competencias del trabajador del área analizada.

Análisis del orden de dificultad desde el punto de vista del aprendizaje para cada familia de funciones.

Consiste en ordenar las subcompetencias por niveles de dificultad, colocando las más sencillas a la izquierda de la fila hasta llegar a las más complejas en el extremo derecho. El objetivo del ordenamiento es permitir una visualización del proceso para alcanzar el desempeño de una competencia.

El proceso de ordenamiento basado en la complejidad de la adquisición de las competencias genera un espacio de aprendizaje conjunto entre trabajadores, supervisores y el propio organismo o entidad de capacitación. Para los trabajadores esto constituye un proceso de reflexión y análisis de su experiencia, fortaleciendo una visualización activa del propio desempeño laboral, a la vez que permite reconocer las propias estrategias metacognitivas.

*Preguntas guía:*

- ¿Cuál es el orden de complejidad (partiendo de los elementos más simples) del proceso de adquisición de cada una de las competencias definidas?

### **Identificación de elementos críticos**

Una vez finalizado el ordenamiento se procede a identificar aquellos elementos que, de acuerdo con la experiencia del panel, son críticos para el desempeño competente de cada función. El resultado de esta elaboración debe dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los elementos cuyo desempeño presenta mayores problemas o errores y que son fundamentales para ser competente en esa función o profesión?

Se procede así a identificar las funciones críticas o básicas en los siguientes sentidos:

### **Ejemplo: Taller serigrafía**

Elaboración de presupuestos

Criterios de desempeño: ¿Qué debo mirar en el desempeño de esa función para evaluar si lo logra o no?

La persona trabajadora debe asegurarse de que:

El material y precio son seleccionados en función de las exigencias del cliente

El cálculo de costo de materia prima es correcto y está en función del rendimiento de la misma y de las posibilidades tecnológicas disponibles.

Los demás materiales y suministros del proceso han sido calculados minuciosamente.

La estimación de los tiempos a usar en cada operación es realista

El presupuesto incorpora índices de costos indirectos de la empresa

Determinación de vigencia de la cotización

Forma de pago

Plazo de entrega

Conocimientos asociados:

1. Conocimiento de datos (estadísticas de tiempos, etc.).
2. Conocer proveedores y precios.
3. Conocer procesos y equipo a usar.
4. Gusto y necesidades de clientes.
5. Investigar nuevos productos.
6. Conocer inventario actual.

- Se considera fundamental el buen desempeño en esa función.
- Se considera que plantea dificultades.
- Un trabajador competente sabe manejar muy bien este aspecto.

Esta selección tiene un doble objetivo: el primero es identificar prioridades y aspectos críticos a tener en cuenta en el proceso de aprendizaje, y el segundo es economizar el tiempo de trabajo en el Taller, identificando elementos clave para iniciar el proceso de desarrollo de los estándares.

### **Ejercicio de identificación de estándares**

Consiste en identificar los aspectos esenciales para un desempeño competente de cada elemento.

Los estándares deben servir de base clara para la autoevaluación/evaluación y se expresan con declaraciones evaluativas que definen el nivel de desempeño requerido en el empleo en situaciones normales e imprevistas.

Se recomienda que durante el Taller el trabajo en pequeños grupos se centre en aquellos elementos que fueron identificados como críticos. Los facilitadores recorren los grupos para ir orientando la formulación y la discusión. Al finalizar el trabajo se realiza una puesta en común que permita integrar sugerencias, críticas y afinar los enunciados.

### **3. Después del taller**

Una vez concluidas las etapas del taller, se inicia una nueva etapa de trabajo en la que la entidad de capacitación decidirá los pasos a dar para continuar el trabajo a partir de los productos resultantes del Taller: perfil de competencias, orden de complejidad, elementos críticos, bases para el desarrollo de estándares.

Más allá de que las entidades de capacitación desarrollen sus estrategias particulares de acuerdo con los objetivos que tengan planteados, estos productos, una vez validados, son la referencia para elaborar instrumentos de capacitación y evaluación, y desarrollar los currículos.

#### **Validación**

Tiene como objetivo asegurar que el perfil es reconocido y comprendido por otras empresas y trabajadores del área. La amplitud de la muestra se determina en función de los objetivos.

#### **Evaluación**

Esta metodología pone mucho énfasis en la interacción de la autoevaluación por parte de la persona que se capacita y la evaluación de los relatores o supervisores.

Se puede aplicar una escala de calificación cuyos niveles pueden variar (de 3 a 6 niveles). Por ejemplo:

1. Aún no es competente.
2. Logra lo esencial pero necesita apoyo.
3. Es competente en situaciones normales.
4. Es competente frente a imprevistos.

La implementación de la evaluación consiste en una dinámica de autocalificación y calificación, acompañada por actos de instrucción cuando sea necesario. Se puede realizar una evaluación diagnóstica al inicio para detectar las necesidades de capacitación de la persona y algunas evaluaciones formativas a lo largo de la capacitación para registrar los avances y dificultades.

Al inicio se le presenta el perfil (mapa AMOD) y se le solicita que se autoevalúe en cada una de las subcompetencias que expresan lo que se espera de la persona. El instructor calificará al capacitando y la

calificación resultará de un consenso entre ambas puntuaciones.

La evaluación inicial permite elaborar un primer plan de capacitación que contemple la trayectoria individual del capacitando. Si la persona es competente en una o varias de las subcompetencias identificadas, ya sea por capacitación o por experiencias previas, se adapta el orden y contenidos del currículo y se evitan instancias innecesarias.

Cada vez que la persona siente que ha mejorado su desempeño en determinada subcompetencia, se recalifica y lo confirma con el instructor. Una vez que se ha alcanzado un desempeño competente en cada una de ellas, pasa a presentar sus calificaciones al comité de expertos quienes lo evalúan y validan. Este comité puede otorgarle un certificado de habilidades en dicha función.

### **Elaboración de guías didácticas**

El material didáctico juega un rol fundamental en la capacitación basada en competencias. La guía didáctica parte del carácter individualizado de la instrucción y es concebida como un instrumento para facilitar el proceso de aprendizaje responsable y crecientemente autónomo por parte del capacitando.

Para cumplir con el propósito de ser un apoyo al aprendizaje individualizado, la estructura de la guía didáctica se centra en el autoaprendizaje y se desarrolla a partir de instrucciones vinculadas a las subcompetencias claves o críticas.

La guía didáctica contempla el desarrollo secuenciado de las tareas definidas en el Taller (módulos didácticos), en el cual el capacitando irá avanzando a su propio ritmo, con ayuda de supervisores e instructores especializados. Para facilitar el proceso de aprendizaje, la guía debe ofrecer una variedad de instrumentos que contemplen los diversos estilos de aprendizaje de cada persona.

En términos generales, una guía didáctica debe incluir:

- La descripción de los estándares de desempeño esperados.
- Instrucciones claras para su uso.
- Los principios básicos en que se apoyan las funciones abordadas, contextualizadas respecto de la empresa o área de trabajo.
- Referencia a los problemas concretos que se presentan en situación de trabajo.
- Explicaciones claras a través de ejemplos tanto de los procedimientos como de las consecuencias derivadas de los errores de aplicación.
- Ejercicios prácticos (simulación, situación real).
- Esquemas de autoevaluación a lo largo del proceso.
- Aspectos a evaluar y condiciones en que se efectuará la evaluación.

### **Nota:**

Es importante tener en cuenta que los materiales didácticos no pueden abordar todos los aspectos de la instrucción. Esto implica centrarse en aquellos aspectos más críticos y hacer énfasis en los aspectos que deben saber y dominar, en el tipo de decisiones que tendrán que enfrentar, en las consecuencias de la toma de decisiones equivocadas y en los aspectos de seguridad que deben tener en cuenta.

## Anexo N° 7: Ejemplo de fichas ocupacionales. Fundación Chile

Descripción	Área de interés	Competencias de empleabilidad	Competencias técnicas	Formación asociada
<p>Describir las funciones y tareas críticas para el correcto desempeño en la ocupación, tomando como parámetros los sectores y subsectores productivos donde se desarrollan tales ocupaciones.</p> <p><b>¿Cómo es el trabajo?</b> Describir brevemente las condiciones bajo las cuales se desempeña, si trabaja de pie, sentado, con maquinaria, etc.</p> <p><b>Modos de trabajar:</b> Denotar las posibilidades de desempeño en los sectores y subsectores demandantes de la ocupación: dependiente, independiente; jornada laboral, especificando sus distintas modalidades.</p> <p><b>Ocupaciones relacionadas:</b> Ocupaciones con que se relaciona en el día a día.</p> <p><b>Enlaces de interés:</b> Links hacia sitios de interés general entorno a la ocupación, como asociaciones gremiales, publicaciones especializadas e investigaciones..</p>	<p>Las áreas de interés son agrupaciones de ocupaciones vinculadas con actividades concretas del mundo del trabajo. Estas, a su vez, se relacionan con intereses y características de personalidad, definidas en el modelo Mapa del Mundo del Trabajo (World of Work Map), Prediger 1976.</p>	<p>Competencias requeridas para el ingreso, permanencia y desarrollo de la persona en la ocupación.</p>	<p>Conocimientos y destrezas técnicas establecidas por las empresas o el sector productivo correspondiente para el desempeño de funciones asociadas al ejercicio de la ocupación.</p>	<p>Especificar información referida a los parámetros de formación que el sector productivo asocia al desempeño de la ocupación. De lo anterior se desprenden los grados de calificación asociados.</p> <p>Se identifican las certificaciones y capacitaciones deseables.</p>

**Ejemplo de ficha ocupacional: Guía de turismo.**

Descripción	Área de interés	Competencias de empleabilidad	Competencias técnicas	Formación asociada
<p>Acompaña a los turistas en servicios locales y tours dentro de un país, región, ciudad o lugar. Provee información de la historia, arqueología, ambiente, monumentos, obras de arte, cultura, atracciones naturales o construidas por el hombre, lugares de interés y cualquier materia que pueda ser de interés general para el pasajero.</p> <p><b>¿Cómo es el trabajo?</b> Ser guía de turismo es físicamente demandante. Puede incluir trabajo manual como cargar o descargar equipaje, caminar y estar de pie durante los servicios. Debe estar atento a contestar las inquietudes y preguntas de los pasajeros en todo momento. Su trabajo incluye estar en terreno, la mayor parte del tiempo.</p> <p><b>Modos de trabajar:</b> El guía de turismo puede trabajar bajo distintas modalidades: jornada completa, media jornada o de manera independiente para empresas. Puede desempeñar distintas tareas: transfer in (aeropuerto-hotel), transfer out (hotel-aeropuerto), city tour, deporte aventura.</p> <p><b>Ocupaciones con que se relaciona:</b> Agente de viajes, botones, recepcionista, choferes de turismo.</p> <p><b>Enlaces de interés:</b> <a href="http://www.sernatur.cl">www.sernatur.cl</a> <a href="http://www.turismochile.cl">www.turismochile.cl</a></p>	<p>Servicios dirigidos a personas</p> <p>Esta área se inclina hacia actividades vinculadas a la atención y entrega de servicios a las personas. Agrupa ocupaciones en torno al trabajo con personas. Se relaciona con intereses por lo social e indica la preferencia de actividades asociadas al contacto con otros. Refleja la presencia de actitudes empáticas y de servicio.</p>	<p>Expresarse con claridad en forma oral y escrita.</p> <p>Autoconocimiento y gestión de sí mismo.</p> <p>Colaborar y generar confianza en el equipo.</p>	<p>Manejo de idiomas.</p> <p>Manejo de información geográfica e historia de los lugares de destino.</p> <p>Manejo de datos de interés para los turistas.</p>	<p>Ecoturismo y Hotelería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tec. nivel superior en turismo.</li> <li>• Tec. nivel superior en turismo y Hotelería.</li> <li>• Ingeniería de ejecución mención turismo.</li> <li>• Cursos de Idiomas.</li> <li>• Cursos de Primeros auxilios.</li> </ul>

## Anexo N° 8: Análisis de ocupaciones excedentarias y deficitarias

		Cubrimiento de vacantes		
		Alto	Medio	Bajo
Nivel de demanda	Alto	Para las ocupaciones que se fijan en esta posición es probable que se requiera mayor formación de personal o que existan dificultades para la contratación de personal: bajos salarios, riesgos en el lugar de trabajo, entre otros.	El número de vacantes es relativamente alto y su cubrimiento se da en un grado medio.	El número de vacantes es relativamente alto pero su cubrimiento también lo es; existe un acercamiento al equilibrio entre la oferta y la demanda de estas ocupaciones.
	Medio	El número de vacantes se encuentra en un nivel medio. Su cubrimiento es bajo	El número de vacantes se encuentra en un nivel medio y su cubrimiento también es medio.	El número de vacantes se encuentra en un nivel medio. Las ocupaciones de esta posición presentan tendencias hacia el equilibrio entre la oferta y la demanda.
	Bajo	Estas ocupaciones presentan indiferencia desde la contratación y poco interés de mano de obra.	Las ocupaciones de esta posición están cerca de una saturación del mercado laboral	Estas ocupaciones tienen saturación en el mercado laboral y pocas probabilidades de colocación.

## **Anexo N° 9: Ejemplo de términos técnicos de referencia**

El siguiente documento, fue elaborado por IYF para la contratación del diseño de perfiles ocupacionales, basados en estándares de competencia, para los sectores ‘servicios financieros’ y ‘transportes y telecomunicaciones’.

### **1. Antecedentes**

(Nombre de la entidad) ejecutará el programa ‘Desarrollo de Competencias de Empleabilidad y Uso de NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación) para la inserción laboral de jóvenes en el marco de la iniciativa antes descrita. El propósito de este programa será desarrollar un modelo de empleabilidad y NTIC que articula a empresas, fondos de capacitación y proveedores, integrando componentes vinculados con la definición de los requerimientos de capital humano en las empresas, el desarrollo de las competencias y la inserción laboral de jóvenes.

El objetivo general del proyecto es diseñar y probar un programa de formación modular orientado al desarrollo de competencias de empleabilidad, emprendimiento y uso de NTIC, con 700 jóvenes de escasos recursos, hombres y mujeres, de (lugar), e insertar laboralmente al menos al 50% de ellos.

Se focalizará el programa en 2 sectores productivos ‘servicios financieros’ y ‘telecomunicaciones’, identificando en ambos aquellas ocupaciones con potencial de empleo para jóvenes de las características del programa. Se identificarán las competencias laborales asociadas a funciones productivas del sector donde se han integrado las NTIC.

### **2. Objetivo general del estudio**

Identificar 4 perfiles ocupacionales en 2 sectores productivos, identificando los estándares de competencias laborales asociados a esas funciones productivas.

#### **2.1 Objetivo específico**

Identificar los estándares de competencias laborales (técnicas, de empleabilidad, de uso básico de PC) asociadas a funciones productivas que integran uso de NTIC, utilizando análisis funcional en dos sectores productivos.

Agrupar los estándares de competencias laborales identificados en perfiles ocupacionales, susceptibles de traducción a un programa de formación modular de 300 horas de duración.

Construir al menos 2 perfiles ocupacionales por sector productivo, según el modelo desarrollado por la (nombre de la entidad).

La información recogida en el estudio permitirá desarrollar un programa de formación modular que integra el desarrollo de competencias técnicas, de empleabilidad y de uso básico de PC requeridas por los perfiles ocupacionales definidos con las empresas.

### 3. Metodología

Se contratará a 4 consultores, cada uno responsable de desarrollar un perfil ocupacional de un sector. La propuesta del consultor debe considerar los siguientes elementos:

A partir de la información proporcionada por el estudio sectorial, y en conjunto con la contraparte técnica de \_\_\_\_\_, se deben definir aquellas funciones productivas que integran uso de NTIC y que representen un potencial de empleo para jóvenes.

Para aquellas funciones seleccionadas, identificar los estándares de competencia, usando metodología de análisis funcional. Esto implica la realización de al menos 2 grupos técnicos con trabajadores del sector para construir un mapa funcional.

Agrupación de las actividades clave en unidades de competencia laboral (se deben definir al menos 4 unidades de competencia laboral por perfil).

- Identificación y validación con trabajadores del sector, de los estándares de competencia definiendo criterios de desempeño, lista de conocimiento, lista de conducta, contextos de aplicación (realizar un tercer grupo técnico).
- Definición de perfiles ocupacionales.
- Integración y validación de competencias de empleabilidad al perfil ocupacional (Ver PREPARADO en [www.preparado.cl](http://www.preparado.cl)).
- Integración y validación de competencias básicas asociadas al uso de PC, a partir del estándar internacional ICDL (Ver Syllabus 4.0 en [www.licenciadigital.cl](http://www.licenciadigital.cl)).
- Validación del perfil completo con representantes del sector, a través de entrevistas a informantes clave.

Para la conformación de los grupos técnicos debe considerar:

- En cada grupo técnico deben participar al menos 6 trabajadores que desempeñan la función.
- El tercer grupo técnico debe ser integrado por sus supervisores o jefes directos de personas que desempeñan la función. No es requisito que el mismo participante concorra a todas las sesiones del grupo técnico. Integrar el grupo técnico con representantes de al menos 6 empresas diferentes del sector. El 50% de las personas participantes deben provenir de grandes empresas.
- Los participantes pueden desempeñarse tanto en empresas privadas, como en el sector público o bien como prestadores de servicios independientes.
- Las personas deben poseer al menos 5 años de experiencia en el sector.

Debe contemplar para la realización de los grupos técnicos:

- Una sala confortable con mesa y sillas, iluminación adecuada.
- Un computador y un data (para apoyar la construcción del mapa funcional).
- Incentivos a los participantes (pago por asistencia, pago de locomoción, otros que aseguren asistencia).
- Servicio de café o almuerzo en caso de que sea necesario.
- Se debe considerar la generación de evidencias de los grupos técnicos (testimonio de los participantes, fotografías, videos u otro que el consultor considere relevante).

El consultor debe tener disponibilidad para participar en una actividad de inducción.

#### **4. Productos**

Un mapa funcional que represente la función productiva seleccionada (propósito principal, funciones clave, sub-funciones, actividades) construido con personas que se desempeñan en el área.

- Al menos 4 estándares de competencia técnica (UCL) validados por representantes del sector productivo.
- Selección de competencias de empleabilidad pertinentes al perfil ocupacional.
- Selección de competencias básicas en uso de PC pertinentes al perfil ocupacional.
- Un perfil ocupacional susceptible de ser traducido en un programa modular de formación, validados por el sector productivo, que integra competencias técnicas, de empleabilidad y uso básico de PC.

#### **5. Informes**

El consultor deberá entregar dos informes:

- Primer informe: mapa funcional y unidades de competencia.
- Segundo informe: perfil ocupacional que integre competencias técnicas de empleabilidad y uso de PC.

#### **6. Plazo de ejecución**

La consultoría se desarrollará en un plazo de un mes. El consultor deberá iniciar la consultoría al día siguiente a la firma del contrato.

#### **7. Evaluación de las propuestas**

Las ofertas serán evaluadas considerando la experiencia del consultor en temas relacionados, el diseño técnico y el precio.

#### **8. Contraparte técnica**

La contraparte técnica del estudio estará constituida por la jefa del proyecto y profesionales del equipo ejecutor.

#### **9. Condiciones de pago**

La consultoría se cancelará contra entrega de productos, y una vez que la contraparte técnica apruebe los perfiles ocupacionales.

# BIBLIOGRAFÍA

---

- Asociación de Desarrollo Económico de Córdoba (ADEC). 2011. Metodología para la Identificación de Perfiles y Necesidades de Capacitaciones.
- D. Baptista; J.G.R. Flores Lima. 2014. *Capacitación y Reclutamiento de personal en los establecimientos de Panamá*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- D. Baptista, J.G.R. Flores Lima. 2014. Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en Honduras. BID.
- M.V. Fazio; E. Pinder. 2014. In Pursuit of Employable Skills. Understanding Employers' Demands: Analysis of the Bahamas' 2012 Wages and Productivity Survey. BID.
- C. De Mendoza; L. Di Capua; G. Rucci. 2014. Formación para el trabajo en Uruguay: El punto de partida. BID.
- J.G.R., Flores Lima; C. González-Velosa; D. Rosas Shady. 2014. Cinco hechos: Sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe. BID.
- Centre d'Etudes et de Formation (CREFAC). 2003. Perfil del Recurso Humano Demandado por el Mercado Laboral en el Área Metropolitana de San Salvador en Tecnologías de la Información.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR-OIT). (1998). Guía de implementación de pasantías para jóvenes. Red de programas públicos de Capacitación y empleo de jóvenes de América Latina y el Caribe. Encontrada en:  
[http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004\\_4\\_2\\_0.pdf](http://prejal.lim.ilo.org/prejal/docs/bib/200810290004_4_2_0.pdf)
- Columbia University. 2008. Field Testing: Market Assessment Toolkit for Vocational Training Providers and Youth. Linking Vocational Training Programs to Market Opportunities in Northern Uganda.
- Education Development Center (EDC). 2012. Advancing Youth Project. Labor Market Assessment — Liberia.
- EDC. Equip3. 2010. Guide to Designing Tourism Workforce Development Programs with a Special Focus on Job and Career Opportunities for Youth.  
<http://idd.edc.org/sites/idd.edc.org/files/EQUIP3-Tourism-Guide.pdf>
- Enfoque Social Consultorías. 1999. Tendencias Ocupacionales a Mediano Plazo en el Valle de Aburra.
- Fundación Chile. 2011. ¿Qué vemos? Haciendo un vuelo de reconocimiento sobre las necesidades generales de capacitación. Programa Amplía.
- Fundación Chile. 2012. Manual para el levantamiento y confección de fichas ocupacionales del sitio Web Te Orienta. entra21.
- Fundación CentroRD. 2005. Investigación de Oportunidades de Programas de Capacitación para Jóvenes y de Oportunidades de Empleo.
- Organización de Estados Americanos. 2007. Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral. Igualdad de Género para el Trabajo Decente.
- SEEP Network. 2009. Youth and Workforce Development PLP Technical Note: Guidelines and Experiences for Including Youth in Labor Market Assessments for Stronger Workforce Development Programs.
- SEEP Network. 2009. Market-Driven Youth Programs and the Bottom Line. Using Income-Generating Activities to Make Programs 100% Market Driven.

SEEP Network. 2009. Staying Connected. Partnerships That Keep Youth Workforce Development Programs Market Driven.

Velilla J. 2006. Estudios y Reflexiones No. 3 Análisis del Mercado Laboral: Un Resumen de las Prácticas Utilizadas por 15 Proyectos entra21. International Youth Foundation (IYF).

Dworak, L. 2012. Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labor Market Assessment. IYF.

Villar, R. 2006. Colaborando con el Sector Privado: El caso de un proyecto entra21 en Salvador, Bahía, Brasil. IYF.

Hernández, J. 2007. La Pasantía Laboral en los Proyectos entra21. Estrategias, aciertos y retos. IYF.

IYF. 2011. Rwanda Labor Market and Youth Survey. Assessment Report.

IYF. 2010. Building on Hope: Findings from a Rapid Community Appraisal in Jordan. Youth:Work.

IYF. 2008. Field Notes. Working with the Business Sector to Advance Employment.

McKinsey. 2013. Educación para el Empleo: Como Diseñar un Sistema que Funcione. Encontrado en:  
[http://www.eduteka.org/pdfdir/educacion\\_para\\_el\\_empleo.pdf](http://www.eduteka.org/pdfdir/educacion_para_el_empleo.pdf)

Valenzuela, M. 2007. Políticas públicas de juventud para la inclusión social y para combatir la desigualdad y discriminación en el mundo del trabajo. OIT.

SENCE. 2010. Guía “Incorporar enfoque de género en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo”.  
[www.sence.cl](http://www.sence.cl) - [www.inclusionyequidad.org](http://www.inclusionyequidad.org)

### **Otros recursos**

Algunos recursos que pueden apoyar el proceso de diseño de estudios del mercado laboral son:

William M.K. Trochim “The Web Center for Social Research Methods”.  
<http://www.socialresearchmethods.net/> 2006. Ofrece información útil sobre el diseño de estudios y sondeos.

“The Duke University Initiative on Survey Methodology”  
<http://dism.ssri.duke.edu/resources.php>. 2014. Brinda pautas para el diseño de las preguntas.







[www.jovenesNEO.org](http://www.jovenesNEO.org)