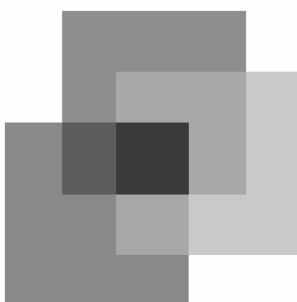




Oficina
Internacional
del Trabajo

Estudio de factibilidad para una red empresarial mundial de programas de aprendizaje



agosto de 2013

Estudio de factibilidad para una red empresarial mundial de programas de aprendizaje

Shea Gopaul
Consultora internacional sénior
smg Consultants

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2013
Primera edición 2013

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a: Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a: pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Datos de catalogación en publicación de la OIT

Gopaul, Shea

Estudio de factibilidad para una red empresarial mundial de programas de aprendizaje / Shea Gopaul ; Oficina Internacional del Trabajo. - Ginebra: OIT, 2014

ISBN: 9789223279257;9789223279264 (web pdf)

International Labour Office

aprendizaje / formación profesional / programa de formación / política de formación / certificado de capacidad / Argentina / Alemania / India / Reino Unido / República de Sudáfrica / Turquía

06.09.2

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns

Impreso en Suiza.

PREFACIO

En la actualidad hay unos 73 millones de jóvenes sin empleo en el mundo entero. Muchos otros ni estudian ni trabajan, pero no figuran entre los desempleados ya que se encuentran demasiado desalentados para buscar trabajo o capacitarse.

En la *Conferencia Internacional del Trabajo de 2012*, los gobiernos, trabajadores y empleadores hicieron un llamado a la acción para adoptar medidas inmediatas y concretas para afrontar la crisis sin precedentes del empleo juvenil. Entre ellas, se planteó ampliar los programas de aprendizaje, como parte de una política urgente y equilibrada para lograr que más jóvenes transiten hacia el trabajo decente.

¿Cómo es que los programas de aprendizaje mejoran el empleo juvenil? La respuesta más sencilla es porque el liderazgo de empleadores y sindicatos asegura que la capacitación concuerde con las necesidades. La capacitación en el lugar de trabajo se mantiene al día con los cambios tecnológicos, las prácticas laborales y la dinámica de los mercados.

Cuando la capacitación en el aula se vincula con la del lugar de trabajo, los jóvenes no solo adquieren competencias pertinentes, sino que aprenden a aplicarlas en el mundo real. Los programas de aprendizaje proporcionan a los jóvenes competencias clave esenciales para la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la comunicación.

Además, y no es un aspecto menor, los programas de aprendizaje mejoran el empleo juvenil al hacer que la capacitación resulte atractiva para los jóvenes. Los programas de aprendizaje brindan a los jóvenes la oportunidad de percibir ingresos mientras aprenden y les ayuda a superar la barrera de la falta de experiencia laboral que impide que muchos egresados del sistema educativo general logren conseguir un primer empleo.

La posibilidad de contribuir de manera significativa a resolver la crisis del empleo juvenil y la perspectiva de establecer una población activa bien capacitada y productiva ha despertado un interés creciente en los programas de aprendizaje en el mundo empresarial. Por lo tanto, la OIT, en colaboración con la Organización Internacional de Empleadores, ha realizado un estudio de factibilidad para analizar las alternativas existentes para el desarrollo de una red empresarial mundial de programas de aprendizaje para el empleo juvenil.

Este estudio se realizó en respuesta al interés expresado por dirigentes empresariales en una red que pudiera fortalecer las razones que justifican la capacitación en el lugar de trabajo y el empleo de los jóvenes. El estudio de factibilidad recogió información de los empresarios acerca de sus programas actuales de aprendizaje profesional y solicitó sus opiniones acerca del valor que podría tener para ellos una red internacional. El trabajo de campo se llevó a cabo en seis países: Argentina, India, Alemania, Sudáfrica, Turquía y el Reino Unido.

Shea Gopaul es una consultora sénior de negocios con experiencia internacional en el área de la creación de alianzas y la responsabilidad social empresarial. Su informe resume los hallazgos de 122 entrevistas con empresas, federaciones y asociaciones y expone argumentos convincentes a favor de una red empresarial para promover los programas de aprendizaje de calidad. Le agradezco por su dedicación a este proyecto. También quisiera agradecer a Christine Evans-Klock y Michael Axmann, del Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de la OIT, por sus orientaciones acerca de los sistemas de aprendizaje de calidad.

Por último, quisiera agradecer a Matthias Thorns y Roberto Suárez Santos, de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), por su apoyo a los estudios de país. Espero seguir colaborando con la OIE en el desarrollo futuro de una red empresarial mundial para programas de aprendizaje.

José Manuel Salazar-Xirinachs
Subdirector General de Políticas

OIT, Ginebra

ÍNDICE

PREFACIO.....	III
SIGLAS.....	VI
SECCIÓN I: ALCANCE	1
1. Introducción.....	1
2. Objetivo.....	2
3. Metodología.....	2
4. Confidencialidad.....	4
SECCIÓN II: HALLAZGOS ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE APRENDIZAJE	5
1. Problemas relacionados con los programas de aprendizaje.....	5
1.1 Generalidades	5
1.2 Posición social, nivel y promoción.....	6
1.3 La diversidad.....	8
1.4 La capacitación profesional y las normas que rigen las competencias y los certificados.....	9
1.5 Las tutorías y el emprendimiento.....	11
1.6 Retención y productividad.....	11
1.7 Incentivos para los empleadores.....	12
1.8 Alianzas / actores.....	13
1.9 Compensación por los programas de aprendizaje y otros aspectos	14
SECCIÓN III: LA RED MUNDIAL.....	16
1. Interés en establecer una Red Mundial	16
2. Mandato, objetivos y actividades.....	17
3. Principios básicos o compromisos de la Red Mundial.....	19
4. Intercambio de conocimientos y plataforma de TI.....	19
5. Compromiso, cuotas de afiliación y movilización de recursos.....	20
6. Estructura	21
7. Gobernanza.....	21
8. Coordinar / colaborar / cooperar.....	22
SECCIÓN IV: RESÚMENES POR PAÍS	23
1. Introducción.....	23
2. Reino Unido.....	23
3. Alemania.....	27
4. India.....	31
5. Argentina.....	35

6.	Sudáfrica.....	38
7.	Turquía.....	44

SECCIÓN V: APÉNDICES..... 48

Apéndice 1. Carta de la OIT firmada por José Manuel Salazar-Xirinachs.....	49
Apéndice 2. Borrador de principios básicos o compromisos para la acción.....	50
Apéndice 3. Tabla de entrevistas por país	51
Apéndice 4. Opciones de financiación.....	52

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAN: Red de Embajadores para Programas de Aprendizaje
AHK: Cámara de Comercio de Alemania
AIOE: Organización de Empleadores de la India
APP: Asociaciones Público-Privadas
BDA: Federación de Empleadores de Alemania
BIAC: Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
BUSA: Unidad Empresarial de Sudáfrica
CBI: Confederación de la Industria Británica
CEMEX: Cementos Mexicanos
CEO: Director Ejecutivo
CMN: Corporaciones Multinacionales
CSI: Confederación Sindical Internacional
DHET: Departamento de Educación y Formación Superior
EE.UU.: Estados Unidos de América
EFI: Federación de Empleadores de la India
FET: Educación Superior y Capacitación
FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones
FTSE: (Financial Times Stock Exchange Index) índice publicado por el *Financial Times* compuesto por los 100 principales valores de la Bolsa de Londres
GRI: Iniciativa del Reporte Global
IHD: Cámara de Comercio Regional
INAP: Red Internacional del Aprendizaje Innovador
MTEySS: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
NEO: Nuevas oportunidades de empleo
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIE: Organización Internacional de Empleadores
OIT: Organización Internacional del Trabajo
pyme: pequeña y mediana empresa
RAP: Reconocimiento del Aprendizaje Previo
ROI: Rendimiento sobre la inversión
RSC: Responsabilidad Social Corporativa
RU: Reino Unido
SCOPE: Conferencia Permanente de las Empresas Públicas
SETA: Autoridad Sudafricana de Educación y Capacitación
TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

TISK: Confederación de Asociaciones de Empleadores de Turquía
WEF: Foro Económico Mundial

SECCIÓN I: ALCANCE

1. Introducción

Una serie de foros al más alto nivel en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales nos ha presentado en forma sistemática un panorama desalentador del estado del empleo de los jóvenes¹. Las cifras hablan por sí solas: los jóvenes tienen tres veces más probabilidades de estar desempleados que los adultos y 75 millones de jóvenes en el mundo están buscando trabajo. La inactividad económica a gran escala de los jóvenes, el alto riesgo del desempleo a largo plazo y la exclusión social que continúa durante la vida adulta socavan el tejido de la sociedad y comprometen la productividad, el crecimiento y el desarrollo.

Es por ello que el sector privado ha hecho hincapié en el problema del desempleo de los jóvenes y los programas de aprendizaje. Un estudio sobre el desempleo juvenil que presentó el B20 en la cumbre del G20 (México, junio de 2012), así como el que aportaron la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y el Comité Asesor para Empresas e Industria (BIAC por su sigla en inglés) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) al Grupo de Trabajo del G20 sobre Empleo (Ginebra, septiembre de 2012) apoyaron el fortalecimiento de los sistemas de aprendizaje profesional como componente clave de un programa de reforma integral que aborde el desempleo de los jóvenes.

Una de las iniciativas del Consejo de la Agenda Mundial para el Desempleo Juvenil del Foro Económico Mundial (WEF) es el programa “Ten Youth” [Diez Jóvenes], que se centra en aumentar la disponibilidad de los programas de aprendizaje. Muchas de las buenas prácticas de los empleadores individuales y asociaciones de empleadores, cámaras de comercio, sectores industriales, etc., están documentadas en la base de datos sobre empleo juvenil de la OIT y han sido presentadas por las empresas en foros juveniles nacionales e internacionales.

Los contactos informales realizados entre líderes empresariales de alto nivel han suscitado interés en el desarrollo de una Red Mundial que pudiera justificar la propuesta de aumentar los programas de aprendizaje y ampliar su papel en la capacitación en el lugar de trabajo y el empleo de los jóvenes.

La OIT ha decidido examinar de manera informal las ventajas y la factibilidad de establecer una red empresarial mundial para programas de aprendizaje, como un complemento de las iniciativas de políticas públicas más amplias.

¹ En *Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2013* de la OIT, los jóvenes se definen como personas de entre 15 y 24 años.

2. Objetivo

El fin de este estudio de factibilidad fue el de recabar información de los empresarios acerca de sus programas actuales de aprendizaje profesional y solicitar sus opiniones acerca del valor que podría tener para ellos una red internacional de programas de aprendizaje. Sobre la base de la información y la experiencia recogidas de empresas y otros actores interesados en sectores y países seleccionados, el estudio documentó las prácticas vinculadas con los programas de aprendizaje de los países, analizó el mandato y los objetivos que se anticipan para una red como esta, identificó los tipos de servicios que se valorarían, verificó el posible nivel de compromiso de los miembros potenciales y examinó alternativas para la estructura gubernamental de la red, así como los mecanismos viables de financiación.

3. Metodología

Ya desde el comienzo, el estudio se planteó como una colaboración entre la OIT, la OIE y los integrantes del Consejo de la Agenda Mundial para el Desempleo Juvenil del WEF. Como todas estas entidades ya contaban con iniciativas encaminadas en este campo, era importante basarse en ellas para no duplicar esfuerzos. En vista de que era urgente avanzar sobre el tema, la OIE comenzó a dar pasos para formar un grupo que ahora se conoce como la Red Mundial de Programas de Aprendizaje. Los hallazgos de este estudio ayudarán a la OIE a establecer esa red. Durante todo el proyecto se realizaron actualizaciones e intercambios con el fin de acelerar el proceso, pero también para garantizar que se transmitieran los mismos mensajes a empresas, federaciones y otras entidades pertinentes.

Se llevó a cabo un mapeo general mediante investigaciones y entrevistas con académicos, organizaciones internacionales, empresas del sector privado, federaciones y asociaciones. Mediante el mapeo se documentaron:

- ❖ redes empresariales de programas de aprendizaje actuales;
- ❖ ejemplos de alianzas público-privadas que promueven la calidad y cantidad de los programas de aprendizaje; y
- ❖ organizaciones nacionales existentes que intercambian experiencias y promueven los programas de aprendizaje.

La finalidad del mapeo era colaborar con el proceso de toma de decisiones para elegir los países y las industrias, cámaras y asociaciones que se pudieran entrevistar.

Una vez decidida la lista de países y grupos, se elaboró un marco detallado para las entrevistas, compuesto de dos partes: una se centraba en preguntas relacionadas con los programas de aprendizaje y la segunda, en el valor agregado de contar con una red empresarial mundial.

La primera parte del proceso de entrevistas se centró en los programas de aprendizaje y se recopiló información sobre empresas y países:

- ❖ programas actuales de aprendizaje profesional y capacitación en el lugar de trabajo;

- ❖ alianzas público-privadas en el campo de los programas de aprendizaje;
- ❖ nivel de satisfacción con los programas de capacitación;
- ❖ vínculos dentro de los programas de capacitación de las empresas con las filiales o la cadena de suministro; y
- ❖ participación en redes sectoriales o nacionales.

La segunda parte del proceso de entrevistas se centró en el valor agregado de contar con una red empresarial mundial y se recogió información acerca del interés de las empresas en:

- ❖ el mandato de una red empresarial mundial;
- ❖ los tipos de intercambio de información y conocimiento o servicios que motivarían su participación;
- ❖ el punto de enlace de la compañía para estas actividades;
- ❖ la disposición a compartir información sobre sus programas actuales;
- ❖ el compromiso y posible integración a la red, incluido un compromiso financiero.

Como el primer grupo de entrevistados era de un nivel bastante elevado y el tiempo era escaso, se decidió poner el foco sobre el valor agregado de contar con una Red Mundial y no sobre los programas actuales de aprendizaje profesional de las empresas. Se realizaron llamadas de seguimiento al personal de recursos humanos de algunas de las compañías o a funcionarios de los gobiernos o de la OIT para obtener información general sobre los programas de aprendizaje del país o de las compañías.

Se acordó que los países que se visitaran fueran variados y que era preferible elegir un país por región. Asimismo, los países seleccionados debían tener algún interés en los planes de aprendizaje profesional. Se decidió de manera concertada entre los aliados que se visitaría a los siguientes países para realizar las entrevistas: Reino Unido (RU), Alemania, India, Argentina, Sudáfrica y Turquía.

La OIT envió un mensaje a diversas personas dentro de la organización para explicar el estudio y solicitar ayuda para las misiones. Se redactó una carta para enviar cuando fuera necesario solicitar entrevistas con empresas y funcionarios gubernamentales, etc. Véase el Apéndice 1. Adjunto a la carta se enviaba una *Versión preliminar de los principios básicos o compromisos para la acción*. Véase el Apéndice 2. Estos principios y pactos que se proponían a las empresas debían percibirse como un compromiso para la acción.

La OIE envió un mensaje de presentación a las federaciones de empleadores pertinentes en los países que se iban a visitar. Se realizaron contactos con cámaras de comercio, asociaciones, otras federaciones y, sobre todo, empresas del sector privado, para fijar entrevistas. Se hizo hincapié en las compañías o grupos industriales que intervenían en programas de aprendizaje. Se dio prioridad al contacto con compañías multinacionales, en particular, las locales o nacionales. Por otra parte, en los países con presencia de la OIT, se pidió ayuda al especialista del Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad y/o los especialistas de la Oficina de Actividades para los Empleadores para

fijar entrevistas con consejos de competencias y ministerios gubernamentales. También se concertaron entrevistas mediante contactos personales.

Las visitas a los diversos países se realizaron entre el 8 de enero y el 30 de marzo. Se realizaron entrevistas con funcionarios gubernamentales de los ministerios pertinentes (como los de Trabajo, Educación, Recursos Humanos), cámaras de comercio, consejos de competencias sectoriales, proveedores de formación y empresas del sector privado. Se entrevistó a un total de 122 personas, incluidas las que se entrevistaron para el mapeo inicial. Véase el Apéndice 3.

Después de cada visita a un país se presentaba un informe para resaltar los problemas existentes, las tendencias y las modificaciones que se realizaron al proceso. Se realizaron actualizaciones y visitas a la OIT, la OIE y el WEF de manera periódica. Se enviaron notas de agradecimiento a todos los entrevistados, en las que se mencionaba que se les informaría acerca de los resultados del estudio.

Las opiniones y conclusiones que aparecen en este informe están basadas en las entrevistas con el sector privado principalmente, ya que la mayor parte de los entrevistados pertenecía a este sector. Si bien las entrevistas se centraron en los programas de aprendizaje, algunos de los líderes empresariales también brindaron información acerca de otras formas de capacitar o emplear a jóvenes. Dado que la OIE ya había avanzado en el desarrollo de la Red Mundial, se incorporaron documentos de esta institución (tales como sus propuestas para la estructura y gobernanza de la red) en el informe final.

4. Confidencialidad

Como se mencionó después de la primera misión, las empresas habían solicitado que no se les citara y que se respetara la confidencialidad de las conversaciones. En una organización de Turquía, se exigió la firma de un acuerdo de confidencialidad y en otras reuniones, los entrevistados pidieron que no se revelara el nombre de la compañía. Algunas de las empresas expresaron su inquietud con respecto a hacer públicos sus programas de capacitación, políticas y estadísticas. Señalaron que querían asegurarse de salvaguardar la competitividad de la empresa. El informe fue presentado a la OIT y luego revisado por la OIE.

SECCIÓN II: HALLAZGOS ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE APRENDIZAJE

1. Problemas relacionados con los programas de aprendizaje

1.1 Generalidades

La definición de la OIT de los programas de aprendizaje ha sufrido diversas revisiones con el correr de los años. Para los fines de este documento, la definición que se utiliza es la que aparece en el documento de la OIT de reciente publicación, *Panorama y problemas de los sistemas de aprendizaje (noviembre de 2012)*.

Los programas de aprendizaje se entienden como programas de capacitación que combinan la educación profesional con el aprendizaje en el lugar de trabajo para adquirir una competencia laboral intermedia (es decir, es más que la capacitación rutinaria para el empleo) y que están sujetos a normas de capacitación externas, en particular en lo que se refiere al componente relacionado con el lugar de trabajo².

Las características esenciales de los programas de aprendizaje son:

- i. están basados en el lugar de trabajo con la supervisión de un empleador;
- ii. están orientados principalmente a los jóvenes, pero ahora en ocasiones también están dirigidos a trabajadores mayores que intentan reingresar al mercado laboral o cambiar de ocupación³;
- iii. su fin fundamental es aprender un oficio o adquirir una competencia;
- iv. la capacitación es sistemática; es decir, sigue un plan predefinido;
- v. están regidos por un contrato entre el aprendiz y el empleador;
- vi. la capacitación se rige por normas establecidas para ocupaciones reconocidas;
- vii. brindan capacitación sistemática y sustancial en lugar de específica;
- viii. ofrecen educación y capacitación fuera del trabajo;
- ix. están reglamentados por normas de capacitación dentro y fuera del lugar de trabajo⁴.

En todas las misiones se observó que había confusión acerca de la definición y el uso del término ‘programa de aprendizaje’. Incluso en las presentaciones a federaciones y asociaciones, fue necesario definir lo que significa un programa de aprendizaje de calidad.

Si bien el término programa de aprendizaje es muy conocido y se entiende con claridad en países como el Reino Unido y Alemania, en otros, al referirse a la capacitación en el lugar de

² *Overview of Apprenticeship Systems and Issues* [Panorama y problemas de los sistemas de aprendizaje], (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_190188.pdf)

³ En muchos países, como Sudáfrica, Alemania y el Reino Unido, los programas de aprendizaje se extienden para incluir no solo a los jóvenes sino también el reciclaje de adultos que ingresan a nuevas profesiones.

⁴ *Overview of Apprenticeship Systems and Issues* [Panorama y problemas de los sistemas de aprendizaje], (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_190188.pdf)

trabajo o en el empleo, se usan términos como práctica profesional, artesanos, programa educativo (*learnership*), oficiales o pasantía. Todos los países tienen su propia terminología y legislación.

La tabla que sigue ilustra los diversos términos que se usan en los países visitados.

País	Términos	Observaciones
Reino Unido	programa de aprendizaje	Existen dos categorías: intermedia y profesional.
Alemania	programa de aprendizaje	
India	programa de aprendizaje pasantía práctica profesional practicante gerencial	Algunas compañías evitan usar el término programa de aprendizaje debido a la legislación existente en la materia.
Argentina	programa de aprendizaje pasantía	Algunas compañías evitan la terminología de los programas de aprendizaje por completo y prefieren firmar contratos de empleo. Esto se debe a dificultades enfrentadas en el pasado ⁵ y a la legislación actual en materia de los programas de aprendizaje.
Sudáfrica	artesano programa de aprendizaje programa educativo (<i>learnership</i>) pasantía	La palabra artesano tiene connotaciones de la era del <i>apartheid</i> y el término programa educativo (<i>learnership</i>) es posterior a 1994.
Turquía	programa de aprendizaje pasantía	Se limita a unas pocas profesiones.

Problema / recomendación

Si bien el propósito de la Red Mundial es abordar los programas de aprendizaje, se puede considerar la inclusión de otros planes para el aprendizaje en el lugar de trabajo que se orienten a mejorar el empleo juvenil.

1.2 Posición social, nivel y promoción

En todos los países a lo largo de la historia ha habido alguna forma de programa de aprendizaje relacionado con los gremios y oficios. En Turquía, por ejemplo, a estos programas se les llamaba “brazalete de oro” y revestían gran valor e importancia ya que representaban una profesión y un trabajo asegurados. Sin embargo, hoy en día, los

⁵ Una de las empresas señaló que hace ya unos diez años que están envueltos en reclamos elevados por parte de anteriores aprendices.

programas de aprendizaje no gozan del mismo estatus y por múltiples razones se le ha dado mayor relevancia a la adquisición de un título académico. En la mayoría de los países, incluso en Alemania, los jóvenes quieren ir tras un título de grado, incluso a sabiendas de que las oportunidades de trabajo posteriores pueden ser pocas y limitadas. En todos los países que se visitaron existen inquietudes acerca de la posición social de los aprendices. Muchos consideraban que la relación entre el trabajador manual, el obrero y el menor nivel educativo percibido resultaba en que menos jóvenes se sintieran atraídos por los programas de aprendizaje, así como por ciertas profesiones y la capacitación profesional. Se reconocía que era importante promocionar y abogar por los programas de aprendizaje.

El público objetivo estaría constituido por:

- ❖ estudiantes;
- ❖ padres que desempeñan un papel importante en las decisiones acerca de la carrera a seguir y las trayectorias educativas de los jóvenes, sobre todo en la India, Sudáfrica y Turquía;
- ❖ los empleadores, que no siempre perciben los beneficios de contar con un aprendiz.

En Sudáfrica se está llevando a cabo una campaña de relaciones públicas llamada “El año del artesano” para crear conciencia y alentar a los jóvenes a optar por ciertas profesiones. Se acogieron con agrado las experiencias exitosas, las buenas prácticas de otros países, las noticias de aprendices cualificados y la información acerca de los beneficios y el rendimiento sobre la inversión (ROI) como resultado de contar con un aprendiz en la empresa. Sería conveniente ver la manera de compartir todos estos asuntos.

En los Estados Unidos de América (EE.UU.), en donde los programas de aprendizaje están adquiriendo nuevas dimensiones, a los colegios comunitarios les parecía importante que se evitara dar el mensaje inicial de que la Red Mundial se dirige a los jóvenes desfavorecidos, ya que ello podría disminuir el estatus de los programas de aprendizaje. Una vez que mejore la percepción de los programas de aprendizaje, entonces sería el momento de incluir este tipo de mensaje en las comunicaciones promocionales acerca de ellos.

Es necesario abogar por los programas de aprendizaje y educar a la población sobre los beneficios y las oportunidades que implica ingresar a ellos. Hay muy poca información disponible para los jóvenes sobre qué programas de aprendizaje hay disponibles y qué profesiones presentan mayor demanda. Con frecuencia se toman decisiones sobre trayectorias educativas, programas de aprendizaje y carreras sin contar con buena orientación e información. Se necesita información acerca de las tendencias laborales por sector y por país.

En algunos países los programas de aprendizaje apuntan solo a ciertas ocupaciones y son exclusivamente para los trabajadores manuales. En otros países, como en el Reino Unido, los programas de aprendizaje se han extendido y comprenden los llamados “aprendizajes profesionales”, que incluyen a abogados, contadores, ingenieros, así como profesionales de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los servicios financieros. En otros países, los programas de aprendizaje dirigidos a las profesiones intelectuales se diferencian en forma específica de otros tipos de programa y se les llama pasantías en la

India y *learnerships* (programas educativos) en Sudáfrica. Si los diversos niveles y profesiones se agruparan en unas campañas de sensibilización se contribuiría a mejorar el estatus y la valoración de los programas de aprendizaje.

Problema / recomendación

Es importante compartir experiencias exitosas. Tres empresarios con altos cargos se reunieron en el Reino Unido (un presidente de consejo directivo y dos gerentes generales). Los tres son egresados del programa de aprendizaje de la escuela de la Rolls Royce; son ejemplos de aprendices exitosos y les da mucha satisfacción compartir sus historias.

Siempre que sea posible, la información que se brinde sobre los programas de aprendizaje debe incluir una referencia a los “aprendizajes profesionales”, con el fin de mejorar su consideración social.

En la India se propuso que una estrella de cine de Bollywood actuara como embajador de la buena voluntad a favor de los programas de aprendizaje, desempeñando el papel de abogar por ellos. Se podría seleccionar una personalidad pública en cada región para actuar como promotor o paladín de los aprendices.

La industria cinematográfica y de los medios de comunicación podría emprender una campaña para promover los programas de aprendizaje.

Es necesario recabar estadísticas y datos sobre ocupaciones por sector, región y país.

Las comunicaciones para abogar por los programas de aprendizaje deberían incluir datos convincentes e información acerca de la crisis del desempleo juvenil, pero en lenguaje empresarial sencillo. Se debe evitar la duplicación de esfuerzos, pero se deben brindar vínculos a la campaña del Consejo de la Agenda Mundial para el Desempleo Juvenil denominada “an EYE opener” [Para abrir los ojos].

1.3 La diversidad

Todas las empresas consideran importante contar con una plantilla de personal diversificada. Las políticas en materia de diversidad de recursos humanos de las compañías se aplican también a los aprendices. Las acciones dirigidas a grupos marginados, incluidos los jóvenes desfavorecidos y los desertores escolares se enfrentan de diferentes maneras. En Sudáfrica, el gobierno ha intentado incluir a estos grupos mediante políticas de inclusión que imponen a las empresas metas de empleo y aprendizaje dirigidas a ciertos grupos desfavorecidos. Por otra parte, en Alemania, una compañía de gran tamaño señaló que contrata jóvenes desfavorecidos, incluidos los desertores escolares, no como aprendices, sino como parte de su programa de responsabilidad social corporativa (RSC). Se adujo que los programas de aprendizaje son para el personal cualificado y que desean por ello conservar el estatus de la profesión.

En todos los países se mencionó la dificultad de atraer a las mujeres a los programas de aprendizaje, sobre todo en el caso de las profesiones manuales. Sin embargo, se informó que iba en aumento la cantidad de mujeres en las profesiones intelectuales, incluso en la India y Turquía. Cuando los horarios de las profesiones son extensos, hay pocas posibilidades de contar con guarderías y es necesario trasladarse a otra ciudad, no resultan atractivos para las jóvenes o las mujeres. Se hizo notar que esto ocurre en particular en el

sector de la hostelería. Las empresas desean contar con una plantilla compuesta por trabajadores de diversos orígenes y antecedentes; perciben que esto es esencial para promover un ambiente de trabajo más innovador y creativo. Los programas de aprendizaje resultan un factor clave, ya que son el punto de entrada a una profesión y a una empresa. Se recibió una solicitud de tener acceso a estudios de caso o buenas prácticas para lograr una plantilla laboral diversificada y sobre todo para incrementar el número de aprendices mujeres en las ocupaciones típicas que suelen abordar los programas de aprendizaje, así como para ampliarlos e incluir una gama más extensa de ocupaciones y así atraer a más mujeres jóvenes.

Problema / recomendación

Las empresas desean conocer algunas buenas prácticas de las compañías exitosas que han logrado atraer a más mujeres en la etapa del programa de aprendizaje.

Existen muchos buenos programas de RSC dirigidos a los jóvenes, las mujeres y la educación de recuperación. Se brinda capacitación a los desertores escolares, a quienes carecen de las competencias básicas e incluso a los diplomados antes de ingresar a un programa de aprendizaje o a un empleo; por ejemplo, en Alemania y Nigeria. Se podrían compartir los ejemplos con las empresas.

1.4 La capacitación profesional y las normas que rigen las competencias y los certificados

Los gobiernos están invirtiendo una enorme cantidad de recursos en la enseñanza, la capacitación profesional y la educación; por ejemplo en el Reino Unido, la India y Sudáfrica, ya que han observado que es la clave para lograr una población activa exitosa. Existen diversos planes, y además, centros de capacitación profesional, colegios comunitarios, universidades y también empresas del sector privado que ofrecen capacitación. Las compañías de mayor tamaño cuentan con sus propios centros de capacitación con equipos de vanguardia. Son muchas las compañías interesadas en el desarrollo de programas prácticos de capacitación. A tales fines, una compañía de gran tamaño afirmó que consideraría compartir sus programas con los integrantes de la Red Mundial.

Todas las partes sienten grandes frustraciones cuando hablan acerca del tema de la capacitación. Parece ser que las empresas del sector privado consideran que están pagando (mediante gravámenes, impuestos y honorarios) servicios de capacitación que no tienen “valor agregado para ellas”. Además, los gobiernos piensan que las empresas deberían pagar más para mejorar la capacitación y que deberían participar más en el desarrollo de los planes curriculares, etc.

Las compañías resaltaron los enormes desafíos que implica la prestación de capacitación profesional (suministrada por proveedores públicos o privados). En casi todos los países, las empresas se quejan de la calidad de la capacitación brindada:

- ❖ los programas curriculares de la capacitación profesional NO reflejan las habilidades y competencias que requieren las industrias;
- ❖ con frecuencia, los equipos de los centros están desactualizados;

- ❖ los docentes se enfocan demasiado en los contenidos teóricos; en parte porque a ellos mismos les falta experiencia práctica.

Se requiere que todos dialoguen y participen en forma activa para resolver estas cuestiones. Los gobiernos, proveedores de capacitación y especialistas en competencias para los diversos sectores afirmaron que intentan reunir a todas las partes para darles información y modificar los programas y la pedagogía. Parecería haber numerosas reuniones, comisiones y grupos de trabajo que intentan abordar los diversos problemas y desafíos. Sin embargo, las empresas se desalientan ante estas eternas comisiones y quieren soluciones prácticas.

Parte de la frustración de las compañías se relaciona con el financiamiento de la capacitación. Tal vez resulte útil realizar un análisis de los modelos de financiación para subvencionar los programas de aprendizaje, con énfasis en las buenas prácticas. Por ejemplo, en Alemania, las compañías desempeñan un papel fundamental en la financiación de los programas de aprendizaje, pero nunca ponen en duda su obligación de pagar por tales servicios, ya que consideran que son ventajosos para sus emprendimientos.

A medida que las empresas se tornan cada vez más internacionales, la búsqueda de talento a nivel mundial es cada vez más esencial. El déficit de competencias es serio y requiere que se tomen medidas. No es ni viable ni recomendable que las compañías hagan ingresar personal capacitado de otros países. Establecer nuevos sistemas, normas para las competencias, programas, certificación, etc., implica la necesidad de realizar inversiones enormes por parte de los gobiernos, los interlocutores sociales y las compañías al ingresar a nuevos mercados. Las empresas requieren normas para los sistemas de aprendizaje de calidad que sean válidas de un país a otro. Surgió el ejemplo de una compañía alemana instalada en EE.UU. que estableció una asociación público-privada con un colegio comunitario para capacitar aprendices. Este tipo de iniciativa es sumamente costosa para una empresa y lleva mucho tiempo. También se mencionó que había certificación conjunta suiza e italiana para ciertas profesiones y se habló de un sistema de acreditación interafricano. Las compañías que han puesto en marcha estas iniciativas se refieren a la importancia de intercambiar buenas prácticas y parámetros para los programas de aprendizaje, sobre la base de la serie de principios clave para programas de aprendizaje de calidad que recomienda el Grupo de Trabajo del G20 sobre Empleo, en consulta con la OIE y la Confederación Sindical Internacional (CSI). Asimismo, han expresado su interés en los intentos por extender las normas de un país a otro y reforzar la coherencia de los contenidos de la capacitación mediante programas de aprendizaje en ocupaciones específicas. Sin embargo, significaría embarcarse en un proyecto sumamente ambicioso que requiere el compromiso de múltiples actores. Mientras tanto, sería de mucha utilidad llevar a cabo algunos intercambios de iniciativas entre países o industrias.

En algunos países se mencionó que era mejor que los jóvenes participaran en programas de capacitación en lugar de estar sin hacer nada (por ejemplo, en la India y en Sudáfrica). Si bien parece ser una solución a corto plazo, si no se realiza una cuidadosa vinculación entre programas y empleos, podría resultar en un desaliento mayor entre los jóvenes.

Problemas / recomendaciones

Todas las buenas prácticas relacionadas con los resultados concretos logrados por gobiernos, interlocutores sociales y el sector privado en el campo de la capacitación profesional serían bienvenidas.

En algunos países, parece haber pocas compañías del sector privado que participan en los grupos de trabajo sobre competencias. Se requiere una participación más inclusiva y diversa con incentivos para que participen los empleadores.

No se deben superponer los principios clave, los parámetros y la coherencia de buenas prácticas en los sistemas de aprendizaje de calidad, sino que deben basarse en los parámetros existentes acordados con los líderes empresariales y laborales mediante el Grupo de Trabajo del G20 sobre Empleo.

1.5 Las tutorías y el emprendimiento

En muchas de las compañías se compartieron historias acerca de los programas de aprendizaje exitosos a los que se había integrado un sistema de tutorías. Una de las compañías informó que durante el programa de aprendizaje se creaban vínculos entre el aprendiz y el tutor, lo que constituía un factor clave de apoyo y asistencia para la adaptación al mundo del trabajo. Para esta compañía, el rendimiento sobre la inversión (ROI) en los programas de aprendizaje era el empleo posterior y retención de los aprendices. Se señaló que a los jóvenes les faltaba madurez para afrontar el lugar de trabajo y que a menudo dejaban los empleos o programas de aprendizaje sin captar las consecuencias. Como muchos de ellos provienen de hogares con padres ausentes (en Sudáfrica muchos niños y jóvenes son criados por los abuelos), carecen de una orientación adecuada, aumentando así la necesidad de tutorías en el trabajo, sobre todo con relación a las “competencias blandas”.

Las competencias relacionadas con el emprendimiento están comenzando a desempeñar un papel más relevante en la capacitación de aprendices. En países como Sudáfrica y Turquía, en donde se depende mucho de las empresas pequeñas o medianas (pymes) y el sector informal para la creación de empleo, las competencias relacionadas con el emprendimiento se vuelven incluso más importantes en los programas de aprendizaje. Los empleadores aludieron con frecuencia al área de la adquisición de competencias blandas en general, incluidas las del emprendimiento, como un desafío.

Problemas / recomendaciones

Sería de mucha utilidad compartir con los empleadores toda buena práctica y programa de capacitación que aborde las “competencias blandas” y el emprendimiento.

Los programas de aprendizaje siempre se deberían relacionar con tutorías. Las comunicaciones deberían hacer hincapié en el hecho de que las tutorías son parte integral de los programas de aprendizaje exitosos.

1.6 Retención y productividad

Para los empleadores, la retención del personal es un factor crítico, ya que la capacitación constante de trabajadores nuevos es costosa y poco productiva. La tasa de rotación parece ser alta entre los jóvenes en sus primeros empleos, que en sí constituyen un cierto tipo de

capacitación. Las siguientes industrias indicaron que tenían problemas con la retención: alimentación, TI, centros de atención telefónica y hostelería.

Las tutorías contribuyen a retener el personal, pero algunas compañías señalaron que los jóvenes suelen trasladarse a otros trabajos después de poco tiempo, debido a:

- ❖ mejores oportunidades en otras profesiones;
- ❖ mejores salarios;
- ❖ dificultades para adaptarse al mundo del trabajo; y
- ❖ algunos se iban sin dar razones de peso.

Algunos de los aprendices abandonan los programas de aprendizaje antes de finalizarlos, ya que muchos de ellos son adolescentes y deben dejar sus hogares para realizar los programas de aprendizaje. Algunos de ellos se desilusionan con el trabajo y las tareas y dejan el empleo. Se afirmó que parece haber una falta de comprensión de lo que exige la vida de trabajo. Muchos observaron que se trata de un fenómeno generacional. El tema constituye una seria preocupación para las empresas. Se indicó que hubo ocasiones en que se reunieron aprendices de diversas compañías para intercambiar historias y experiencias y pudieron comprender mejor las exigencias del trabajo, así como apreciar el ambiente laboral. Se logró así mejorar la satisfacción de los aprendices con sus tareas y, en consecuencia, aumentar su productividad.

Otras compañías mencionaron que después de haberse capacitado bien e integrado a la compañía, los aprendices se volvían muy leales y productivos. Se resaltó el hecho de que la buena capacitación, las tutorías y un ambiente de trabajo positivo en la empresa son la clave de la productividad y la retención.

Problemas / recomendaciones

Las compañías hablaban de manera general y a menudo entremezclaban comentarios acerca de los empleados jóvenes con otros acerca de los aprendices.

Ninguno de los países contaba con estadísticas confiables acerca del porcentaje de aprendices contratados luego de finalizar el programa de aprendizaje.

1.7 Incentivos para los empleadores

Los empleadores tienen mucho interés en recibir mayor información sobre políticas públicas en materia de programas de aprendizaje y en particular sobre incentivos en otros países. Los siguientes son algunos ejemplos de incentivos:

- ❖ las deducciones fiscales;
- ❖ que el gobierno pague el costo de algunos de los derechos sociales de los aprendices;
- ❖ el acceso a fondos o subvenciones especiales para los empleadores.

Estos son solo unos cuantos ejemplos; es necesario investigar más a fondo en esta materia, ya que hay gran interés en ella por parte de países y empresas.

En países en donde los programas de aprendizaje son impulsados por los empleadores (por ejemplo, en Alemania y el Reino Unido), se comprenden los beneficios y se valora el sistema de aprendizaje.

En países donde el gobierno ha impuesto cupos o se aplican multas si no se cumple con la ley (por ejemplo, en la India y Sudáfrica), hay menos valoración y comprensión de los beneficios del sistema de aprendizaje. Asimismo, parece ser menor el porcentaje de aprendices que ingresan a un empleo.

Problemas / recomendaciones

La OIT tal vez deba pensar en encargar una investigación más profunda en el tema de los incentivos para que los empleadores tomen más aprendices.

Sería de utilidad para empresas y países tener información sobre el compromiso (financiero) asumido en relación con los programas de aprendizaje por los empleadores de algunos países.

1.8 Alianzas / actores

Durante el ejercicio de mapeo y las visitas a los países, se observaron numerosos ejemplos de muy buenas alianzas en el campo de los programas de aprendizaje. Estas alianzas intentan abordar ciertos aspectos relacionados con lo que se aprende y los programas de aprendizaje. Por ejemplo:

- ❖ ayuda para que los jóvenes accedan al nivel exigido para ingresar en un programa de aprendizaje (por ejemplo, en Nigeria);
- ❖ formación para que las mujeres se conviertan en gerentes de una empresa (por ejemplo, en Sudáfrica);
- ❖ capacitación mediante una alianza público-privada entre colegios comunitarios y la industria automotriz (por ejemplo, Carolina del Sur, en EE. UU.);
- ❖ promoción y defensa de los programas de aprendizaje (por ejemplo, en el Reino Unido); y
- ❖ aumento del estatus de la capacitación profesional (por ejemplo, en Turquía).

Existen dos ejemplos de alianzas que merecen un destaque especial. La Red de Embajadores para Programas de Aprendizaje (AAN, por su sigla en inglés) es un buen ejemplo de una alianza que promueve los programas de aprendizaje y aboga por ellos. Para las redes nacionales, constituye un ejemplo de alianza bien organizada y de modelo empresarial positivo a seguir. Sírvase referirse a la Sección IV, al resumen país acerca del Reino Unido, por más detalles de la red mencionada. La alianza del Grupo Koç “Educación profesional: un asunto crucial para la nación” constituye un buen modelo que ha tenido éxito en mejorar el estatus de la capacitación profesional mediante campañas mediáticas, además de ofrecer becas a los jóvenes en instituciones de capacitación profesional. Sírvase referirse a la Sección IV, al resumen país acerca de Turquía, por más detalles.

Las compañías se refirieron a muchas alianzas interesantes que implementaban a través de sus actividades de RSC. Muchas de ellas eran muy buenas en lo conceptual, pero algunas no

lograban incidir demasiado, debido a que tenían pocos participantes o fondos limitados. La Red Mundial podría colaborar con estas alianzas y ayudar a desarrollarlas.

Si bien el estudio se centró en el sector privado y en el público, hubiera sido de interés contar con los aportes de los jóvenes, en vista de que son los participantes clave en la mayor parte de los programas de aprendizaje⁶ y los beneficiarios de las repercusiones de la Red Mundial. Las empresas hicieron comentarios acerca de los problemas de conducta de los jóvenes, sus actitudes y las dificultades que enfrentaban para comunicarse con ellos. Sería interesante contar con la opinión de los jóvenes con respecto a algunos de estos comentarios.

En todo buen programa de aprendizaje los interlocutores sociales son un factor importante. Algunos funcionarios señalaron que en Alemania, los sindicatos desempeñaban un papel importante en el sistema de aprendizaje y por ello, su inclusión era positiva para conservar un nivel elevado y la calidad de los procesos y procedimientos. Aunque la inclusión de los sindicatos no se encontraba dentro de los términos de referencia de este estudio, algunos consejos de competencias sectoriales y empresas observaron que los sindicatos deberían tener conocimiento de él.

Se percibe que la OIT es un “intermediario honesto” que puede facilitar el diálogo entre los diversos interlocutores sociales. La integridad de sus datos y sus actividades de extensión en varios países son atributos que puede aprovechar la Red Mundial.

Problemas / recomendaciones

Se puede pensar en que los jóvenes de un grupo existente analicen los hallazgos del informe y expresen sus opiniones. Es necesario integrar a los jóvenes a la Red Mundial de alguna forma.

Es importante comunicarse con los jóvenes y dirigirse a ellos cuando se promueven los programas de aprendizaje, lo que tal vez implica pensar en diferentes modalidades de comunicación.

En aras de la transparencia, si no se ha hecho ya, la OIT y la OIE deberían pensar en informar a sus aliados sindicales acerca de esta iniciativa.

1.9 Compensación por los programas de aprendizaje y otros aspectos

Como ya se ha observado, en las entrevistas se hizo hincapié en consultar a las empresas acerca de sus respectivos sistemas de aprendizaje. Cuando era posible, se recopilaba información acerca de sistemas de compensación, grupos etarios, ocupaciones y duración de los programas de aprendizaje, que luego se incluyó en los resúmenes por país. La información brindada por los empleadores era variable y por lo tanto fue necesario realizar investigaciones adicionales y establecer contacto con las oficinas de la OIT o funcionarios gubernamentales para validarla.

⁶ En Sudáfrica y EE.UU. hubo referencias a programas de aprendizaje para la actualización de las competencias de personas mayores (entre 45 y 50 años).

Se puede continuar realizando investigación adicional acerca de los sistemas de compensación, etc., en una fase próxima o puede ser parte de un proyecto comparativo de sistemas de aprendizaje.

SECCIÓN III: LA RED MUNDIAL

1. Interés en establecer una Red Mundial

Existe consenso general acerca de que la creación de una Red Mundial sería beneficiosa, no solo para los empleadores, sino también para los consejos de competencias, las cámaras, las federaciones y las instituciones académicas. Casi todas las personas entrevistadas reaccionaron de manera positiva a la idea de contar con una Red Mundial.

Además de las empresas del sector privado, las federaciones, los consejos de competencias, las cámaras, las asociaciones y los colegios o instituciones comunitarios tienen mucho interés en el concepto de una Red Mundial y se visualizaron en las funciones de asesorar, formar parte de los debates, desarrollar alianzas y representar a las pymes. A través de los contactos establecidos con la Cámara de Comercio Alemania-Estados Unidos, la embajada alemana en Washington D.C., la Cámara de Comercio de Alemania (AHK por su sigla en alemán) y varias empresas alemanas se observó el interés en la Red Mundial de los alemanes, ya que representaría una forma de exhibir sus conocidos programas de aprendizaje.

Hay tres categorías de empresas privadas que demostraron especial interés en la Red Mundial.

El primer grupo está compuesto por compañías que son percibidas como socialmente responsables. Al hablar con los empleados (a diversos niveles) resulta evidente que existe una fuerte cultura corporativa que implica ser buenos empleadores y una empresa socialmente responsable. Se percibe su compromiso en relación con capacitar al personal, tienen interés en establecer un ambiente de trabajo positivo y productivo y quieren integrarse y participar en forma positiva en las comunidades locales en donde está ubicada la empresa. La Red Mundial no es vista como una actividad de RSC, sino como parte de la estrategia de recursos humanos, desarrollo empresarial y crecimiento futuro de la compañía.

La segunda categoría está compuesta por empresas que luchan por encontrar mano de obra cualificada (debido a poblaciones envejecidas, ubicación geográfica y/o la instalación de filiales en mercados emergentes). Perciben a la Red Mundial como una forma de facilitarles la búsqueda de talento a nivel mundial y abordar sus necesidades reales con respecto a la plantilla de trabajadores.

El tercer grupo está compuesto por aquellas empresas que consideran a la Red Mundial como una oportunidad empresarial para establecer contactos y/o una actividad de RSC. Al comienzo, algunas de las compañías no comprendían la idea de la Red Mundial y no estaban seguras de que fuera de su interés. Luego, después de una entrevista de una hora, lograban ver los beneficios y las oportunidades de integrarse a ella como una manera de:

- ❖ ampliar su acceso y exposición a mercados emergentes nuevos;

- ❖ ser vistas como empresas socialmente responsables; sería la forma correcta de actuar en vista de la gran cantidad de jóvenes desempleados y el potencial para el malestar social en los países;
- ❖ obtener ayuda para sus negocios; tanto en sus relaciones con los jóvenes (que constituyen un enorme mercado futuro para sus productos), como para tener acceso a inteligencia de negocios (*business intelligence*); es decir, información, datos y contactos en los mercados emergentes.

De las 122 empresas entrevistadas, tres señalaron que no se integrarían a la red:

- i. una empresa metalúrgica del Reino Unido afirmó que ya era miembro de la red nacional (AAN) y que eso era suficiente para sus necesidades;
- ii. una compañía en Turquía demostró tener muchas dudas, ya que controla todo el mercado en su sector y compartir información le generaría competencia;
- iii. una empresa en Sudáfrica expresó que ya pagaba un impuesto del uno por ciento para subsidiar a la Autoridad Sudafricana de Educación y Capacitación (SETA por su sigla en inglés) y que por lo tanto esta organización podría representarla.

2. Mandato, objetivos y actividades

Mediante su mandato y sus actividades, la Red Mundial debe asumir la misión primordial de aumentar las oportunidades de empleo de los jóvenes. A tal fin, al debatir los detalles del mandato, los objetivos y las actividades de la Red Mundial, se señaló que el crecimiento económico y los empleos eran elementos importantes para el éxito de la red. A continuación se describen las ideas clave acerca del mandato y las actividades propuestas para la Red Mundial.

La Red Mundial debe constituir un foro abierto para compartir ideas

Existen muchas empresas que cuentan con programas de aprendizaje exitosos. Es importante para las empresas intercambiar buenas prácticas, sobre todo al ingresar a nuevos mercados. Tienen interés en tener acceso, mediante estudios de casos, a ejemplos específicos de compañías en mercados emergentes que ponen en práctica nuevos sistemas, normas y programas. Se debe hacer hincapié en los desafíos que implica la implementación.

Algunas de las actividades pueden ser:

- una competencia con premios para las “buenas prácticas en programas de aprendizaje” y presentar en público a los ganadores en una reunión importante con presencia de los medios de comunicación. En el jurado de selección se podría incluir a un canal de televisión conocido, como por ejemplo Al Jazeera, o uno de los medios de comunicación argentinos;
- concursos nacionales con premios especiales todos los años como reconocimiento a las buenas prácticas;
- estudios de casos sobre las lecciones aprendidas por las empresas en relación con la puesta en práctica de nuevos sistemas de aprendizaje.

Es fundamental utilizar los medios sociales y las herramientas de la TI con habilidad.

La Red Mundial debe ser capaz de incidir sobre las políticas públicas

Es necesario que existan políticas que alienten a las compañías a contratar más aprendices. Las empresas demostraron tener interés en recibir información acerca de los incentivos en otros países, como impuestos, etc., para así poder incidir en las políticas públicas de sus propios países. Desean recibir algunos incentivos para contratar más aprendices y quieren que las instituciones del sector público, sean del gobierno o proveedores de capacitación, comprendan sus limitaciones y necesidades.

Algunas de las actividades pueden ser:

- *la OIT puede realizar un análisis técnico de los incentivos para aumentar el ingreso de aprendices en diversos países, que luego podría funcionar como una guía para el debate en reuniones internacionales como las de la Conferencia Internacional del Trabajo, el G20, Davos, etc. (reuniones paralelas para iniciar los debates), que aborden los desafíos de las políticas y el intercambio de buenas prácticas;*
- *un panel o grupo de trabajo de alto nivel para debatir y comprometerse a realizar acciones para establecer un mejor “ambiente empresarial” y aumentar los programas de aprendizaje. Se debe trabajar sobre la base de las comisiones de la OCDE y el G20.*

Mediante sus actividades, la Red Mundial debe promover los programas de aprendizaje y abogar por mejorar su posición social y aumentar su presencia en general

En relación con la idea de promover y abogar por más aprendices, podría haber una etapa para contar historias personales de experiencias exitosas, realizar campañas de relaciones públicas y aumentar la presencia en los medios de comunicación, y así mejorar la visibilidad de los programas de aprendizaje.

Las actividades en este apartado se vinculan a las actividades en el apartado sobre el foro abierto. La Red Mundial podría solicitar la colaboración voluntaria de una agencia de mercadeo para organizar una campaña de promoción e identificar a algunas figuras conocidas en cada región para que actúen como “paladines de los aprendices”.

La Red Mundial debe ser capaz de promover las buenas prácticas y los puntos de referencia para los programas de aprendizaje de calidad

Se considera que el intercambio de buenos principios o puntos de referencia para los programas de aprendizaje sería un producto excelente de la Red Mundial y un motivo para integrarse a ella. Hay necesidad de establecer ciertas normas o puntos de referencia para las habilidades y competencias relacionadas con la certificación de los programas de aprendizaje. Remítase a la sección acerca de la capacitación profesional. Existen muchos consejos de competencias sectoriales, empresas, asociaciones y proveedores de capacitación que están vinculados con el diseño, desarrollo y ensayo de los programas y la certificación del aprendizaje. Estas iniciativas son muy trabajosas y sería muy provechoso que hubiera mayor conciencia general de las buenas prácticas y los puntos de referencia. A su vez, esta mayor conciencia podría facilitar las negociaciones con gobiernos y agencias de capacitación para la creación de alianzas público-privadas. El intercambio de documentos y

programas de políticas evitaría la duplicación de esfuerzos al adaptar los programas a las diferentes industrias y comunidades.

La validación y disseminación de buenas prácticas constituyen actividades técnicas que se podrían beneficiar de una alianza entre la Red y la OIT. Los empleadores mostraron interés en contar con una guía para los programas de aprendizaje de calidad, con información y ejemplos del proceso de establecer este tipo de programa.

3. Principios básicos o compromisos de la Red Mundial

El documento sobre los principios básicos o compromisos para la acción (véase Apéndice 2) que redactó la OIT propone algunos profundos compromisos para la acción que las empresas y organizaciones empresariales pueden obligarse a cumplir. Los principios básicos resaltan el compromiso con los programas de aprendizaje y las tutorías en las siguientes áreas: i) aumentar la visibilidad de los programas de aprendizaje; ii) establecer vínculos con las instituciones de formación profesional; iii) intercambiar buenas prácticas empresariales; iv) alentar el compromiso nacional y local; v) abogar por mejores marcos políticos; y vi) trabajar a nivel nacional con aliados sociales para dar lugar a resultados medibles. Las empresas plantearon algunos reparos a estos principios o pactos. El asunto que más les preocupaba tenía que ver con brindar informes sobre sus actividades. Fuera de ese punto, se mostraron conformes y algunas indicaron que ya estaban poniendo en práctica la mayor parte de estas acciones.

Sería recomendable que las compañías se comprometieran a tomar más aprendices y a informar acerca de cuántos ingresan a ellas. Sin embargo, ninguna de las empresas se mostró dispuesta a comprometerse a aumentar el ingreso de aprendices y la elaboración de informes les pareció un problema adicional. Será necesario continuar intercambiando ideas acerca de los informes. Si no se hacen mediciones, será muy difícil medir los efectos. Las empresas ya elaboran informes para la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI, por su sigla en inglés) y la presentación de información integrada; el capital humano e intelectual es un aspecto de estos informes.

Una actividad en esta área debe ser investigar más a fondo acerca de los informes que se puedan presentar, con la posibilidad de relacionar esta actividad con los informes que ya elaboran las empresas, como el GRI y la información integrada.

En muchos países hay interés en establecer redes nacionales o regionales. Las federaciones están dispuestas a colaborar en ello en forma activa. La Red de Embajadores para los Programas de Aprendizaje y la Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT son buenos ejemplos de cómo construir capacidad nacional y regional mediante redes nacionales.

Se debe pensar en cómo diseñar estrategias para ayudar a los países a establecer redes nacionales y regionales, o fortalecer y extenderlas cuando ya existen.

4. Intercambio de conocimientos y plataforma de TI

Se anticipa y se exige que la información y los datos estén disponibles en una plataforma mundial. Ya existe mucha información acerca de los programas de aprendizaje, pero fue

elaborada pensando en especialistas y académicos; no está dirigida necesariamente a las empresas. Si bien se debe evitar la duplicación, es necesario contar con una plataforma en la que esta información esté a disposición de las empresas y redactada en lenguaje empresarial sencillo. Debe haber coordinación entre la OIT⁷, la Red Internacional del Aprendizaje Innovador (INAP por su sigla en inglés) y la Red de Embajadores para los Programas de Aprendizaje (AAN), ya que disponen de sitios en Internet con información muy interesante y pertinente sobre los programas de aprendizaje.

Las empresas dependen de la OIT para obtener datos y estadísticas generales confiables, además de un análisis de lo que funciona bien en los programas de aprendizaje en diferentes circunstancias, sectores y ocupaciones. Sería de utilidad poder contar con este tipo de información por regiones y países. Se trataría de una tarea enorme, pero incluso la información sobre tendencias puede ser útil.

A niveles nacional, regional o sectorial, los sistemas de información sobre el mercado de trabajo y los servicios públicos de empleo que ponen información a disposición de empresas, jóvenes e instituciones de formación podrían proporcionar mejor información acerca de cómo tener éxito en la transición de la capacitación al trabajo mediante programas de aprendizaje. Sería interesante que hubiera una distribución más amplia de información en los sistemas públicos de empleo, en los que las empresas tal vez ya puedan publicar sus solicitudes para los programas de aprendizaje.

Es necesario instalar una plataforma de TI en Internet, aunque se haga dentro de un sitio existente, y se debe mantenerla actualizada en cuanto a contenidos y tecnología. Asimismo, deber haber recursos presupuestados para esta actividad, ya que será la fuente principal de comunicación y promoción de la Red Mundial. También se necesita contar con conocimientos especializados en campañas de mercadeo y el uso óptimo de los medios sociales.

5. Compromiso, cuotas de afiliación y movilización de recursos

Se tocó el tema del compromiso de las compañías, en términos financieros y humanos. El tiempo que dediquen los directores ejecutivos (CEO) deberá ser limitado y estar bien enfocado. Siempre que sea posible, se deberá intentar que los directores ejecutivos sean los representantes de sus empresas en la Red Mundial. Sin embargo, si estos no pudieran cumplir con esa función, el representante debe ser el gerente de recursos humanos. Se habló con los entrevistados acerca de las cuotas de afiliación, pero no se entró en detalles acerca de los montos. La mayoría comprendió y accedió al pago de cuotas de afiliación. Véase más información acerca de las alternativas de financiación en el Apéndice 4.

⁷ La Plataforma Global Público-Privada de Intercambio de Conocimientos sobre las Competencias para el Empleo (PIC Global) fue establecida a solicitud de los empleadores y se ha convertido en un esfuerzo colaborativo entre la OIT, la OCDE, la UNESCO y el Banco Mundial. Cuenta con muchísima información, está muy bien presentada, es amigable para el usuario e incluye una sección de fácil acceso dedicada a los programas de aprendizaje. La PIC Global en tres idiomas (inglés, francés y español) quedará a disposición del público en general a mediados de junio.

6. Estructura

En vista de lo anterior y a partir de lo que ya comunicó la OIE a sus socios, la Red Mundial ocuparía una pequeña secretaría alojada dentro de la OIE. Se anticipa ya el personal necesario para atender la dirección, las comunicaciones, incluido el trabajo que implica la plataforma de TI en Internet y algún apoyo administrativo. Es necesario recibir aportes de los beneficiarios y es importante que la Red Mundial también demuestre su compromiso con los programas de aprendizaje y el empleo juvenil. Por lo tanto, se puede pensar en llegar a un acuerdo con los funcionarios suizos para que ingrese un aprendiz. También se pueden hacer gestiones con las universidades locales para contar con un pasante.

7. Gobernanza

La OIE ya ha planteado a sus integrantes la estructura que propone para el Consejo Directivo. Es la siguiente:

- ❖ un director ejecutivo (CEO) como presidente del consejo;
- ❖ dos directores ejecutivos adicionales;
- ❖ dos directores generales de las federaciones socias;
- ❖ dos secretarios generales: de la OIE y del BIAC;
- ❖ representantes de alto nivel de la OIT y la OCDE.

Se puede considerar la inclusión de un representante de alguna agrupación juvenil; por ejemplo uno de los integrantes de la lista de Jóvenes Líderes Mundiales del WEF, ya que los jóvenes son los beneficiarios principales de la Red Mundial.

Al nombrar a los integrantes del consejo, se debe tener debida cuenta de la representación geográfica. Muchos de los entrevistados consideran que es necesario tener acceso a las empresas de los mercados emergentes y sus conocimientos.

Si bien el enfoque principal se ha puesto en las corporaciones multinacionales (CMN), se requiere la participación y representación de pymes. Se puede pensar en que los integrantes del consejo, o los socios comunes que pertenezcan a grandes CMN puedan patrocinar dos pymes cada uno para que se integren a la Red Mundial. Estas pymes podrían ser algunas de las compañías que forman parte de la cadena de suministros de las CMN. La idea puede estar incluida en el compromiso asumido por parte de las CMN que se integren a la Red Mundial.

Existen numerosos organismos que trabajan con programas de aprendizaje y es importante seguir colaborando y construyendo sobre lo que ya está disponible, implementado y previsto como actividad futura. A tales efectos, será muy importante asegurar la presencia del apoyo técnico y/o los conocimientos especializados de la OIT sobre programas de aprendizaje. Las federaciones, asociaciones y cámaras serán fundamentales y se deberá garantizar su apoyo a las redes nacionales y regionales (que muchas ya han comenzado a vislumbrar). El Consejo de la Agenda Mundial tiene previsto colaborar con la promoción de los programas de aprendizaje y el compromiso con ellos. Para garantizar la colaboración, se puede pensar en celebrar reuniones trimestrales con un grupo de referencia seleccionado para brindar actualizaciones sobre actividades y realizar una lluvia de ideas para nuevas iniciativas.

8. Coordinar / colaborar / cooperar

Existe un cúmulo de información, actividades y alianzas que abordan el tema de los programas de aprendizaje. Sería muy importante que la Red Mundial no intentara reinventar, sino que construyera sobre lo que ya existe en esta materia y lo mejorara. *La coordinación, colaboración y cooperación* entre todas las partes y los aliados será la clave para el éxito de la Red Mundial.

SECCIÓN IV: RESÚMENES POR PAÍS

1. Introducción

Los resúmenes por país presentan los hallazgos surgidos de las entrevistas en los países, las llamadas de seguimiento y la investigación. En cada resumen se indica la información básica sobre los programas de aprendizaje en las empresas y la retroalimentación acerca del valor agregado que implica contar con una Red Mundial. Por otra parte, algunos países presentan fortalezas o elementos específicos que merecían tratarse con más detalle; por ejemplo, en el Reino Unido, la Red de Embajadores para Programas de Aprendizaje; en la India, la Ley sobre programas de aprendizaje de 1961, y en Sudáfrica, las políticas y los informes sobre la inclusión en la capacitación y las prácticas empresariales.

2. Reino Unido

Se realizaron visitas a Londres y Derbyshire entre el 8 y el 10 de enero. La OIE realizó una presentación a la Confederación de Industrias Británicas (CBI, por su sigla en inglés). Se establecieron contactos con la AAN y con los “Empleadores por los Programas de Aprendizaje”, una red nacional y regional de grandes y pequeñas empresas que promueve los programas de aprendizaje en todo el país. Mediante la colaboración de la AAN, se fijaron reuniones con los miembros de esa red, así como con el Servicio Nacional de Programas de Aprendizaje (NAS, por su sigla en inglés), una agencia gubernamental que se enfoca en el desarrollo de competencias. Se realizaron entrevistas en los sectores automotriz, metalúrgico, manufacturero, de consultoría y de la alimentación. En vista de que la mayoría de los entrevistados pertenecía a empresas del sector privado, no nos detuvimos mucho en los detalles de sus programas de aprendizaje y el enfoque principal estuvo en la Red Mundial y los beneficios de integrar la AAN.

Generalidades

En casi todas las reuniones se hacía referencia al panorama desalentador de la economía del Reino Unido y la europea en general. Las empresas están preocupadas por las perspectivas para 2013 y también 2014 y muchas de ellas están haciendo recortes y reduciendo sus operaciones. Si bien sus pronósticos de crecimiento de la empresa eran conservadores, algunas de ellas ya se estaban preparando para una tendencia ascendente. Por lo que invertir hoy en el desarrollo de competencias resultará provechoso en el futuro. Muchas de las empresas ya realizaban operaciones en el resto del mundo y sabían que tener acceso a otras compañías en el extranjero les sería de gran valor.

La Red de Embajadores para Programas de Aprendizaje (AAN por su sigla en inglés)

La AAN es un grupo de altos dirigentes empresariales de compañías que figuran en el índice FTSE 100/250 (*Financial Times Stock Exchange*) y de empresas pequeñas y medianas del sector público y el privado, que se han comprometido a trabajar juntas para incrementar y promocionar los programas de aprendizaje en todo el Reino Unido. Las empresas comparten sus experiencias (estudios de casos) acerca de la forma en que los programas de aprendizaje han contribuido a aumentar la eficacia de sus negocios y luego los casos se publican en el sitio en Internet de la AAN.

La AAN es una red consolidada, muy bien conceptuada y bien organizada. Su mandato no es extenso, pero su alcance es amplio. Tiene vínculos con el NAS y la información de su sitio en Internet es administrada por el personal de comunicaciones del Servicio. El sitio en Internet brinda acceso a información de alto nivel y práctica para todos los públicos: empresas, estudiantes y padres.

Los embajadores mismos (directores ejecutivos) señalaron las ventajas de integrar la AAN que se describen a continuación.

- ❖ **Es facilitadora:** La red logra que las personas adecuadas acudan a debatir cuestiones de políticas públicas; por ejemplo, los incentivos, que son motivo de especial inquietud. Uno de los directores aludió a un caso en particular en el que se reunía con el ministro con frecuencia. Relató que la AAN organizó una reunión con diez directores para debatir diversos asuntos relacionados con las políticas. El hecho de que diez directores le comunicaran el mismo mensaje al ministro tuvo un efecto mucho más potente.
- ❖ **Es una red de contactos:** La red hace posible que las compañías se reúnan para intercambiar experiencias y trabajar juntas, sin que ninguna le quite el personal a otra.
- ❖ **Facilita las conexiones:** Conecta al mundo empresarial con la educación; por ejemplo, para hablar sobre las discrepancias entre las competencias exigidas por los empleadores y las que se enseñan en las escuelas. Estos temas se están abordando mediante comisiones en las que suelen participar muchos integrantes de la AAN.
- ❖ **Actúa de manera profesional:** Se valora que el grupo se comporte de manera profesional y eficiente, que las reuniones sean pocas, que la información sea breve y concisa y que se evite la burocracia.

La AAN se compone de una red nacional y varias redes regionales. Mientras que la red nacional es más estratégica y se dedica a la defensa y promoción y a incidir sobre las políticas públicas, las redes regionales actúan más sobre el terreno; brindan información práctica sobre los programas de aprendizaje y colaboran con las empresas.

Las empresas internacionales

Muchas de las compañías operan fuera del Reino Unido y tienen gran dificultad en captar personal cualificado para algunas de las operaciones que realizan en los países en donde se encuentran las filiales. Señalaron que si bien en épocas pasadas se solía enviar personal del Reino Unido, hoy en día esto ya no se considera un buen modelo, ya que no demuestra la integración de la empresa al medio local y es costoso.

La formación profesional

El gobierno está invirtiendo sumas elevadas en el sistema de aprendizaje y el desarrollo de competencias. Tanto el NAS como la comisión para el empleo y las competencias del Reino Unido están bien consolidados. Se reconoce que estas organizaciones están intentando modificar y mejorar el sistema, pero aun así, los empleadores consideran que las competencias prácticas y la educación no están al nivel que ellos necesitan. Las pruebas y la certificación parecen estar bien desarrolladas y hay casi 200 programas de aprendizaje establecidos, que engloban casi todos los sectores industriales.

Una compañía de gran tamaño que tiene su propio centro de capacitación (una inversión costosa) está pensando en convertirse en proveedora de formación para personas externas a la empresa, ya que durante el actual declive económico no está usando a pleno sus instalaciones para la capacitación. Cobraría honorarios a las demás empresas para recuperar así una parte de su inversión.

Se señaló que todo programa de aprendizaje exitoso debía ser impulsado por los empleadores. Esta opinión se difunde abiertamente.

Los programas de aprendizaje profesional

En el Reino Unido se lleva a cabo mucha investigación y promoción de lo que se denomina “programas de aprendizaje profesional”, que se refieren a las profesiones en áreas intelectuales como el derecho, las auditorías, las finanzas, la ingeniería y las TIC. El gobierno está revisando algunos títulos universitarios a fin de realizar cambios en los programas curriculares y las cualificaciones para obtener diplomas profesionales⁸.

La retención

Al referirse a la retención de personal, una de las empresas observó que la creación de vínculos con el aprendiz durante el período de capacitación es muy importante para la compañía. El rendimiento sobre la inversión (ROI) más significativo para la empresa es la retención de los aprendices y el contar con trabajadores fieles. La lealtad es un factor crítico para una de las compañías que se dedica a una labor sumamente técnica y que debe respetar la confidencialidad de sus clientes.

Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la Red Mundial

El gobierno está haciendo mucho hincapié en los programas de aprendizaje y al mismo tiempo está revisando el sistema de educación superior en su totalidad. Hay una campaña de promoción para aumentar la cantidad de aprendices y darle más importancia a ciertas profesiones (por ejemplo, hace poco se mostró una película acerca de un programa de aprendizaje para obreros de la construcción). Se está estudiando la posibilidad de ofrecer más incentivos a las compañías que toman aprendices y les dan empleo.

En cuanto al mandato de la Red Mundial, el intercambio de información es sumamente importante para las empresas, sobre todo para las pymes. Las compañías medianas consideran que sería interesante recibir información acerca de otros países, pero que tendría que presentarse en un formato adecuado para el ambiente empresarial: en documentos breves, con resúmenes.

Las compañías grandes, sin embargo, tienen equipos propios que realizan la recopilación de datos de otros países. Para ellas, el intercambio de información es una forma de relaciones públicas. Proponen, por su parte, promocionar los programas de aprendizaje mediante el relato de sus propias experiencias y compartiendo las buenas prácticas de sus empresas. Tres de los directores ejecutivos son anteriores aprendices egresados de la escuela de la Rolls Royce y dijeron estar dispuestos a ser promotores.

⁸ En el Reino Unido, los aprendices tienen entre 16 y 24 años aproximadamente, reciben una remuneración estimada de 170 GBP por semana y los programas de aprendizaje son de entre 1 y 4 años.

Las empresas de consultoría, sobre todo las internacionales, perciben la ventaja de integrarse a la Red Mundial; en términos sencillos, vislumbran los futuros negocios que les puede aportar. Algunas de las consultorías colaboran con el gobierno y los consejos de competencias en el desarrollo de nuevos sistemas y programas.

Algunas afirmaron que si las empresas grandes y las personas con altos cargos de las empresas internacionales se integraran a la red, ellas también lo harían.

Si bien la gestión de talento y el aprendizaje son cuestiones relacionadas con los recursos humanos, las compañías socialmente responsables también señalaron que compartir la información es lo correcto. Una empresa de gran tamaño indicó que podría estar dispuesta a compartir sus programas sumamente complejos de capacitación en línea con otras empresas. Se deberá dar seguimiento a esta propuesta.

El pago de cuotas de afiliación no fue una dificultad; salvo en el caso de una empresa, que observó que ya paga honorarios por pertenecer a la federación.

3. Alemania

Se realizaron visitas a Berlín y Stuttgart entre el 14 y el 18 de enero. La OIE realizó la presentación a la Federación de Empleadores de Alemania (BDA, por su sigla en alemán). Se realizaron entrevistas con asociaciones, consejos de competencias sectoriales, cámaras federales y locales, académicos y los sectores automotriz, metalúrgico, energético, manufacturero de repuestos de automóviles y bancario. La visita a Alemania se centró en intentar comprender el sistema de aprendizaje alemán, ya que se percibe como un sistema bien estructurado y que funciona bien. También se incluyen en este resumen las entrevistas con empresas alemanas en EE.UU. que participan en alianzas público-privadas con colegios comunitarios.



Generalidades

En vista de la importancia que se le asigna últimamente a los programas de aprendizaje, el gobierno alemán y el sector privado suelen recibir pedidos a todo nivel de colaborar con los países europeos en la instalación de programas de aprendizaje. A tal punto ha llegado, que se sienten abrumados por la cantidad de solicitudes que reciben. Consideran que hay una falta de comprensión de lo que implica el sistema dual de programas de aprendizaje y que muchos países imaginan que en un año pueden instalar un sistema plenamente funcional basado en el modelo alemán. Es el caso de las compañías españolas, por ejemplo.

La BDA, la Cámara de Comercio de Alemania (AHK, por su sigla en alemán)⁹ y la Cámara de Comercio Regional (IHD, por su sigla en alemán) perciben a los programas de aprendizaje y el sistema dual como un desafío global y una oportunidad para Alemania. A nivel del consejo regional e industrial, se pide compartir información acerca del sistema dual, cosa que nunca antes había sucedido. Con frecuencia es necesario derivar las solicitudes a la AHK en Berlín. Muchos de los recursos de la Comisión Europea se están canalizando hacia los programas de formación y aprendizaje. Una de las empresas expresó su inquietud acerca de que algunos de los programas de formación financiados por la Unión Europea (UE) no son eficientes y no tienen efectos sobre el empleo juvenil. Se visitó un centro de capacitación en donde la AHK estaba colaborando con una empresa automotriz alemana en Argentina mediante un programa notable. Existe gran interés en estos temas en Alemania y hay potenciales recursos que podrían recibir la OIT y la OIE; es un asunto que amerita seguimiento.



Los programas de aprendizaje

El sistema alemán está sumamente bien organizado con participación tripartita en la negociación de los paquetes de compensación, los programas de capacitación, la definición y actualización de las profesiones, etc. Las cámaras desempeñan un papel muy importante en la administración de exámenes, el establecimiento de normas y el monitoreo de los programas de capacitación. Sin embargo, los representantes alemanes consideran que el sistema aún se puede mejorar y que no carece de desafíos.

La lista a continuación describe algunos de los problemas mencionados por las compañías y las cámaras alemanas, así como las federaciones como la Gesamtmetall.

⁹ La AHK es el canal principal para las consultas internacionales y funciona en 120 lugares y 80 países.

- ❖ La cantidad de estudiantes que egresan de la escuela va en descenso: en 2009, -4 por ciento; en 2010, -3 por ciento.
- ❖ Cada vez son más los estudiantes que dejan la escuela sin obtener calificaciones aceptables y los abandonos escolares van en aumento. Asimismo, muchos estudiantes egresan de la escuela secundaria sin las competencias básicas en lengua y matemáticas.
- ❖ Es necesario atraer a más mujeres a las ocupaciones tecnológicas.
- ❖ Hay nuevas reglamentaciones de la política educativa que tal vez alienten a los estudiantes a ir a la universidad en lugar de ingresar a un programa de aprendizaje.
- ❖ Son muchas las diferencias culturales y las necesidades educativas deben adaptarse mejor a los desafíos demográficos. Por ejemplo, en Stuttgart no hay suficientes aprendices en la localidad y han debido traer aprendices de otras regiones. Con frecuencia, estos aprendices son demasiado jóvenes para estar alejados de sus familias y por lo tanto, se marchan para volver con ellas. Se visitó un banco en donde se vio un ejemplo ilustrativo: había 350 aspirantes a ingresar a un programa de aprendizaje para la banca inmobiliaria; se entrevistó a 25 y se tomaron 2 aprendices. Uno de los aprendices seleccionados era una joven inmigrante de Heidelberg y excelente trabajadora, pero dejó el banco ya que su familia no podía aceptar que estuviera tan lejos. Esta situación no es inusual, a pesar de que la edad de los aprendices está aumentando de los 16 a los 18 años.



La capacitación

A medida que las cadenas de producción de la industria de manufactura se vuelven más complejas (debido a la robótica), aumenta la necesidad de aprendices con mejores competencias en las TI y matemáticas. En cuanto a los aspectos internacionales, una compañía multinacional de gran tamaño observó que en algunos de los países específicos en donde está ubicada, los aprendices locales tienen muy buenos antecedentes educativos y muy buenas competencias en matemáticas y ciencias, pero carecen de las competencias blandas como el trabajo en equipo. La empresa está enviando a algunos de estos aprendices internacionales a su escuela en Berlín para que trabajen en equipos.

Asimismo, hay una gran empresa de ingeniería consultiva que funciona como proveedora de formación para varias compañías en Alemania. No debe subestimarse el costo de la capacitación y los equipos que se necesitan en estos centros. En una de las compañías, el 85 por ciento de los aprendices capacitados permanece en la empresa, el restante 15 por ciento se marcha. Tienen más aprendices de los que necesitan, pero se considera que es una buena inversión para la empresa, incluso teniendo en cuenta los que se marchan, ya que estos ingresan a trabajar con sus proveedores y a fin de cuentas les suministran productos de calidad. Algunas de las grandes empresas capacitan a aprendices en las pymes.



Alianzas / RSC

Una de las empresas señaló que no aceptan como aprendices a los estudiantes que abandonan la escuela ni a los jóvenes desfavorecidos. No obstante, una de sus actividades de RSC consiste en un programa especial en el que se comprometen a contratar a 300 jóvenes desfavorecidos todos los años. Según dicen, sus aprendices se destinan al trabajo altamente cualificado y desean conservar el nivel prestigioso de los programas de aprendizaje.

Los representantes alemanes están muy orgullosos de su sistema y tienen interés en compartir con otros tanto el modelo como el sistema. Es así que la Red Mundial puede convertirse para ellos en una plataforma para compartir su sistema y sus buenas prácticas. A nivel gubernamental y de las cámaras, la Red Mundial podría ser una buena manera de hacer publicidad a favor de las empresas alemanas y promover la inversión en Alemania. Las cámaras y los consejos de competencias sectoriales consideran que serían capaces de compartir información y, en particular, de representar a las pymes. La Cámara de Comercio Alemania-Estados Unidos de Nueva York también tiene mucho interés en presentar el modelo alemán.

En gran medida, las compañías perciben a la Red Mundial como una manera de conseguir la mano de obra cualificada que necesitan en las diferentes ubicaciones geográficas. Si hubiera una forma de ayudarles a encontrar el talento cualificado que necesitan en las diferentes ubicaciones, se integrarían a la red.

En las empresas multinacionales, la necesidad de talento a nivel mundial se ha convertido en un problema. Es importante colaborar con ellas en la creación de alianzas internacionales. Más de una empresa se refirió a los ejemplos de Carolina del Sur y las Alianzas Público-Privadas (APP) de Kentucky. Si bien hacían hincapié en que los programas de aprendizaje debían ser impulsados por los empleadores, consideraban que era también importante que participaran los interlocutores sociales; es decir, las instituciones educativas o profesionales, así como los sindicatos. También se mencionó la Asociación de Colegios Comunitarios de Washington D.C. y su papel en ayudar a las empresas alemanas en EE.UU. A nivel de país o regional, la Red Mundial podría funcionar como “intermediario independiente honesto” para facilitar el diálogo entre los interlocutores sociales y lograr que todas las partes se sienten a debatir acerca de los programas y las políticas públicas.

En cuanto a las cámaras y a nivel local y regional, las confederaciones se mostraron interesadas en la Red Mundial. Consideran que representan al grupo generador de empleo más importante: las pymes.

Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la Red Mundial

En Alemania, el sistema está sumamente estructurado. En las profesiones hay grandes diferencias de compensación entre las diversas categorías. Se señaló en múltiples ocasiones que algunas profesiones no tienen aprendices, como es el caso de los panaderos. Incluso en la industria metalúrgica hay escasez de aprendices, a pesar de que parecen recibir muy buena paga (entre 868 y 1057 euros por mes)¹⁰.

Un director de recursos humanos señaló que es un desafío atraer a las mujeres a ciertas profesiones; específicamente, en las industrias tecnológicas y metalúrgicas. No logran cumplir con sus metas de contratación de mujeres, a pesar de sus intentos infructuosos por captarlas como aprendices.

En las afueras de Berlín hay un centro de formación notable administrado por una multinacional. Ofrece capacitación mediante programas de aprendizaje; entre ellos, un

¹⁰ Los aprendices alemanes tienen entre 16 y 24 años. Se llega a un acuerdo con los interlocutores sociales acerca de los paquetes de compensación y estos se establecen por sector. Los programas de aprendizaje tienen una duración de entre uno y cuatro años.

programa de certificación en sistemas mecatrónicos, un programa internacional y de grado y una academia.

En relación con el asunto de que los aprendices se convierten en trabajadores manuales, incluso en Alemania hay preocupación acerca de que los estudiantes ya no quieren seguir la trayectoria de los programas de aprendizaje y prefieren ir directamente a la universidad.

Con respecto al posible compromiso de aumentar los programas de aprendizaje, una gran empresa relató el ejemplo de uno de sus directores ejecutivos que quería que las empresas fuera de Alemania se comprometieran a tomar más aprendices. El director se dedicó a promover el asunto, pero si bien las empresas estuvieron de acuerdo, en realidad no aumentaron la cantidad de aprendices que contrataban. Una de las compañías indicó que está realizando recortes en todos los aspectos menos en la capacitación, ya que quiere estar preparada para cuando se produzca la curva económica ascendente. Se comprometió a conservar la cantidad de aprendices que ya tiene, lo que de todas formas significa un compromiso financiero importante.

4. India

Se realizaron visitas a Nueva Delhi, Bangalore y Bombay entre el 30 de enero y el 1 de febrero. Se hizo una presentación para las siguientes federaciones: la Organización de Empleadores de la India (AIOE, por su sigla en inglés), la Federación de Empleadores de la India (EFI), la Conferencia Permanente de las Empresas Públicas (SCOPE) y el Consejo de Empleadores de la India. Además de las federaciones, las asociaciones, los funcionarios gubernamentales, los proveedores de formación, se entrevistó a los siguientes sectores: TI, hostelería, automotriz, acero, fabricación de bienes de consumo, minerales y cemento, consultoría y educación. El desarrollo de las competencias es una prioridad para el gobierno. Se realizaron reuniones con diversos grupos gubernamentales, así como con los consejos de competencias y los proveedores de formación. Asimismo, se realizaron entrevistas con las federaciones, quienes también participan muy activamente en el desarrollo de competencias y los programas de aprendizaje. Se entrevistó a una buena variedad de empresas, incluidas las compañías que se dedican a la búsqueda de ejecutivos, la planificación de los recursos humanos y el desarrollo de competencias. En todas las reuniones se mencionaban los desafíos que implica la implementación de la actual Ley sobre programas de aprendizaje.



Generalidades

El gobierno tiene mucho interés en promover los programas de aprendizaje para el empleo juvenil y ha realizado importantes inversiones en las actividades de capacitación y aprendizaje. Sería un error subestimar la cantidad de recursos que se dedican a esta área. Se observan los sistemas y programas de otros países y se intenta reproducir los que funcionan bien. Su meta para 2020 es capacitar a entre 350 y 500 millones de personas. Esta cifra fue mencionada por muchas de las personas entrevistadas y cuando se les interrogaba acerca de ella, afirmaban que era una cifra basada en un pronóstico de la demanda de mano de obra cualificada realizado por industrias y empresas. Cuando se mencionaba la cifra actual de la OIT de los 75 millones de jóvenes desempleados, no solía tener el mismo efecto que en Alemania y el Reino Unido.

Una de las compañías observó que en la India, solo los actores externos eran capaces de reunir a todos los grupos de interés. Existe un gran respeto por las organizaciones internacionales, a causa de su neutralidad, su extensión a todos los países y la fiabilidad de sus datos. La marca OIT es muy respetada y las normas y los estándares que establece la organización son bien aceptados. Sería importante tener cuenta este factor si la Red Mundial llegara a facilitar el intercambio de buenas prácticas y la coherencia de normas. Las empresas del sector metalúrgico privado de la India alabaron en varias ocasiones a las compañías japonesas y coreanas por sus excelentes programas de capacitación. También afirmaron que las compañías de esos países alentaban la cooperación internacional mediante el intercambio de buenas prácticas. Se mencionó también la existencia de certificación emitida por Suiza y la India en forma conjunta.

Se reconoció que es importante promover los programas de aprendizaje, ya que el concepto no es percibido en forma positiva por parte de los padres (que inciden en las carreras que eligen sus hijos) y los estudiantes. Se acogerían con agrado las experiencias positivas de otros países. Incluso se sugirió que una estrella de cine de Bollywood podría actuar como “paladín” de los aprendices y participar en una campaña publicitaria.



La retención

Los aprendices no siempre son empleados en las compañías en donde fueron capacitados. En una empresa paraestatal, se explicó que ingresaba en ella la cantidad de aprendices que exige la ley. Sin embargo, después de finalizar el programa de aprendizaje, solo se les ofrece empleo a entre el 5 y el 10 por ciento. No obstante, estos mismos aprendices con frecuencia encuentran empleo en el sector privado, o muchos de ellos (alrededor del 95 por ciento) se trasladan a trabajar en el Oriente Medio. En esta misma empresa, tomaron una cantidad reducida de pasantes egresados de ingeniería y emplearon a casi el 100 por ciento luego de finalizar la capacitación en el lugar de trabajo. Señalaron que sería provechoso que el sistema de aprendizaje fuera impulsado por los empleadores a todo nivel.



Legislación

La Ley sobre programas de aprendizaje de 1961 es la normativa vigente en la India que se aplica al empleo de aprendices. Es una ley desactualizada y constituye un obstáculo para el empleo y la promoción de los aprendices. En todas las reuniones, los participantes hicieron notar su frustración a causa de esta ley y la falta de urgencia con la que actúa el gobierno para modificar esta norma tan anticuada. Hace tiempo que se debate esta modificación y las federaciones, los grupos sectoriales, etc., participan haciendo saber sus opiniones acerca de las enmiendas. Se da por sentado que pasará algún tiempo aún antes de que se logre modificar esta ley. Son muchas las cláusulas que se deben rever, pero algunos de los temas más urgentes son: la eliminación completa de una cláusula que aplica sanciones, multas y encarcelamiento a empleadores de aprendices en ciertas circunstancias; la eliminación de la regulación gubernamental del número y la proporción de aprendices en los oficios y la regulación de nuevos oficios; la eliminación del requisito obligatorio de que los empleadores cuenten con centros de capacitación en sus empresas; y la revisión de la remuneración de los aprendices, que en la actualidad es de unas 1440 a 2600 rupias por mes¹¹.

La Ley sobre programas de aprendizaje vigente es de aplicación limitada; se refiere principalmente a los trabajos manuales. En consecuencia, la mayor parte de la capacitación y del sistema dual de enseñanza se realiza por fuera del sistema de los programas de aprendizaje. A muchas de las empresas no les importa demasiado que sus programas queden fuera de esta categoría y, por lo tanto, libres de la aplicación de las disposiciones de la Ley sobre programas de aprendizaje. El sector de las TI tiene vastos programas de capacitación, pero no forman parte de los programas de aprendizaje. Otras consideran que si se integran a la Red Mundial, la definición de los programas de aprendizaje de la India resultará muy restringida y que deberá incluir también las pasantías y las prácticas profesionales, que son, de algún modo, programas de aprendizaje de “mayor nivel”. Son clave para el empleo de los jóvenes. Existen muchos ejemplos excelentes de programas de capacitación en las empresas de diversos sectores y a todo nivel, incluido el nivel de egresados universitarios y diplomados.



Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la potencial Red Mundial

En la India no existe un único sistema integral de programas de aprendizaje. En la actualidad, varios ministerios tienen autoridad en la materia y hay cuatro categorías de

¹¹ Los aprendices de la India tienen entre 18 y 25 años aproximadamente, se capacitan entre seis meses y cuatro años, según el tipo de programa de aprendizaje y los programas abarcan más de 300 oficios.

programas: oficios, técnicos, profesionales y graduados. Como son muchas categorías que competen a diferentes jurisdicciones, llegar a un consenso es todo un desafío. Este es uno de los motivos de la demora en revisar la Ley sobre programas de aprendizaje, así como de la demora en establecer consenso entre los interlocutores sociales. El gobierno se ha comprometido a reglamentar los centros de formación y el empleo de aprendices. La aplicación de la normativa vigente que rige los programas de aprendizaje varía. El sector público y los entes paraestatales afirman que cumplen con la reglamentación y que toman la cantidad exigida de aprendices. Sin embargo, debido a la falta de supervisión y control, y a pesar de estar obligado por la ley, el sector privado no contrata la cantidad exigida de aprendices (este dato no fue proporcionado por el sector privado, sino por sus colegas del sector público).

Además, la remuneración de los aprendices está muy por debajo de lo que debiera ser. Este es uno de los motivos de la escasez de aprendices. La mayoría de las empresas grandes señalaron que pagan de tres a cinco veces más que la remuneración exigida a sus aprendices. Algunas compañías observaron que se deberían tener en cuenta los beneficios como la vivienda (sobre todo en Bombay, en donde los alquileres son muy altos) en los paquetes de compensación de los aprendices. En algunas categorías de aprendices, el gobierno paga parte de la remuneración básica. Se espera que la modificación de la Ley sobre programas de aprendizaje incentive una mayor cohesión y promueva la práctica de contratar aprendices en lugar de desalentarla.

Varias empresas grandes mostraron interés en integrarse a la Red Mundial, pero a condición de que tenga sentido comercial. Las grandes multinacionales quisieran tener acceso a información y conocer las experiencias de otras empresas, sobre todo con respecto a encontrar mano de obra cualificada en mercados externos a la India. En cuanto a la idea de intercambiar buenas prácticas, dijeron que también es importante compartir lecciones aprendidas, incluidos los fracasos sufridos al intentar establecer programas en otros países. Existe interés en tener acceso a programas de capacitación que ya han desarrollado las compañías de ciertos sectores.

Todos los datos acerca del rendimiento sobre la inversión (ROI) serían de utilidad, ya que fortalecerían los argumentos comerciales a favor de contratar aprendices. El sistema actual es impulsado por la necesidad social de abordar el desempleo juvenil en lugar de serlo por las industrias. No se debería percibir como una actividad de RSC, sino como una forma de satisfacer la necesidad de mano de obra cualificada, para luego incrementar los negocios y generar más empleos.

Muchos opinan que contratar aprendices no suele ser una buena práctica empresarial y consideran que la capacitación es responsabilidad del gobierno, quien debe subvencionar todos los gastos de capacitación vinculados con los programas de aprendizaje. Otros consideran que esta actitud debe cambiar.

En la India, está llevando muchísimo tiempo establecer normas para las competencias sectoriales o exigencias profesionales para la certificación de un programa de aprendizaje. El sector automotriz, que está muy bien organizado, expresó su frustración ante las demoras en obtener la aprobación del gobierno. Poder contar con normas internacionales y/o puntos de referencia por profesión sería de mucho provecho para las empresas. Es un tema que mencionaron varias de las empresas como un producto o resultado que podría entregar la Red Mundial. Las empresas alemanas que trabajan fuera de Alemania también

se refirieron a esta cuestión. Lleva muchísimo tiempo desarrollar y establecer estas normas por país y luego recibir la aprobación de las entidades pertinentes. La propuesta debería ser algo similar al Bachillerato Internacional, pero para aprendices. Se otorgaría una certificación internacional reconocida a los programas de aprendizaje en ciertas profesiones.

Se sugirió que una de las actividades de la Red Mundial podría ser la administración de proyectos piloto por sector, para documentar las soluciones prácticas en la implementación de programas de aprendizaje nuevos, etc.

Si bien el pago de las cuotas de afiliación no pareció ser un problema, sí se mencionó a menudo el tiempo que deberían dedicar los directores ejecutivos. Se propuso que solo hubiera tres o cuatro reuniones al año y que se realizaran mediante videoconferencia. Una de las empresas sugirió que la cuota no se fijara en francos suizos.

Si bien muchas empresas señalaron que la RSC es importante, se percibe que contar con mano de obra cualificada es un asunto de capital humano y que por lo tanto el referente para la Red Mundial debería ser el director ejecutivo, o en su defecto, el director de recursos humanos.

La India es un ejemplo de país en el cual, si se llega a crear la Red Mundial, se instalaría una red nacional con bastante rapidez. Hay muy buena colaboración entre las federaciones y la oficina de la OIT en Nueva Delhi, lo que podría facilitar el establecimiento de tanto la Red Mundial como la red nacional para los programas de aprendizaje.

5. Argentina

Se hizo una presentación a la Unión Industrial Argentina (UIA) y a través de ella se entrevistó a varias asociaciones y empresas. En un principio, la intención era visitar Buenos Aires y Córdoba. Ya que la mayoría de las empresas cordobesas tenían representantes en Buenos Aires, la visita a la Argentina solo incluyó a Buenos Aires y se realizó del 11 al 15 de marzo. Se entrevistó a federaciones, asociaciones, funcionarios gubernamentales y los siguientes sectores: farmacéutico, de consultoría, de la alimentación (elaboración y servicios), automotriz, de las telecomunicaciones y de la construcción.



Generalidades

Las empresas se refirieron en forma sistemática a las épocas difíciles que les había tocado vivir en los últimos años. Solo la industria automotriz habló de crecimiento. Se hizo más hincapié en el comercio regional que en los problemas nacionales y se afirmó que Brasil desempeña un papel preponderante en las decisiones comerciales. La industria automotriz es rentable debido a sus exportaciones al mercado brasileño. Se mencionó en numerosas ocasiones que Brasil:

- ❖ tenía mejores programas de aprendizaje;
- ❖ debía integrarse a cualquier modelo de Red Mundial que surgiera;
- ❖ remitía las decisiones de las grandes multinacionales a las sedes regionales en Río de Janeiro o San Pablo.



Los programas en el lugar de trabajo

Si bien todos los representantes mostraron mucho interés en la capacitación y el empleo juvenil, el término “programa de aprendizaje” tiene varias interpretaciones y no se comprende con claridad. La formación y el sistema dual engloban programas tales como las pasantías, las prácticas profesionales y los programas de aprendizaje. Se indicó que si el asunto de fondo es capacitar y emplear a los jóvenes, debe haber flexibilidad y se deben incluir otros programas que se llevan a cabo en el lugar de trabajo en el mandato de la Red Mundial¹².



Legislación

La legislación en materia de programas de aprendizaje se ha modificado recientemente. Aunque muchas empresas no están satisfechas con la nueva normativa, reconocen que había una percepción de que la legislación anterior podía resultar en la explotación de los jóvenes. Una de las empresas señaló que aún estaban intentando solucionar casos judiciales de hacía muchos años relacionados con los aprendices. En consecuencia, esta misma compañía, que emplea a numerosos jóvenes, solo otorga contratos de empleo y ofrece capacitación una vez que la persona es empleada de la empresa.



Desajustes entre la oferta y demanda de competencias y la planificación de los recursos humanos

En la Argentina, la universidad pública es gratuita y es uno de los países que tiene el nivel más elevado de participación en la educación superior. La atracción de la educación superior se extiende a todas las clases sociales y parece haber una elevada proporción de egresados universitarios en las humanidades y las ciencias sociales; en donde los empleos

¹² En la Argentina, los aprendices o pasantes tienen entre 16 y 28 años y los programas de aprendizaje o pasantías insumen entre dos y doce meses, con la posibilidad de extenderlos hasta seis meses más.

parecen ser escasos. Sin embargo, la competencia por conseguir personal capacitado en las TI es feroz; una de las compañías lucha por encontrar ingenieros con competencias analíticas específicas. Como el contingente de personas capacitadas en el área de las TI es tan reducido, las compañías se quitan los empleados unas a otras. Las empresas que cuentan con departamentos de I+D tienen interés en crear alianzas con centros de investigación internacionales y universidades para fortalecer la disponibilidad de talento. Hay necesidad de contar con mejor información acerca de la planificación de los recursos humanos para que los estudiantes estén bien informados sobre las perspectivas potenciales de las carreras cuando ingresan a la universidad.



La formación profesional y los interlocutores sociales

La debilidad de las instituciones de formación profesional contribuye a que las empresas grandes tengan sus propios centros y programas de capacitación. Otras empresas que sí utilizan las instituciones públicas pagan por los equipos, ya que los que tienen estas instituciones están desactualizados. En el sector automotriz, que depende en gran medida de las pymes de su cadena de suministros, se señaló que ha disminuido la cantidad de pymes debido a la crisis financiera y los empleados de las que siguen operando no están muy bien capacitados.

Se mencionó que los sindicatos son interlocutores sociales muy significativos y una de las empresas afirmó que era importante que estuvieran informados de esta iniciativa.



Otras alianzas

Hay muchos programas dirigidos a los jóvenes desfavorecidos y los que han abandonado la escuela. En su mayoría son programas de RSC de las empresas.

Sería conveniente tener en cuenta las alianzas público-privadas con las siguientes instituciones que se mencionaron para evitar la duplicación de esfuerzos: la alianza Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO, por su sigla en inglés) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)/Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y las empresas Walmart, Caterpillar, Microsoft, Cementos Mexicanos (CEMEX) y la iniciativa Arcos Dorados (para capacitar a un millón de jóvenes en la región, con el aporte de USD 30 millones); el programa del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) para alentar el empleo formal a lo largo de las cadenas de valor y Juventud para el Futuro.



Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la Red Mundial

Si bien las empresas y las asociaciones mostraron mucho interés y están comprometidas con la formación y el sistema dual, debido a la legislación actual, a muchas les resulta más sencillo emplear a jóvenes y capacitarlos durante el trabajo, valiéndose de los contratos de empleo habituales.

Las empresas tienen diversos programas de capacitación a varios niveles, incluso el de egresados universitarios. Algunas de ellas invierten grandes sumas en estos programas, pero muchos de sus empleados o practicantes se suelen marchar a otras empresas.

Una de las empresas que capta numerosos estudiantes de la escuela secundaria y universitarios que trabajan a tiempo parcial tiene una tasa de rotación del 60 por ciento y afirma que está capacitando a los estudiantes para un segundo empleo.

Se están creando nuevas alianzas entre las universidades y las empresas para encarar la necesidad de mano de obra cualificada (una de las empresas ya ha negociado su propia alianza público-privada con una universidad). Es necesario abordar y mejorar las actuales deficiencias que afectan a la juventud en relación con las competencias sociales, de presentación y analíticas, así como las de matemáticas, TI y ciencias.

Una de las empresas, que necesita empleados jóvenes, ya que sus productos industriales están diseñados para ellos, tiene gran dificultad en encontrar ingenieros, analistas empresariales y desarrolladores de programas de TI. Su situación es seria, ya que sus empleados jóvenes suelen dejar la empresa para irse a otras compañías que les ofrecen un aumento mínimo de salario. Esta empresa observó que en la Argentina los jóvenes por lo general no sienten compromiso y cambian de empleador con demasiada frecuencia.

En relación con el mandato de la Red Mundial, una cuestión que surgió en forma sistemática en todas las empresas fue la importancia de intercambiar y tener acceso a información sobre las políticas e incentivos fiscales de otros países. Esta información se debería usar como catalizador para incidir sobre el gobierno a fin de que modifique la legislación vigente que se aplica a los programas de aprendizaje. Estos cambios aumentarían el compromiso y la participación de las empresas en los programas de aprendizaje.

Hay falta de comunicación y coordinación entre las escuelas y los empleadores. Debido a ello, los estudiantes y practicantes no adquieren las competencias que los empleadores necesitan o desean. Se hizo hincapié en la importancia de reunir a diversos grupos de actores para debatir y encarar estos asuntos, lo que se podría lograr no solo reuniendo a las federaciones o asociaciones con todas las partes, sino también mediante una red nacional.

Se ve con agrado el intercambio de buenas prácticas, y además se considera que sería muy deseable establecer normas por profesión, así como acuerdos internacionales sobre el intercambio de estudiantes o aprendices de diferentes países. Una de las compañías internacionales dio el ejemplo de su necesidad de contar con un intercambio de estudiantes para generar un ambiente de innovación y creatividad. Sin embargo, debido a las diferencias entre los sistemas, los estudiantes no reciben acreditación por sus empleos o estudios en otros países de América Latina, como sucede en Europa. Este tema tiene especial importancia para las empresas que se dedican a la investigación y el desarrollo.

Es fundamental mejorar la posición social o la imagen de los aprendices y trabajadores manuales. Hay algunos avances en este aspecto, debido a la colaboración entre las federaciones y el gobierno, pero se necesita hacer más para atraer a los jóvenes a ciertas profesiones.

Dado el clima económico actual, al hablar de la cuota de afiliación se señaló que se debería fijar un monto razonable. Las pymes podrían representarse a sí mismas o ser representadas por las federaciones que integren.

Si bien se acogió con agrado la idea de la Red Mundial, se hizo hincapié en que la implementación sobre el terreno tiene la misma importancia, lo que se podría abordar mediante una red regional; tal vez a nivel del Mercosur.

6. Sudáfrica

Se realizaron visitas a Pretoria, Johannesburgo y Ciudad del Cabo entre el 11 y el 15 de marzo. La OIE realizó la presentación a la Unidad Empresarial de Sudáfrica (BUSA, por su sigla en inglés). Se entrevistó a federaciones, asociaciones, funcionarios gubernamentales y los sectores del comercio minorista, fabricación de muebles, financiero, logística, elaboración de audiovisuales, seguros de salud, acero, proveedores de formación y centros de atención telefónica. En muchas de las reuniones el enfoque estuvo en el sistema posterior al *apartheid* y los desafíos de la implementación. Se mencionaron en numerosas ocasiones la presentación de informes, el gravamen del 1 por ciento y la operación de los consejos de la SETA.

Definiciones específicas en relación con la capacitación artesanal en Sudáfrica

SETA: la Autoridad Sudafricana de Educación y Capacitación. En 2000 se crearon 21 consejos de competencias para abordar la necesidad de desarrollar competencias (recientemente se redujo el número). Los consejos de la SETA, financiados por gravámenes que pagan las empresas, desarrollan esquemas de competencias, promueven los programas educativos ("learnerships") y conceden subvenciones a empresas que implantan la capacitación en competencias en el lugar de trabajo.

Artesano: se refiere a una persona cuya competencia para realizar un oficio reconocido ha sido certificada conforme a la ACT (Ley sobre el desarrollo de competencias). Un programa de aprendizaje implica formación ("learnership") en un oficio reconocido e incluye pruebas relativas al oficio en cuestión.

Reconocimiento del Aprendizaje Previo (RAP): la evaluación de las competencias, los conocimientos y las habilidades de una persona, sin tener en cuenta cómo, cuándo y dónde se adquirieron.

Educación Superior y Capacitación (FET): incluye los anteriores colegios técnicos que en la actualidad son instituciones postescolares de formación profesional.



Generalidades

Las empresas hablaron acerca de sus programas de capacitación en el lugar de trabajo y usaron diversos términos en relación con los aprendices: artesanos, *learnership*, practicantes y pasantes. En aras de la simplificación, se usará el término *learnership* (programa educativo) en toda la sección. Se refiere a las diferentes categorías de personas que aprenden en el lugar de trabajo. Se debe tener en cuenta que los *learnerships*:

- ❖ son más breves que los programas de aprendizaje;
- ❖ siempre implican la obtención de una cualificación;
- ❖ los hay en una gama más amplia de ocupaciones que solo los típicos oficios manuales de los programas de aprendizaje;
- ❖ no implican una garantía de empleo, pero siempre incluyen la colocación laboral¹³.

El gobierno y las empresas consideran que el alto desempleo en Sudáfrica es un problema grave y que constituye una "bomba de tiempo"¹⁴. Si bien el panorama ha empeorado debido a la crisis financiera mundial, muchos de los problemas relacionados con el desempleo existían mucho antes de que surgiera la crisis. La mayoría de las empresas señalaron que el

¹³ En Sudáfrica, los salarios de los aprendices se fijan mediante un contrato entre la SETA, la empresa y el aprendiz. Los aprendices tienen 15 años o más (sin restricciones hasta los 50 años de edad), según el tipo de programa de aprendizaje. La duración de los programas de aprendizaje es de 6 a 20 meses.

¹⁴ *Possible Futures for the Indian Apprenticeship System* [Futuros posibles para el sistema de aprendizaje de la India], informe interino, OIT y el Banco Mundial, Salim Akoojee, p.147.

problema del desempleo en Sudáfrica es un tema socioeconómico y que ya ha tenido y seguirá teniendo graves consecuencias en la vida de las personas; entre ellas, una de las más graves es el delito.

En la etapa posterior al *apartheid* han surgido muchas buenas iniciativas que intentan abordar la desigualdad y la falta de desarrollo extendido de las competencias. La reforma está bien fundamentada y las empresas reconocen que las iniciativas son muy necesarias. Tanto la Ley de amplio alcance del empoderamiento económico de la población negra (*Broad-Based Black Economic Empowerment Act*), que impone un gravamen del 1 por ciento (sobre la base del 1 por ciento del costo de los sueldos) a las empresas para subsidiar la educación y la formación, como la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes (GRI, por su sigla en inglés) son buenos ejemplos de políticas que miden la diversidad, la inclusión y el desarrollo de una población activa cualificada. El gobierno ha instalado los consejos de la SETA y se ha hecho más hincapié en capacitar a los grupos desfavorecidos y marginados, lo que incluye poner el foco sobre la diversidad de ubicación geográfica, raza, clase social, edad, género y discapacidades que afectan la salud. Sería muy interesante compartir algunos de estos programas e iniciativas en un escenario mundial, ya que todos los países y las empresas buscan mejorar la diversidad de sus poblaciones activas. Si bien estas iniciativas están bien fundadas, hubo acuerdo en los sectores tanto público como privado que siguen existiendo enormes desafíos que afectan la implementación de estos programas y políticas.

Las empresas señalaron que están obligadas a informar acerca de sus avances en cuanto a la diversificación de su personal y sus inversiones en el desarrollo y el empleo de practicantes. Se dio a entender que el hecho de que las empresas estén obligadas a elevar informes acerca de sus avances deriva en la aplicación más rigurosa de las políticas y el aumento de la rendición de cuentas. La presentación de estos informes tiene consecuencias al momento de recibir subvenciones y fondos de financiación. Asimismo, la presentación de los informes GRI es un requisito para figurar en la bolsa de valores sudafricana.

La formación profesional

En cuanto a las instituciones de formación profesional, muchos indicaron que los instructores no estaban dotados de las competencias exigidas y que les faltaba la experiencia de trabajo que se necesita para capacitar a los estudiantes en estos centros (esto también se señaló en Turquía). Algunos de los consejos de la SETA están reuniendo a empleadores y proveedores de formación para encarar este problema. En consecuencia, hay empresas del sector privado que están ofreciendo capacitación y tutorías a los instructores técnicos de las instituciones de formación.

Los estudiantes que ingresan a la población activa no suelen estar bien preparados, ya que el sistema educativo no produce egresados que cuenten con las competencias exigidas en lenguaje, matemáticas y destrezas sociales. Esto se vincula con el hecho de que muchos de los instructores carecen de la capacitación docente necesaria. Muchas empresas están enfrentando estos problemas mediante acciones para lo que denominan “tender puentes para el acercamiento”. Intentan enseñar estas competencias básicas al ingreso de un *learnership* o empleo.

En 2009, el gobierno reestructuró el Departamento de Educación y lo separó en dos áreas: el Departamento de Educación Básica y el Departamento de Educación Superior (DHET, por su sigla en inglés). Como resultado de esta división, el segundo de los departamentos está haciendo hincapié en el fortalecimiento de la capacitación profesional, que se conoce como el sector de los colegios técnicos de la Educación Superior y Capacitación (FET, por su sigla en inglés). El DHET está evaluando las funciones, las responsabilidades y la estrategia de los consejos de la SETA.

Aumentar los efectos sobre el empleo juvenil

El gobierno está intentando estimular a las empresas a tomar más aprendices. Se revisan y debaten diversos incentivos con los empleadores, incluidos los descuentos tributarios, para aumentar la disponibilidad de los *learnerships*. Sin embargo, sin crecimiento económico el asunto sigue siendo un enorme desafío. Según el ministro de finanzas, las pymes (empresas con menos de 50 empleados) generan el 68 por ciento del empleo del sector privado. No obstante, las pymes y el sector informal siguen representando un desafío abrumador para los consejos de la SETA, ya que no son fáciles de alcanzar.

Defensa y promoción

En Sudáfrica se está llevando a cabo una campaña de relaciones públicas llamada “El año del artesano” para crear conciencia y alentar a los jóvenes a optar por ciertas profesiones artesanales. Así como en otros países, los padres sudafricanos aspiran a que sus hijos ingresen a la universidad y no consideran que la formación profesional y los artesanos tengan la misma condición social que la universidad y los egresados universitarios. Por otra parte, el término artesano se asocia con la era del *apartheid* y para algunos todavía tiene una connotación negativa.

Los consejos de la SETA

La impresión general basada en una visita corta a uno de los consejos de competencias de la SETA es muy positiva. Parecen estar bien estructurados y organizados, así como bien enfocados en reunir a los sectores público y privado para debatir el desarrollo de las competencias. Se considera que la instalación de los consejos de la SETA fue una muy buena iniciativa; sin embargo, existen algunos desafíos. Muchas de las empresas consideran que:

- ❖ les falta coherencia de entrega;
- ❖ no producen la mano de obra cualificada que se necesita;
- ❖ son demasiado burocráticos;
- ❖ carecen de una buena gobernanza.

Uno de los ejemplos que se dio señala que falta información precisa para los jóvenes y las escuelas sobre empleos futuros, tendencias y crecimiento económico. Como los consejos de la SETA no han sido capaces de brindar información precisa, es posible que se les pida a los empleadores que la recopilen. Se mencionó asimismo que existe la percepción de que la concesión de subsidios a los empleadores por parte de los consejos de la SETA, que se vincula a la capacitación y los *learnerships*, no es coherente y no siempre es equitativa.

La retención de personal

Muchos jóvenes cambian de empleo con frecuencia, incluso sabiendo muy bien que se trata de un riesgo, dada la escasez de empleo. La retención de personal es una preocupación muy seria para los empleadores, ya que invierten en la capacitación de los empleados, sin ver los beneficios de su inversión. Se ven obligados a capacitar a nuevos empleados de manera constante. Sin embargo, las personas que se marchan a menudo suelen volver luego de estar desempleadas un tiempo, o de trabajar en otras partes. Los puestos a nivel de los mandos medios significan un desafío especial para los empleadores, ya que muchos de los jóvenes carecen de la madurez y actitud necesarias y requieren una muy buena capacitación antes de llegar a ser plenamente productivos. Por otra parte, suele ser especialmente difícil encontrar mandos medios cualificados fuera de las ciudades principales.

Una de las empresas explicó que cuesta mucho encontrar personal cualificado para trabajar en los centros de atención telefónica. Es un área que también experimenta altas tasas de rotación. Para ingresar a un centro de atención telefónica se exige haber completado la educación secundaria, pero en algunas partes del país es habitual que se pida un título universitario. Esto se relaciona con el hecho de que en algunas zonas geográficas los empleos son escasos, por lo que se plantea un problema de grandes dimensiones.

Las tutorías

Una empresa sudafricana internacional con operaciones en diversos países se refirió a la frustración que implica buscar y retener personal en Sudáfrica. Según su experiencia, en Alemania los aprendices suelen ser más maduros y sentirse más satisfechos con el trabajo. La empresa relaciona este hecho con el apoyo y las tutorías que reciben los aprendices alemanes durante la capacitación. Como ejemplo de ello, los aprendices en Alemania se reúnen con aprendices de otras empresas; una experiencia que les ayuda a valorar la profesión, acercar sus expectativas a la realidad y como resultado, aumentar la satisfacción laboral y ser más productivos. La empresa considera que una de las grandes deficiencias del sistema sudafricano es que los aprendices o educandos carecen de apoyo y tutorías. Se hizo mención a una actividad de RSC muy exitosa de la empresa en la que se les pide a los empleados que ofrezcan servicios voluntarios en beneficio de alguna causa en particular. La actividad es acogida con gran entusiasmo. Se sugirió que el deber cívico y el voluntariado son importantes en Sudáfrica e inherentes a la cultura y que si hubiera alguna manera de aprovechar este aspecto cultural positivo e incorporarlo a un plan de tutorías y apoyo para los aprendices o educandos sería muy beneficioso para ellos, así como para las empresas.

Otras alianzas relacionadas

Las empresas se refirieron a diversos programas de RSC en los que participan en actividades que ayudan al desarrollo educativo de la comunidad local. Una de ellas brinda patrocinio y fondos para que las mujeres desfavorecidas acudan a la universidad. Luego las mujeres trabajan para la empresa durante el verano. Además, se mencionó que algunas empresas individuales trabajaban en alianza con las universidades para encarar la escasez de competencias.



Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la Red Mundial

Conforme a la legislación vigente, las compañías deben contar con *learnerships*. Todas las empresas entrevistadas afirmaron que cumplían con la reglamentación, pero que no siempre se ofrecía empleo a los practicantes de estos programas al finalizarlos. Se capacita a los educandos en instituciones de formación públicas o privadas. La mayoría de las empresas prefiere utilizar proveedores de formación privados, ya que se considera que el nivel de la capacitación es más elevado. Sin embargo, el gobierno promueve el crecimiento y la utilización de los colegios FET del sector público. Los educandos reciben una remuneración y el gobierno, en consulta con los interlocutores sociales, regula el monto otorgado.

Muchos consideran que el intercambio de buenas prácticas es un asunto importante y que debiera ser parte del mandato de la Red Mundial. Tienen especial interés en conocer las experiencias de otras compañías en países emergentes o en desarrollo acerca de cómo encaran la necesidad de mano de obra cualificada y los desafíos de instalar filiales en otros países. Hay necesidad de intercambiar los modelos de financiación y los programas curriculares de capacitación de los diferentes países. Las empresas hacen hincapié en que la información debe ser concisa y presentada en lenguaje empresarial.

En vista de las actividades de extensión de Sudáfrica hacia sus vecinos africanos en áreas comerciales y empresariales, se observó que sería interesante armonizar las políticas y prácticas y tal vez contar con una “acreditación interafricana”, o algún tipo de norma internacional para lograr la coherencia de un país a otro. Tales medidas facilitarían el intercambio de estudiantes entre los diferentes países y aliviaría la duplicación de esfuerzos al definir competencias, certificaciones, normas, etc. Por otra parte, sería interesante contar con datos comparativos sobre el crecimiento económico y la demanda de mano de obra en los países vecinos. Sudáfrica está perdiendo buenos mandos medios, que se marchan a otros países en busca de paquetes de compensación más beneficiosos.

En el sector de servicios, incluidos los bancos y las finanzas, se lucha contra un problema de imagen y muchos educandos en estas áreas no quieren que se les llame artesanos o aprendices. Los términos artesano y aprendiz se suelen asociar con los trabajos manuales y no con los empleos intelectuales. A las empresas de este sector les interesaría recibir información acerca de buenas prácticas y conocer las experiencias de empresas de otros países (por ejemplo, Suiza) en actividades de promoción para atraer a más educandos al sector financiero.

La Red Mundial podría colaborar con las empresas para generar alianzas con las instituciones del país. Es necesario establecer mejor coordinación entre colegios, instituciones y empleadores. Algunas empresas consideraban que no había suficiente confianza entre las empresas y el gobierno y que la Red Mundial o alguna red nacional podría compartir buenas prácticas acerca de cómo los demás países establecen alianzas público-privadas exitosas, en las que el sector público y el empresarial trabajan juntos para encarar cuestiones como el empleo juvenil y el desarrollo de competencias. Estas medidas además tendrían un efecto positivo en las políticas públicas.

Si bien muchas empresas estaban dispuestas a pagar las cuotas de afiliación, una de ellas expresó inquietud acerca de realizar aportes en moneda extranjera. Se señaló que la cuota no debería basarse en los aportes relacionados con el WEF.

La mayoría de las empresas veía con buenos ojos la posibilidad de integrarse a la Red Mundial. Sin embargo, una de ellas mencionó que como ya pagaba sus impuestos, incluido un gravamen del 1 por ciento, debería ser la SETA la que se afiliara a la Red Mundial en representación de las empresas. Un funcionario de la SETA señaló que sería interesante contar con una Red Regional para África.

7. Turquía

Las visitas a Estambul y Ankara se realizaron entre el 25 y el 29 de marzo. La OIE presentó la iniciativa a la Confederación de Asociaciones de Empleadores de Turquía (TISK, por su sigla en turco). Se realizaron entrevistas con federaciones, funcionarios gubernamentales y los siguientes sectores: fabricación de maquinaria agrícola y camiones, bienes de consumo, finanzas, elaboración y venta de alimentos, fabricación de autobuses, automotriz, fabricación de vidrio, telecomunicaciones y fabricación de aparatos eléctricos.

Generalidades

La prioridad fundamental de los sectores tanto público como privado es la preparación de Turquía para cumplir con los requisitos de ingreso de la Unión Europea (UE). Según datos de la TISK, el 46,3 por ciento de las exportaciones turcas se envían a la UE y el 38,9 por ciento de las importaciones provienen de ella. En segundo lugar, el 28,5 por ciento de las exportaciones turcas se envían a los países islámicos y el 16,5 por ciento de las importaciones provienen de los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI). En conversaciones con las empresas se mencionó a menudo la colaboración, los proyectos y el trabajo en común (en la construcción de edificios) entre Turquía y los países de la CEI.

La economía de Turquía es altamente dependiente de las economías de las naciones europeas. La incertidumbre y la turbulencia económica en Europa han tenido consecuencias en Turquía, ya que Europa es la fuente principal de inversión extranjera directa (IED). Las empresas señalaron que si bien el ingreso a la UE es muy importante, se están diversificando y dirigiendo la atención hacia otros mercados. A medida que las empresas turcas crecen en términos internacionales, vislumbran oportunidades en los países vecinos de la CEI. La creación de puestos de trabajo en otros países también reviste gran importancia.

Los programas de aprendizaje

El sistema turco tiene sus raíces en el sistema de aprendizaje de Alemania. Durante la época del Imperio Otomano a los artesanos se les conocía como “brazaletes de oro”; estaban muy bien conceptuados y tenían múltiples oportunidades de trabajo. Sin embargo, ya no es así. El gobierno y las empresas están intentando que los programas de aprendizaje recuperen su anterior condición social.

Existe una estructura legal bien establecida con legislación que se aplica a los programas de aprendizaje. Las empresas se rigen por la ley e implementan la reglamentación que exige que las compañías con más de 50 empleados contraten a un aprendiz. Los salarios de los aprendices no deben ser de menores que el 30 por ciento del salario mínimo y el gobierno se hace cargo de los beneficios de seguridad social y el seguro¹⁵.

La formación profesional

El nivel y la calidad de las instituciones de formación profesional constituyen un desafío. Ello se debe a la calidad de la enseñanza y a los equipos muy desactualizados que se usan en los centros, lo que ha resultado en que las grandes empresas establezcan sus propios

¹⁵ En Turquía, los salarios de los aprendices son de no menos que el 30 por ciento del salario mínimo. Los aprendices suelen tener entre 14 y 18 años, pero pueden continuar más allá de los 18. La duración de los programas de aprendizaje es de entre 2 y 4 años.

programas de capacitación. En el sector de las telecomunicaciones, los equipos cambian permanentemente; por ejemplo, se mencionó que es muy importante saber usar la fibra óptica y que exige ciertas competencias. Como las instituciones no cuentan con este tipo de equipos, los estudiantes no reciben una capacitación adecuada. Se señaló que los centros de capacitación profesional se enfocan en los aspectos teóricos de la formación en lugar de brindar capacitación práctica. Se consideraba que esta situación era el resultado de la deficiente capacitación en el lugar de trabajo que habían recibido los instructores.

Como en otros países, las industrias metalúrgicas cuentan con sus propios centros de capacitación, que están bien organizados. Muchas empresas están brindando capacitación a sus potenciales proveedores y agentes en sus propios centros. Turquía es muy conocida por su fabricación de autobuses. A diferencia de la fabricación de automóviles, que depende de la robótica, la de autobuses es intensiva en mano de obra. Mientras que el armado de un camión insume 100 horas hombre, para la fabricación de un autobús se necesitan 1000. Dado que la mano de obra en Turquía es relativamente barata, las empresas arman los autobuses en ese país. En este sector se señaló que se necesitan profesionales específicos, como por ejemplo, soldadores y pintores, y no los pueden encontrar. También se resaltó que durante la etapa del programa de aprendizaje, se debería hacer más hincapié en las competencias blandas, como el trabajo en equipo, la coordinación y el trabajo conjunto, ya que son fundamentales en la fabricación de autobuses.

Defensa y promoción

En Turquía es necesario abogar por los programas de aprendizaje; promoverlos y elevar su condición social. Debe haber un intercambio de experiencias exitosas para cambiar la actitud hacia la formación profesional y los programas de aprendizaje. En la actualidad, existe la percepción de que se trata de trabajo manual y como tal, se estima que su nivel social es inferior. Se considera que los títulos académicos y universitarios representan trayectorias más deseables para los jóvenes. En consecuencia, no son suficientes los jóvenes que eligen estas profesiones. En una de las empresas, se señaló que necesitan electricistas, pero son muy pocos los que optan por esta profesión. La empresa se ve obligada a contratar ingenieros eléctricos, quienes están excesivamente cualificados. Las expectativas de los ingenieros son altas y por lo tanto, se sienten desalentados por las tareas que deben realizar, lo que resulta en una plantilla de trabajadores desmotivada y menos productiva, con baja retención y los consiguientes costos altos para las empresas.

La retención de personal

Existe la sensación de que en las industrias metalúrgicas se crea un vínculo especial durante la etapa de la capacitación y que una vez que el personal ha ingresado a la empresa, permanece fiel a ella y rara vez se traslada a otras empresas. También se señaló que el hecho de que la industria automotriz cuenta con “marcas bien establecidas” constituye un factor que retiene a los jóvenes. En la industria de la alimentación se afirmó que hay un grave problema con la alta rotación del personal (así como en la Argentina). Uno de los ejemplos que se dio fue el de los jóvenes que con frecuencia se trasladan al sur durante los meses de verano, en la temporada alta del turismo, cuando sobran los empleos en los sectores de servicios y de restaurante.

La planificación de los recursos humanos

En numerosas ocasiones se mencionó que en cuanto a la planificación de los recursos humanos hay poca coordinación entre las instituciones de formación profesional, el gobierno y los empleadores. Los estudiantes reciben capacitación en áreas que carecen de puestos de trabajo. Se señaló que hay necesidad de soldadores, pintores, electricistas, médicos especialistas en salud y seguridad (dadas las nuevas exigencias de que haya médicos presentes, según el personal que tengan las fábricas), pero son pocos los candidatos en estas áreas. Se mencionó un proyecto de la UE que está encarando este problema. Por otra parte, la ubicación geográfica de las escuelas y las industrias no es la ideal. Los padres se muestran renuentes a que sus hijos, sobre todo las mujeres, se trasladen a otra localidad por el trabajo. Es necesario tener datos buenos y confiables para fundamentar e incidir sobre las decisiones relativas a las carreras.

Una población activa diversificada

Muchas empresas se refirieron a los diversos incentivos y proyectos que han puesto en marcha para atraer a las mujeres a ciertas profesiones. Es más común que las mujeres se empleen en trabajos intelectuales; es muy difícil convencerlas de que se dediquen a los trabajos manuales. En una de las fábricas se celebran jornadas de puertas abiertas e invitan a las personas de la comunidad local a visitar la fábrica y conocer al personal. Intentan sobre todo reunirse con los padres de mujeres adolescentes para alentarlos a permitir que sus hijas participen en los programas de aprendizaje. Se afirmó que los padres necesitan confiar en la empresa antes de permitir que sus hijas ingresen a ella. Existen programas de extensión hacia las zonas rurales en donde los niveles educativos no son tan buenos como en las ciudades y donde habitan muchos jóvenes desfavorecidos.

Otras alianzas relacionadas

En muchas de las reuniones se mencionó el proyecto sobre “La educación profesional: un asunto crucial para la nación”, iniciado por el Grupo Koç. Su objetivo es desarrollar las habilidades y competencias de la generación joven, sobre todo en los programas de capacitación profesional y técnica. Por otra parte, quieren mejorar y aumentar el empleo juvenil para alcanzar los niveles de la UE en relación con el desarrollo tecnológico, la competitividad y el emprendimiento. Mediante el apoyo de la Fundación Vehbi Koç, unos 8000 estudiantes de 262 instituciones de formación profesional de 81 provincias recibieron becas basadas en pasantías, además de tutorías y oportunidades para el desarrollo personal¹⁶.

Preguntas acerca de los programas de aprendizaje de las empresas y el mandato, las actividades y la afiliación de la Red Mundial

El asunto que mencionaron las empresas con más frecuencia en relación con el mandato de la Red Mundial fue que debía existir un “interés comercial” que justificara la afiliación de la compañía. Además dijeron que antes de afiliarse necesitarían saber qué otras empresas se habían afiliado ya a la red. Si bien consideraban que era importante aprender de los demás, opinaron que como muchas empresas estaban llegando a Turquía, podría serles útil conocer el sistema turco de capacitación de personal antes de instalarse en el país. Sería útil y provechoso en términos comerciales lograr visibilidad y promoción para las empresas

¹⁶ <http://www.koc.com.tr/en-us/activity-fields/projects/vocational-education-a-crucial-matter-for-the-nation>

turcas en un escenario mundial. Se percibía que la información era un asunto clave y que sería importante tener acceso a nuevas ideas, sobre todo a la innovación. Además, se debería facilitar el intercambio directo de ideas; se podría hacer uso de blogs y otros medios sociales para incluir a los jóvenes en el diálogo. En vista de las actividades de extensión de Turquía hacia sus vecinos de Asia Central en áreas comerciales y empresariales, se observó que sería interesante contar con una red regional. En tal sentido, se señaló que sería útil tener datos sobre la población activa disponible por sector y por profesión para todos los países de la región. La TISK indicó que si se crea una red nacional, tendría interés en colaborar con ella.

Se le asigna gran importancia a cumplir con las normas de la UE. En la actualidad, todos los sectores están redactando sus normas de certificación, por sector y por profesión. Se trata de una tarea ardua y toda colaboración que reciban de la Red Mundial sería bienvenida por las asociaciones turcas. Se indicó que la libre circulación de personas por toda Europa, incluidas las personas de nacionalidad turca, es un asunto prioritario. Hay mucho interés en cumplir con las normas europeas para que los jóvenes turcos tengan acceso a más oportunidades de trabajar fuera del país.

La Red Mundial podría colaborar con las empresas para generar alianzas con las instituciones del país. Es necesario establecer mejor coordinación entre colegios, instituciones y empleadores. Estas medidas además tendrían un efecto positivo en las políticas públicas.

Las cuotas de afiliación no parecen presentar dificultades, siempre que la Red Mundial tenga valor empresarial o comercial para las empresas.

SECCIÓN V: APÉNDICES

- 1.** Carta de la OIT, firmada por José Manuel Salazar-Xirinachs
- 2.** Borrador de principios básicos o compromisos para la acción
- 3.** Tabla de entrevistas por país
- 4.** Opciones de financiación

Apéndice 1. Carta de la OIT firmada por José Manuel Salazar-Xirinachs



International Labour Office
Bureau International du Travail
Oficina Internacional del Trabajo

Oficina Internacional del Trabajo
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Tel.: +41 22 79961 11
Fax: +41 22 7988685

José M. Salazar-Xirinachs
Director Ejecutivo
Tel.: +41 22 79961 11
Fax: +41 22 7988685
Correo electrónico: Salazar-Xirinachs@ilo.org
www.ilo.org

9 de enero de 2013

Ref.:

De mi consideración:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está realizando un estudio de factibilidad para analizar las alternativas existentes para el desarrollo de una Red Empresarial Mundial de Programas de Aprendizaje para el Empleo Juvenil. Una serie de foros al más alto nivel en la OIT, las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales nos ha presentado en forma sistemática un panorama desalentador del estado del empleo de los jóvenes. Las cifras hablan por sí solas: los jóvenes tienen **tres veces más probabilidades de estar desempleados** que los adultos y **75 millones de jóvenes en el mundo están buscando trabajo**. Frente a esta crisis, cada vez se presta más atención al hecho de que las tasas de desempleo juvenil presentan las menores diferencias con respecto a las de los adultos en aquellos países que cuentan con **sistemas de aprendizaje** de alta calidad. Los contactos informales establecidos con dirigentes empresariales de alto nivel han incrementado el interés en la creación de una red que pudiera justificar con más fuerza la propuesta de aumentar los programas de aprendizaje y ampliar su papel en la capacitación en el lugar de trabajo y el empleo de los jóvenes.

Los fundamentos que se pueden proponer para una red de este tipo son: (i) tomar medidas concretas para garantizar la existencia en el futuro de una población activa cualificada; (ii) comprometerse a ofrecer programas de aprendizaje de alta calidad; (iii) afianzar el intercambio transfronterizo de experiencias entre las empresas y alentar el desarrollo de programas de aprendizaje; (iv) participar junto con las instituciones educativas de formación profesional para mejorar los programas curriculares; e (v) incidir sobre las políticas públicas.

El fin de este estudio de factibilidad es el de recabar información de los empresarios acerca de sus programas actuales de aprendizaje profesional y solicitar sus opiniones acerca del valor que podría tener para ellos una red internacional. Sobre la base de la información y la experiencia recogidas de empresas y otros actores interesados en sectores y países seleccionados, se buscará establecer el mandato y los objetivos de esta red, identificar los tipos de servicios que se valorarían, verificar el posible nivel de compromiso de los miembros potenciales y examinar alternativas para la estructura gubernamental de la red, así como los mecanismos viables de financiación. En este sentido, solicitamos sus comentarios con respecto al documento adjunto en el que se proponen principios y compromisos para que las compañías y organizaciones empresariales los consideren y se comprometan a cumplirlos.

Al frente de este estudio de factibilidad y en representación de la OIT estará la señora Shea Gopaul, en su calidad de consultora sénior de negocios. Trabjará en estrecha colaboración con la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y valorará la oportunidad de mantener una conversación inicial con su compañía, así como escuchar sus comentarios en relación con este proyecto.

Atentamente.

(firma manuscrita)

José Manuel Salazar-Xirinachs
Director Ejecutivo
Sector de Empleo

Apéndice 2. Borrador de principios básicos o compromisos para la acción

BORRADOR

PRINCIPIOS BÁSICOS O COMPROMISOS PARA LA ACCIÓN

Se proponen los siguientes compromisos sencillos, pero potentes y enfocados en la acción, para que las compañías y organizaciones empresariales se comprometan a actuar de acuerdo con ellos:

- 1) Fortalecer el compromiso y la visibilidad de la mano de obra de la empresa que participa en los programas de aprendizaje y las tutorías como parte de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos de la compañía.
- 2) Involucrar a las instituciones educativas de formación profesional y establecer alianzas con ellas para garantizar que los programas educativos y de capacitación respondan mejor a la demanda actual y futura de competencias (competencias técnicas, así como competencias blandas), encaren los problemas de desajuste entre la oferta y la demanda de competencias y creen mayor conciencia del emprendimiento.
- 3) Intercambiar buenas prácticas empresariales en el campo de los programas de aprendizaje, las tutorías y la capacitación en el trabajo.
- 4) Promover una red de empresas comprometidas a nivel mundial, local y nacional, en beneficio del intercambio eficaz de los conocimientos, los programas de acción y las alianzas y para ampliar la cooperación internacional a tales efectos.
- 5) Abogar a favor de los programas de aprendizaje ante los gobiernos para incidir sobre los marcos políticos nacionales, las políticas públicas y los programas sobre sistemas de aprendizaje y competencias para el empleo juvenil.
- 6) Trabajar a nivel nacional con los empleadores y organizaciones de trabajadores, así como todos los ministerios pertinentes, para darles a estos compromisos las dimensiones adecuadas y generar resultados reales y medibles sobre el terreno.

Apéndice 3. Tabla de entrevistas por país

País	Cantidad de días en los países	Ciudades	Entrevistados	Observaciones
Reino Unido	3	2	12	
Alemania	5	2	13	
India	8	3	22	
Argentina	5	1	12	
Sudáfrica	5	3	16	
Turquía	5	2	15	
Otros, Washington D.C., Nueva York, Pittsburgh y Ginebra	N.A.	4	32	Reuniones con universidades, asociaciones, búsqueda de ejecutivos, planificación de recursos humanos, metalúrgica, ONG, OIT y otras organizaciones internacionales
Total	31	30	122	

Apéndice 4. Opciones de financiación

Esta tabla describe las opciones para el pago de las cuotas de afiliación, con el fin de que la secretaría se autofinancie. Las opciones que se mencionan no son excluyentes. Se podría realizar una combinación de cuotas de afiliación y donaciones de grupos bilaterales o fundaciones. Los gastos principales serían los del personal y la plataforma de las TI de la Red Mundial. Se podría pensar en soluciones creativas como el trabajo voluntario, los traslados en comisión de servicios, los préstamos y las plataformas compartidas.

Método	Explicación	Ejemplos	Observaciones
Cuota fija	Todos los socios pagan una cantidad fija.	Red de Discapacidad USD 10 000 ¹⁷ . La GOSH.net y la red GIRN: ambas, CHF 5000.	El monto de la cuota se debe basar en el presupuesto y la cantidad estimada de socios. Debido a las fluctuaciones de la moneda, el monto se deberá fijar en francos suizos, ya que los gastos principales serán en esa moneda.
Cuota basada en el volumen de ventas o tamaño de la plantilla	Las empresas pagan una cuota sobre la base de su personal y las ganancias que perciben.	Las federaciones EFI, FIIC y el Pacto Mundial ¹⁸ .	Estos montos se fijan con cantidades máximas y mínimas.
Cuotas voluntarias y donaciones	Solicitar aportes voluntarios y donaciones de los socios, las agencias de ayuda, las federaciones y las fundaciones. Se podría incluir aportes en especie, incluidas las alianzas y los acuerdos; p. ej., la OIT. Asimismo, se puede generar un acuerdo que implique prestar apoyo a funciones, actos o reuniones y traslados en comisión de servicio.		Se puede solicitar que los integrantes del consejo directivo paguen XXX por integrar el consejo. Asimismo, que las organizaciones y los socios fundadores contribuyan el capital inicial para poner en marcha la Red Mundial. Se puede pedir a las CMN que patrocinen XXX cantidad de pymes de su sector o cadena de suministros.
Funciones para la recaudación de fondos o acuerdos especiales, incluidos los fondos o bonos sociales	Solicitar patrocinadores y organizar funciones con pago anticipado o patrocinio de la función.	Para las funciones y reuniones regionales, puede haber un país y una empresa elegidos por su compromiso para financiar o patrocinar la función.	Se recomienda que haya un patrocinador comprometido en estas actividades y que se garantice la presencia de XXX participantes. La organización de estas actividades puede insumir mucho tiempo.
Otros trabajos voluntarios, traslados en comisión, servicios y sedes gratuitas	Se puede llegar a acuerdos con empresas y organizaciones para la donación de servicios y bienes gratuitos.		Una empresa de gran tamaño sugirió que podría compartir sus programas en línea. Sería muy interesante poder ofrecer este beneficio a los socios activos. Algunas de las empresas de consultoría pueden colaborar con servicios voluntarios.

¹⁷ La Red Mundial de Empresas y Discapacidad tiene “socios contribuyentes de la red” que donan USD 10 000 al año de manera voluntaria; no todos pagan una cuota. Hay siete empresas en la lista de socios contribuyentes de la red.

¹⁸ Las cuotas del Pacto Mundial están basadas en los ingresos anuales por ventas.

Menos de USD 50 millones	Monto a discreción
entre USD 50 millones y USD 250 millones	USD 5.000
entre USD 250 millones y USD 1 mil millones	USD 10 000
entre USD 1 mil millones y USD 10 mil millones	USD 15 000
Más de USD 10 mil millones	USD 15 000+
Las cuotas del Pacto Mundial LEAD van de USD 10 000 a 65 000	