



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Territorios Integradores: Caja de herramientas para transformar la migración en desarrollo local sostenible

Módulo: Tejido **Productivo**

Orientaciones para la identificación de necesidades de capital humano en sectores productivos prioritarios



Volver al módulo: Tejido **Productivo**

Índice

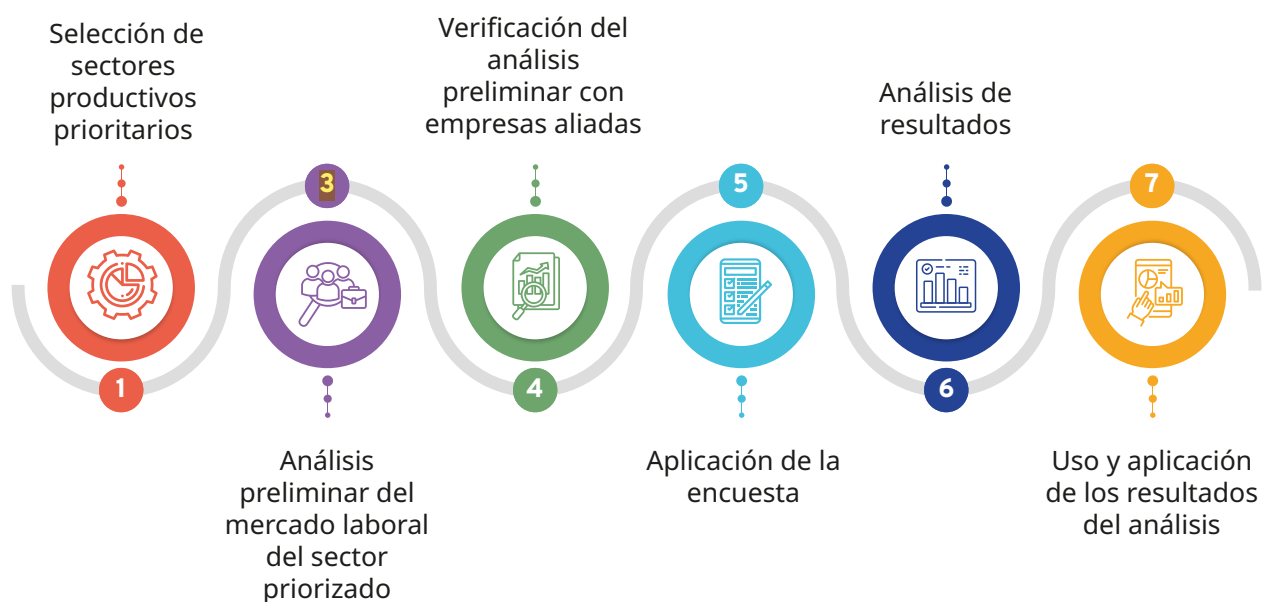
Introducción	3
1. Selección de sectores productivos prioritarios	4
2. Análisis preliminar del mercado laboral del sector priorizado	6
3. Verificación del análisis preliminar con empresas aliadas	11
4. Aplicación de la encuesta	17
4.1 Selección de empresas	17
4.2 Perfil de la persona que responde la encuesta	18
4.3 Planeación y logística de aplicación	18
4.4 Capacitación de encuestadores	19
4.5 Recomendaciones para la aplicación	19
5. Análisis de resultados	20
6. Uso y aplicación de los resultados del análisis	21
7. Recursos adicionales	25

Introducción

El fortalecimiento del capital humano es un pilar esencial para impulsar la productividad empresarial, dinamizar la creación de empleos y promover un desarrollo económico y social sostenible en los territorios. Para lograrlo, los gobiernos locales necesitan contar con información precisa y actualizada sobre las necesidades reales de talento humano en los sectores productivos, de modo que puedan orientar sus políticas, recursos y programas hacia las áreas con mayor potencial de impacto.

Esta herramienta presenta una metodología para identificar, en los sectores con mayor dinamismo económico, las ocupaciones más demandadas y las competencias y cualificaciones requeridas por las empresas. El proceso combina el análisis de información secundaria (fuentes estadísticas, registros de vacantes, entre otros) con la verificación directa en empresas mediante la aplicación de una encuesta estructurada, diseñada para captar las necesidades reales de talento en el territorio.

Gráfica 1. Etapas de la metodología para la identificación de necesidades de capital humano presentada en este documento



El resultado esperado de aplicar la metodología es contar con evidencia concreta y comparable sobre las necesidades de talento humano en los sectores productivos del territorio, que sirva para tomar decisiones informadas, ajustar la oferta de servicios de empleo y formación, fortalecer la articulación público-privada y diseñar estrategias específicas de desarrollo del capital humano local orientadas a reducir las brechas entre oferta y demanda laboral.

En este documento usted encontrará pautas para:

- Familiarizarse con el sector o subsector priorizado y comprender su estructura, ocupaciones y dinámica productiva.
- Recolectar información sobre ocupaciones, competencias y conocimientos requeridos por las empresas del sector.
- Validar información con empresas para ajustar y confirmar la pertinencia de
- los perfiles y requerimientos identificados.
- Sistematizar y analizar los resultados para identificar brechas de capital
- humano y oportunidades de intervención.

1. Selección de sectores productivos prioritarios

La selección de sectores productivos¹ prioritarios constituye el punto de partida para identificar las necesidades de capital humano en el territorio. Este proceso busca reconocer los sectores con mayor potencial de crecimiento económico y generación de empleo, y que puedan ofrecer oportunidades reales de inclusión para grupos poblacionales históricamente excluidos, incluyendo a las personas migrantes, solicitantes de asilo, refugiadas y retornadas.

El proceso inicia con la elaboración de un listado preliminar de sectores económicos a partir de criterios objetivos como su potencial para la creación de empleo, su relevancia para la población objetivo, la viabilidad de la intervención, la alineación con los planes de desarrollo local y su rol en la transición energética justa. Después de un proceso participativo, el resultado es una lista consensuada de entre tres y siete sectores productivos prioritarios, que sirva como base para los siguientes pasos.

¹Los sectores productivos son las ramas de actividad económica que producen bienes y/o servicios y que agrupan empresas y trabajadores con procesos, ocupaciones y competencias comunes. Las actividades productivas están organizadas en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que se puede consultar en https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf.



Conoce otras herramientas de la Caja:

- Para garantizar que las decisiones sean pertinentes y sostenibles, se recomienda utilizar la **Metodología de talleres participativos con actores locales para la identificación de sectores relevantes para el desarrollo local e integración**, la cual promueve un enfoque colaborativo que combina evidencia técnica con conocimiento territorial.

Ahora, es importante tener en cuenta que cada sector productivo está conformado por varios subsectores o actividades económicas específicas, que pueden diferir significativamente en sus procesos, ocupaciones y requerimientos de talento humano. Por esta razón, para el análisis de necesidades de capital humano, se recomienda acotar el estudio a subsectores o actividades concretas dentro de los sectores priorizados. Esto permite obtener información más precisa sobre las competencias, conocimientos y habilidades que demanda cada uno.

Por ejemplo, dentro del sector Construcción pueden analizarse subsectores como Construcción de Edificios, Obras de ingeniería civil, Demolición y preparación del terreno, Terminación y acabado de edificios, los cuales agrupan ocupaciones diferentes y presentan características específicas en la disponibilidad y cualificación del talento humano. Ver **Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Revisión 4**, del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.



2.

Análisis preliminar del mercado laboral del sector priorizado



Reconocimiento general

Antes de avanzar en la identificación de necesidades de capital humano, es necesario realizar un reconocimiento general de los sectores o subsectores productivos que serán objeto de análisis. Este paso permite contextualizar la información y comprender la dinámica económica y laboral.

Aquí es importante que los gobiernos municipales busquen y utilicen información proveniente de fuentes secundarias confiables, como las cámaras de comercio, los observatorios laborales del Ministerio de Trabajo o del Ministerio de Comercio, y otras bases de datos oficiales que disponen de encuestas y registros actualizados sobre la actividad económica.

Además, es fundamental complementar estos datos con aportes de informantes clave, como representantes de asociaciones empresariales locales, gremios y líderes de empresas del territorio, cuya participación en el proceso permitirá validar la información, enriquecer el análisis y obtener una comprensión más precisa de la dinámica productiva local.



Identificación de ocupaciones

Una vez realizado el reconocimiento general, se debe identificar las ocupaciones² asociadas a los sectores o subsectores analizados. Esta indagación es un paso clave para comprender la estructura del empleo y las competencias requeridas en cada ámbito productivo.

² Ocupación se refiere al tipo de trabajo que una persona realiza o va a realizar en un empleo. Según la definición de la OIT (CIUO-08), una ocupación corresponde a un conjunto de trabajos cuyas principales tareas y funciones presentan un alto grado de similitud.

Ejemplo: En el sector Construcción la ocupación “Operadores de máquinas de movimiento de tierras, construcción de vías y afines” agrupa los cargos, empleos u oficios en los que se “manejan y conducen máquinas para excavar, allanar, explanar, alisar y compactar tierra o materiales similares”. Los trabajos o cargos asociados a esta ocupación son: Operador de maquinaria pesada; Operador de retroexcavadora, Operador de bulldozer, Operador de puente grúa, Operador de bomba de concreto.

Mientras que la ocupación agrupa funciones genéricas que se encuentran en el mercado laboral, el trabajo o cargo define el conjunto específico de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a una única posición de trabajo en un contexto particular empresarial o institucional.

Cuando se tengan identificadas las ocupaciones prioritarias en el sector o subsector analizado, se pueden consultar clasificaciones reconocidas a nivel nacional o internacional como la **Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO-08)** y la **Clasificación Europea de Capacidades/Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones (ESCO)**, para vincular cada ocupación con sus descripciones detalladas, funciones principales y niveles de cualificación, así como los conocimientos, competencias técnicas y habilidades transversales asociadas a cada una.

Esta información resulta especialmente útil para orientar procesos de formación, diseñar perfiles ocupacionales ajustados al contexto local y fortalecer la articulación entre las necesidades del mercado laboral y la oferta educativa o de capacitación disponible.

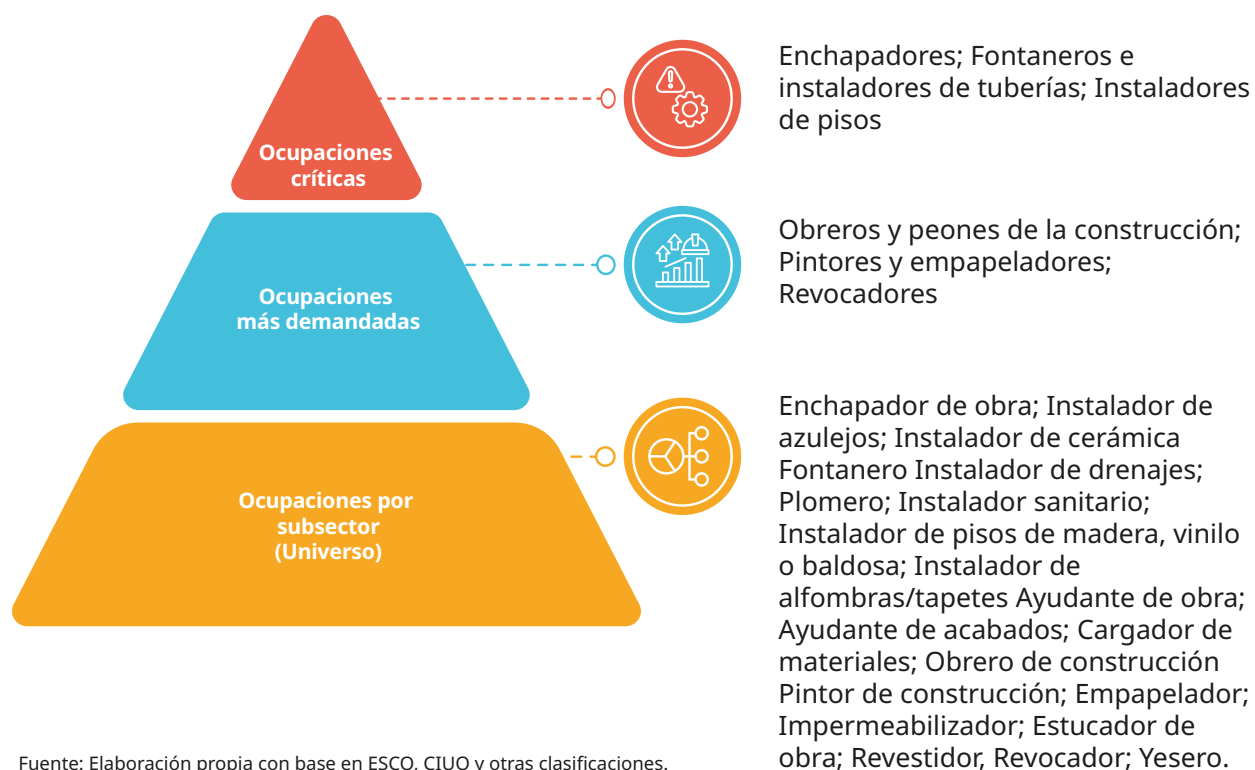
Con base en las ocupaciones identificadas, se recomienda analizar los registros de vacantes disponibles en las oficinas de empleo locales, regionales o nacionales, en bolsas de empleo privadas, así como analizar información proveniente de observatorios laborales, cámaras de comercio, asociaciones empresariales o estudios sectoriales.

Este análisis permitirá identificar las ocupaciones más demandadas (aquellas para las cuales las empresas requieren un mayor número de personas trabajadoras o con mayor frecuencia de publicación en agencias y bolsas de empleo) y, cuando la información lo permita, las ocupaciones críticas, es decir, aquellas para las que las empresas enfrentan mayores dificultades para contratar personal, ya sea porque no hay suficientes personas disponibles para trabajar bajo las condiciones existentes o porque quienes se postulan no cuentan con la calificación adecuada.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra el proceso de pasar de una información general sobre las ocupaciones del subsector (universo) a la identificación de aquellas que resultan más demandadas o críticas dentro del mercado laboral.

Gráfica 2. Identificación progresiva de ocupaciones en función de su demanda en el mercado laboral – Ejemplo para el sector Construcción³

³Para efectos ilustrativos, esta herramienta utiliza como ejemplo el sector de la construcción, con el propósito de mostrar de manera práctica la aplicación de la metodología propuesta. Este ejemplo tiene únicamente un carácter demostrativo y no corresponde a un análisis real del mercado laboral, por lo que los gobiernos locales y actores territoriales deberán realizar su propio estudio específico para los sectores o subsectores productivos prioritarios en su contexto, utilizando fuentes de información y evidencias locales que reflejen con precisión la dinámica económica y ocupacional de su territorio.



En el **Anexo 1** se presenta un ejemplo práctico de cómo se puede organizar y analizar la información proveniente de bolsas y servicios de empleo (vacantes), observatorios laborales y fuentes empresariales para implementar el proceso de especificación de ocupaciones.



Conocimientos y competencias requeridas por las empresas

Una vez priorizadas las ocupaciones más demandadas en el territorio, el siguiente paso es identificar los conocimientos y las competencias que se requiere en cada una de ellas.

El punto de partida más sencillo para este proceso son las clasificaciones internacionales y nacionales de referencia, tales como la **Clasificación Europea de Capacidades/Competencias, Cualificaciones y Ocupaciones (ESCO)** y el sistema de información **Occupational Information Network (O*NET)**, o los catálogos sectoriales de cualificaciones disponibles a nivel nacional. Estas fuentes permiten acceder de forma sencilla a los requerimientos de competencias y conocimientos asociados a las vacantes específicas.

Aquí un ejemplo de cómo se visualiza en la ESCO las competencias asociadas a la ocupación Peón de la Construcción, identificado en la sección anterior como un ejemplo de cargo altamente demandado:

The screenshot shows the ESCO website interface. At the top, there's a search bar with the text 'peones de la construcción'. Below it, a list of occupations is displayed on the left side, with '9313.1 - Obrero de la construcción/obrero de la construcción' selected. The main content area on the right shows the details for this occupation, including a description, ESCO code (9313.1), and a section titled 'Capacidades y competencias' (Capabilities and competencies). This section contains a grid of essential competencies, such as 'aplicar escabido en hormigón', 'colocar paneles de cartón yeso', 'comprobar la compatibilidad de los materiales', and 'examinar materiales de construcción'.

Fuente: ESCO para la ocupación con código 9313.1
https://esco.ec.europa.eu/es/classification/occupation_main

Las clasificaciones ocupacionales que se toman como referencia permiten identificar de forma estandarizada las competencias y, en algunos casos, los conocimientos esenciales vinculados a cada ocupación, favoreciendo que los sistemas educativos y el mercado laboral hablen un mismo idioma y que la oferta formativa se acerque mejor a las necesidades y demandas reales de los empleadores.

Una vez identificadas estas competencias de referencia, se recomienda contrastar y complementar la información con los registros de vacantes disponibles en las bolsas y servicios públicos de empleo, cámaras de comercio o asociaciones empresariales. Cuando estos registros no sean de acceso público, la administración local puede gestionarlo a través de alianzas público-privadas, que faciliten el intercambio de información y el acceso a datos actualizados sobre las necesidades reales del mercado laboral.

A continuación se presenta un ejemplo ficticio de identificación de las competencias más relevantes para la ocupación de Peón de Construcción, según la ESCO. En esta priorización simulada se complementaron las competencias de la estandarización con un análisis ejemplificado de información de vacantes disponibles a nivel local (Ver Anexo 1).

Gráfica 3. Identificación de competencias más demandadas según la estandarización y el análisis de vacantes - Ejemplo para la ocupación Peón de Construcción



Fuente: Elaboración propia con base en ESCO, CIUO y otras clasificaciones.



El análisis de vacantes tiene un carácter complementario, ya que en muchos contextos las alcaldías no tienen oficina de empleo, ni participan directamente en los sistemas nacionales de empleo, por lo cual no siempre cuentan con información detallada de su territorio. En estos casos, el ejercicio puede iniciarse con las ocupaciones y requerimientos de las estandarizaciones y centrarse en la validación de los requerimientos estandarizados mediante entrevistas a empresas, tal como se propone en la siguiente sección.

3.

Verificación del análisis preliminar con empresas aliadas

El proceso de verificación de ocupaciones y competencias es una fase de pilotaje que busca validar y refinar los conocimientos y competencias preliminares identificados a través del análisis de vacantes y clasificaciones de ocupaciones. El objetivo de este ejercicio es estructurar el cuestionario final de la encuesta con mayor precisión y pertinencia.

Esta fase se desarrolla a través de consultas a empresas aliadas, utilizando un conjunto de preguntas estructuradas que incluyen opciones predefinidas de ocupaciones (aquellas más demandadas o críticas) junto con los conocimientos y competencias asociados a cada una.

La retroalimentación obtenida de estas empresas es esencial, pues permite incorporar, complementar o ajustar los elementos necesarios para que el instrumento refleje de manera fiel las actividades, perfiles y necesidades reales del sector o subsector analizado.



Proceso y alcance de la verificación

Se recomienda que esta verificación se realice mediante entrevistas individuales con representantes de dos o tres empresas aliadas del sector o subsector de interés, en las que se puedan recoger observaciones detalladas sobre la claridad y pertinencia de los contenidos.

El perfil ideal en las empresas para esta tarea es el responsable de gestión del talento humano o el jefe de personal, cuyo conocimiento directo de los procesos de contratación y los perfiles requeridos es crucial para confirmar la relevancia y la aplicabilidad de la información que se busca recolectar.

Es indispensable que la verificación de ocupaciones y competencias se lleve a cabo por cada sector o subsector productivo priorizado. Aunque la estructura de las preguntas puede ser general, los contenidos específicos (como las ocupaciones de referencia o los conocimientos y competencias), deben adaptarse a las características productivas y tecnológicas propias de sector y subsector priorizado. De esta forma, se garantiza que los resultados reflejen con mayor precisión las demandas particulares del mercado laboral local.



Ejemplo de preguntas de verificación

A continuación, se muestran ejemplos de preguntas de verificación diseñadas para ser directas y facilitar la corrección, expansión o confirmación de la información. Aunque las opciones de respuesta están adaptadas a la actividad Acabados y Mantenimiento del sector Construcción, la estructura de estas preguntas es flexible y puede aplicarse a cualquier otro sector productivo priorizado.



A. Verificación de ocupaciones

A1. De la siguiente lista de ocupaciones del sector Construcción, ¿cuáles existen y son relevantes en su empresa? *(Solicite al entrevistado que marque las que son correctas y tache las que sobran o no aplican).*

- ☐ Enchapador de obra
- ☐ Pintor de construcción
- ☐ Estucador de obra
- ☐ Instalador de pisos de baldosa
- ☐ Ayudante de acabados
- ☐ Instalador sanitario

A2. ¿Existen ocupaciones relevantes en esta área de la Construcción que no estén incluidas en la lista?

- ☐ Sí, ¿Cuáles? _____
- ☐ No

A3. De las ocupaciones que quedaron validadas en las preguntas 1 y 2, ¿cuáles considera que son las de mayor demanda *(las más requeridos)* **o las críticos** *(con dificultad para encontrar suficientes trabajadores o adecuadamente calificados)?*

[Una vez se prioricen las ocupaciones se procede a la verificación de conocimientos y competencias, proceso que se hace en dos pasos:

- *Paso 1: Revisar los listados de conocimientos y competencias predefinidos para las ocupaciones que se tenían previamente identificadas (lista de la pregunta 1) y que fueron priorizadas en la pregunta 3.*
- *Paso 2: Consultar con la empresa los conocimientos y competencias requeridos para las ocupaciones incorporadas en la pregunta 2 y priorizadas en la pregunta 3.]*

B. Verificación de conocimientos y competencias requeridos

Paso 1: Revisar y ajustar los listados predefinidos

B1. Para la ocupaciones (Mencione aquí la/las ocupación(s) priorizada(s) de la Pregunta 1, ej: Pintor de Construcción), revise las siguientes listas de conocimientos y competencias. ¿Cuáles son indispensables en el proceso de contratación y cuáles deberían eliminarse o ajustarse? (El entrevistado debe marcar los elementos correctos y tachar los que no son relevantes).

Conocimientos requeridos para la ocupación Pintor de Construcción:

- ☐ Aplicación de recubrimientos
- ☐ Interpretación de planos
- ☐ Manejo de pistolas eléctricas de pintura
- ☐ Mezclas y recubrimientos
- ☐ Normas de seguridad
- ☐ Tipos de pinturas
- ☐ Preparación de superficies
- ☐ Selección de productos de bajo impacto ambiental
- ☐ Servicio al cliente

B2. ¿Es necesario modificar la redacción de algún conocimiento?

- ☐ Sí Por favor explique _____
- ☐ No

B3. ¿Es necesario añadir conocimientos a la lista?

- ☐ Sí, ¿Cuáles? _____
- ☐ No

Competencias requeridas para la ocupación Pintor de Construcción:

- ☐ Adaptabilidad
- ☐ Comunicación efectiva
- ☐ Cumplimiento de plazos
- ☐ Gestión del tiempo
- ☐ Mantenimiento de equipos
- ☐ Orientación a resultados
- ☐ Trabajo en equipo

B. Verificación de conocimientos y competencias requeridos

B4. ¿Es necesario modificar la redacción de alguna competencia?

- ☐ Sí Por favor explique _____
- ☐ No

B5. ¿Es necesario añadir competencias a la lista?

- ☐ Sí, ¿Cuáles? _____
- ☐ No

Pregunta adicional: Verificación del requisito educativo

B6. Para la ocupación Pintor de Construcción, ¿cuál es el mínimo nivel educativo formal que su empresa exige o prefiere contratar?

- ☐ Educación básica (primaria/secundaria)
- ☐ Técnico/Tecnológico
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado
- ☐ Ninguno
- ☐ Certificación específica ¿Cuál? _____

Paso 2: Consultar los conocimientos y competencias requeridos para ocupaciones incorporadas a la lista preliminar

B7. Para la ocupación nueva priorizada [Mencione aquí el/los cargo(s) priorizado(s) de la Pregunta 2, ej: Técnico en Control de Humedad], describa los tres (3) conocimientos técnicos y las tres (3) competencias blandas más importantes que se exigen para su contratación.

Conocimientos

1. _____
2. _____
3. _____

Competencias

1. _____
2. _____
3. _____

B. Verificación de conocimientos y competencias requeridos

B8. Para la ocupación Técnico en Control de Humedad, ¿cuál es el mínimo nivel educativo formal que su empresa exige o prefiere contratar?

- ☐ Educación básica (primaria/secundaria)
- ☐ Técnico/Tecnológico
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado
- ☐ Ninguno
- ☐ Certificación específica ¿Cuál? _____

Una vez concluya el proceso de verificación, el equipo técnico encargado puede desarrollar el **cuestionario final** para la encuesta con base en los comentarios y observaciones recibidas de las empresas aliadas, realizando las modificaciones necesarias en el lenguaje, la extensión o las opciones de respuesta para asegurar su claridad y pertinencia sectorial.

El cuestionario debe iniciar con una sección de identificación de la empresa que puede incluir los siguientes campos:

- Nombre o razón social de la empresa.
- Ubicación (ciudad, municipio o región)
- Sector y actividad económica principal
- Datos de la persona que diligencia el cuestionario (nombre, cargo y datos de contacto)
- Tamaño de la empresa, determinado por el número de trabajadores, nivel de ventas anuales u otro criterio utilizado en el país/región (por ejemplo: micro, pequeña, mediana o grande)

Por último, será necesario definir el formato más adecuado para la aplicación de la encuesta, ya sea en versión física o digital, considerando las condiciones de conectividad, el perfil de las empresas y las capacidades logísticas del equipo local.

4.

Aplicación de la encuesta

La aplicación de la encuesta constituye la fase central del proceso, en la cual se recolecta la información directamente de las empresas de los sectores o subsectores productivos priorizados. En esta etapa, la selección de las empresas, la planificación logística, la capacitación del personal encuestador y la estrategia de acercamiento con las empresas son determinantes para garantizar la calidad y representatividad de los datos obtenidos.

► 4.1 Selección de empresas

El primer paso para la aplicación de la encuesta consiste en identificar empresas clave dentro de los sectores y subsectores productivos priorizados.

Se recomienda convocar a empresas a través de los gremios, asociaciones empresariales, cámaras de comercio o mesas sectoriales, que agrupan a los actores más relevantes de cada sector o subsector. Estas entidades pueden facilitar el contacto con empresas de distintos tamaños (micro, pequeñas, medianas y grandes), garantizando la diversidad de perspectivas. También es recomendable incluir empresas que hayan manifestado interés en fortalecer su gestión del talento humano o en participar en procesos de formación y empleabilidad.

Además, es crucial tener en cuenta la inclusión de empresas que ya empleen a personas que enfrentan mayores barreras de acceso al empleo en el municipio (como mujeres, jóvenes o personas en movilidad), o que están dispuestas a hacerlo. Estas empresas pueden proporcionar información relevante sobre las mejores prácticas y los desafíos asociados con la integración de esta población en el mercado laboral.

Para la aplicación de las encuestas, se recomienda definir una muestra representativa de empresas dentro de cada sector priorizado. En caso de contar con datos disponibles, se puede calcular estadísticamente al tomar como base el número total de empresas en el sector. Si esta información no está disponible, se sugiere seleccionar empresas que tengan un impacto significativo en términos de empleo o representatividad sectorial, incluyendo grandes empleadores, empresas ancla y aquellas con un rol estratégico en la cadena productiva.

También, existen herramientas que pueden ayudar a estimar el tamaño de la muestra con base en un margen de error y nivel de confianza determinados⁴. Como referencia, un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 % suelen ser adecuados para este caso. Si la información del universo de empresas es limitada, se puede establecer una meta de encuestas a partir del conocimiento del sector y de consultas con actores clave.

► 4.2 Perfil de la persona que responde la encuesta

Se sugiere que la persona encargada de responder el cuestionario sea quien ocupe el rol de responsable de Gestión del Talento Humano o de personal dentro de la empresa. Este perfil es ideal, ya que tiene conocimiento directo de los procesos de contratación, los perfiles de cargo y las competencias requeridas.

En empresas pequeñas o familiares, donde no exista un área formal de talento humano, puede responder el gerente, propietario o jefe operativo, siempre que tenga información precisa sobre los requerimientos de personal y las dificultades de contratación.

► 4.3 Planeación y logística de aplicación

Dependiendo de las condiciones del territorio y de las características de las empresas participantes, la aplicación del cuestionario podrá realizarse de manera presencial, telefónica o virtual, seleccionando en cada caso el medio que facilite una mayor participación y calidad en la información recolectada.

En todos los casos, es importante concertar previamente una cita con las empresas, explicando brevemente los objetivos de la encuesta, el tiempo estimado de diligenciamiento y el uso de la información recopilada.

En contextos donde sea viable, también puede considerarse la aplicación colectiva mediante grupos focales empresariales, especialmente cuando se trate de pequeñas empresas del mismo subsector o localizadas en la misma zona. No obstante, si la participación empresarial es limitada, la aplicación individual del cuestionario será la modalidad más efectiva.

⁴Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud proporciona una guía para el cálculo de muestras, que puede ser consultada en: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/ncds/ncd-surveillance/steps/sample-size-calculator.xls>

► 4.4 Capacitación de encuestadores

Antes del trabajo de campo, es importante que las personas encargadas de aplicar las encuestas comprendan el propósito del ejercicio, el enfoque sectorial de la herramienta y el sentido de cada pregunta del cuestionario.

Cuando el municipio cuente con personal designado para esta tarea, se recomienda realizar una capacitación breve que incluya pautas sobre el uso del formato (físico o digital), el registro correcto de las respuestas, la confidencialidad de la información y los procedimientos básicos de verificación.

Sin embargo, reconociendo que muchos gobiernos locales no disponen de equipos especializados en levantamiento de información, se sugiere complementar o sustituir esta labor mediante alianzas estratégicas. Las cámaras de comercio, los servicios públicos de empleo, las instituciones de formación profesional o las universidades locales pueden apoyar el proceso aplicando las encuestas, integrando las preguntas en instrumentos ya existentes o facilitando la recolección de datos en sus redes empresariales.

Estas alternativas no solo amplían el alcance del ejercicio, sino que también fortalecen la articulación interinstitucional y permiten aprovechar mejor las capacidades técnicas ya presentes en el territorio.

► 4.5 Recomendaciones para la aplicación

Durante la aplicación de la encuesta, se recomienda:

- Presentar a la persona encuestada el objetivo general del ejercicio y el uso que se dará a la información.
- Garantizar la confidencialidad de las respuestas y aclarar que los datos se analizarán de manera agregada.
- Evitar interpretaciones personales del encuestador; en caso de duda, leer textualmente las preguntas.
- Verificar que el cuestionario se diligencie de forma completa y legible, especialmente en los campos abiertos.
- Registrar observaciones relevantes que surjan durante la conversación.

Estas prácticas contribuyen a mejorar la calidad y consistencia de la información recolectada, asegurando que los resultados sean representativos y útiles para orientar la planificación de políticas locales de empleo y formación.

5.

Análisis de resultados

El análisis de la información recolectada debe partir de la sistematización integral de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas con empresas, asegurando que las variables clave -competencias, conocimientos, formación académica, certificaciones y experiencia- se organicen en un solo marco de referencia.

Este repositorio permitirá realizar cruces comparativos entre cargos, subsectores y tipos de empresas, facilitando la identificación precisa de las brechas de capital humano presentes en el territorio. Un ejemplo de sistematización de la información lo puede consultar [aquí](#). Es fundamental que la información sea depurada, verificada y clasificada de manera homogénea, utilizando categorías estandarizadas y asegurando la trazabilidad de las fuentes.

A partir de la matriz que se utilice para sistematizar, el análisis debe enfocarse en identificar los patrones de demanda dentro del sector priorizado. Diferenciando, por ejemplo, entre cargos con alta rotación y menor cualificación -que ofrecen mayores oportunidades de inserción rápida- y cargos críticos o especializados que requieren fortalecer procesos de formación, certificación o experiencia práctica. Esta lectura permite orientar la toma de decisiones sobre dónde concentrar esfuerzos de intermediación laboral, acompañamiento empresarial o inversión en capacitación técnica.

Asimismo, se sugiere considerar elementos estructurales que influyen en la brecha de capital humano, como la densidad de empresas formales, la rotación laboral, la disponibilidad de centros de formación pertinentes y las condiciones contractuales promedio del sector. Analizar estos factores permite vincular los hallazgos con acciones concretas de intermediación laboral y de articulación con la oferta educativa.

Finalmente, se sugiere promover espacios de validación sectorial con representantes empresariales, centros de formación y agencias de empleo locales, con el fin de revisar los resultados, afinar los perfiles priorizados y construir consensos sobre las acciones necesarias para reducir las brechas detectadas. Este proceso de retroalimentación refuerza la pertinencia del análisis y transforma la información recopilada en un insumo estratégico para orientar políticas locales de empleo y desarrollo productivo.

6.

Uso y aplicación de los resultados del análisis

Una vez identificadas las brechas de capital humano y analizada la información sistematizada, resulta fundamental traducir los hallazgos en acciones concretas. Estas acciones deben ser graduales y realistas, construidas a partir de las capacidades locales existentes, de los instrumentos disponibles en cada municipio y, sobre todo, del compromiso y la colaboración del sector privado, ya que las medidas que se adopten contribuirán también a resolver necesidades de talento y productividad en las empresas.

De esta manera, el proceso se convierte en una oportunidad compartida para fortalecer la empleabilidad local y mejorar la competitividad del tejido productivo.



Mejorar la oferta de servicios a cargo de la municipalidad

En el ámbito de la gestión local, cuando las oficinas de empleo operan bajo la estructura de la municipalidad, es recomendable en primer lugar, identificar qué servicios se pueden fortalecer con el fin de hacerlos más pertinentes.

Por ejemplo, se pueden revisar los procesos de registro y atención inicial para capturar información más completa sobre los buscadores de empleo, según los requerimientos específicos que tengan las empresas. Esto permitirá identificar con mayor precisión las competencias, cualificaciones y certificaciones que poseen o que requieren para acceder a las vacantes disponibles de acuerdo con los resultados del análisis sectorial.

Con base en el análisis sectorial y en la identificación de las ocupaciones más demandadas, resulta recomendable ajustar la orientación ocupacional para que las personas buscadoras de empleo reciban información más precisa y contextualizada sobre las oportunidades reales del mercado laboral local. Esto implica que las oficinas o agencias de empleo integren en sus sesiones de orientación los hallazgos del diagnóstico sectorial, de modo que las personas conozcan qué sectores presentan mayor demanda, qué perfiles tienen mejores posibilidades de inserción, qué competencias requieren fortalecer y qué opciones de formación o certificación existen en el territorio para mejorar su empleabilidad.

Con el fin de optimizar los procesos de *matching*⁵ que realizan las oficinas o agencias de empleo frente a las ocupaciones priorizadas, resulta pertinente revisar los perfiles actualmente registrados y evaluar su correspondencia con los requerimientos identificados.

En caso de no contar con un número suficiente de candidatos que cumplan con las competencias y cualificaciones demandadas, se recomienda promover campañas específicas de inscripción y actualización de perfiles en los sistema de información, así como también derivar a servicios que les permitan a las personas buscadoras de empleo mejorar sus conocimientos y competencias.

La información obtenida del análisis sectorial permite mejorar la pertinencia de la oferta formativa local y orientar los esfuerzos hacia las necesidades reales del mercado laboral.

Si el municipio, a través de su oficina de empleo, dispone de programas de formación propios, estos resultados pueden aprovecharse para actualizar o focalizar la oferta, priorizando las competencias técnicas vinculadas a los sectores estratégicos e incorporando el fortalecimiento de competencias o habilidades blandas cuando se identifiquen como limitaciones frecuentes en los procesos de selección⁶.

En caso de que el municipio no cuente con oferta formativa, puede articularse con servicios complementarios (como instituciones de formación profesional, cámaras de comercio, universidades o programas nacionales) que dispongan de la capacidad y los recursos necesarios para atender las brechas detectadas en el territorio.

El municipio también puede evaluarse la creación o fortalecimiento de servicios para mejorar las condiciones de empleabilidad (como orientación ocupacional más especializada, oferta de cursos que incluyan certificación en ocupaciones demandadas por los sectores priorizados, micro entrenamientos en competencias críticas), que ayuden a reducir las brechas detectadas en las personas que buscan empleo.

⁵ Matching se refiere al proceso de emparejamiento entre la oferta y la demanda de trabajo, es decir, a la capacidad de vincular de manera efectiva a las personas que buscan empleo (oferta laboral) con las vacantes disponibles (demanda laboral) que se ajustan a sus competencias, experiencia y aspiraciones. Un buen sistema de matching contribuye a la eficiencia del mercado laboral al minimizar las brechas de capital humano, es decir, los desajustes entre formación, habilidades y oportunidades de trabajo.

⁶Competencias técnicas: Conocimientos y destrezas específicas de una ocupación o sector (procedimientos, herramientas, normativas, tecnologías) que permiten ejecutar tareas concretas con estándares de calidad, seguridad y productividad. Competencias o habilidades blandas (también llamadas socioemocionales transversales): Capacidades intrapersonales e interpersonales que facilitan el desempeño efectivo en contextos de trabajo: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptabilidad, autocontrol, orientación al logro, pensamiento crítico, responsabilidad, apertura intercultural y liderazgo colaborativo.

En aquellos municipios con limitaciones presupuestales, pueden explorarse alianzas con instituciones de formación, cámaras empresariales o cooperantes internacionales para implementar procesos de certificación, validación o formación dual que faciliten la inserción laboral de los grupos priorizados.

Asimismo, las propias empresas pueden participar activamente invirtiendo en la formación de candidatos que consideren estratégicos para cubrir sus necesidades de talento, generando así beneficios compartidos para el sector productivo y la comunidad local.



Ajustes a la oferta educativa y de formación

En relación con la oferta educativa y formativa, el cruce entre los resultados de la herramienta y los programas existentes en el territorio debe permitir identificar qué programas cubren las competencias más demandadas y cuáles requieren ajustes. Se sugiere iniciar por determinar qué tipo de formación solicitan las empresas para los cargos priorizados y verificar si esa formación responde a los requerimientos de competencias y conocimientos identificados en el análisis.

Cuando existan vacíos o brechas, los gobiernos locales pueden promover la actualización curricular con el sector privado, incluir módulos complementarios o flexibles, e incentivar el desarrollo de microcredenciales y cursos cortos orientados a adquirir y desarrollar competencias específicas.

En los casos donde la principal brecha sea la falta de experiencia, es recomendable coordinar con las instituciones educativas y las empresas la creación de espacios de práctica, formación dual o pasantías, priorizando la pertinencia y la rápida empleabilidad de las personas egresadas.





Acompañamiento sectorial

Los resultados del análisis sectorial ofrecen una oportunidad para fortalecer o desarrollar mecanismos de relacionamiento con sectores económicos específicos, especialmente en aquellos subsectores que muestran mayor dinamismo o demanda sostenida de talento humano.

Incluso en municipios que no cuentan con una oficina de empleo formal o con una gestión empresarial estructurada, esta información puede servir como punto de partida para establecer vínculos estratégicos con empresas representativas, gremios o asociaciones sectoriales.

A partir de estos espacios de diálogo, es posible priorizar y co-diseñar intervenciones relevantes para el sector, como formación a la medida o iniciativas de inserción laboral. Para ello, los gobiernos locales pueden apoyarse en la **Ruta para promover la articulación con el sector productivo**, herramienta que ofrece orientaciones prácticas para fomentar la cooperación técnica y promover la adecuación progresiva de los servicios de empleo y formación a las necesidades reales del tejido productivo.



Análisis de brechas de capital humano

El análisis de demanda sectorial constituye un primer paso para comprender las brechas de capital humano, entendidas como las diferencias que existen entre las habilidades, conocimientos y destrezas que las empresas requieren y aquellas que poseen los trabajadores.

Estas brechas representan el desajuste entre la oferta y la demanda de trabajo, es decir, la distancia que impide que ambos lados del mercado laboral alcancen un punto de encuentro o equilibrio.

Contar con una referencia clara sobre las competencias, cualificaciones, certificaciones y niveles de experiencia requeridos por los sectores productivos más relevantes del territorio permite orientar el siguiente paso: el análisis de la oferta laboral, es decir el conjunto de personas disponibles para trabajar y las capacidades que aportan al mercado.

Para identificar con precisión los vacíos y oportunidades, es necesario caracterizar las competencias, trayectorias y condiciones de la población trabajadora, con especial atención a grupos poblacionales como mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y población migrante, solicitante de asilo, refugiada y retornada. Contrastar esta información con los requerimientos empresariales permitirá evidenciar los principales desajustes y orientar estrategias de desarrollo de talento.

Para facilitar este proceso, se recomienda utilizar la **Guía para la caracterización de perfiles ocupacionales e identificación de barreras a la empleabilidad**, herramienta que ofrece orientaciones metodológicas para profundizar en la identificación de brechas y diseñar estrategias de mitigación más efectivas.

7. Recursos adicionales

Para profundizar en la identificación de las necesidades de capital humano, se recomiendan los siguientes recursos complementarios:

- **Ríos, Luz Adriana y Oscar Fabián Riomaña. 2022. Metodología para identificación y medición de brechas de capital humano. Ministerio de Trabajo de Colombia.**
<https://www.oitcinterfor.org/metodolog%C3%ADa-identificaci%C3%B3n-medic%C3%B3n-brechas-capital-humano-0>
- **CAF, Consejo Privado de Competitividad y PNUD. 2015. Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país.**
<https://es.scribd.com/document/410910770/Lineamientos-para-la-identificacion-Brechas-Capital-Humano-pdf>
- **Rhyn, Justin van. 2022. A rough guide to the MSD approach for youth employment in sub-Saharan Africa.**
<https://beamexchange.org/resources/1752/>
- **The Springfield Centre. 2015. Guía Operacional del enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres” (M4P).**
https://beamexchange.org/media/filer_public/4d/5b/4d5b8a51-d4b3-4307-b1ed-1df03e816da5/mp4_operational_guide_spanish_2017.pdf
- **Irigoin, María y Fernando Vargas. 2002. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor.**
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf



Organización
Internacional
del Trabajo



Lazos

Con el apoyo de



Suecia
Sverige



Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

www.ilo.org/americas



OITAmericas



@oit_americas



OITAmericas



OITAmericas



lima@ilo.org

Ministerio de Relaciones Exteriores

Gobierno de Chile

www.consulado.gob.cl/

minrel-chile



@cancilleriachile



Minrel-chile



@Minrel-chile



contacto@minrel.gob.cl

