

Desarrollo de la educación y la fuerza laboral

Alianzas del sector privado para servicios de capacitación laboral: Ejemplos globales y recomendaciones para Guatemala

Informe técnico de HEP+

Agosto 2018

INTRODUCCIÓN

Las alianzas entre el sector privado y las instituciones de enseñanza, acreditadas para ofrecer servicios de capacitación laboral, no son desconocidas y se pueden utilizar como una herramienta para el desarrollo de la educación y la fuerza laboral juvenil. Este informe explica cómo funcionan estas alianzas y brinda ejemplos globales de alianzas exitosas. De estos ejemplos pueden surgir ideas para que los líderes guatemaltecos desarrollen programas exitosos de desarrollo de la fuerza laboral. También este informe detalla los pasos recomendados para Guatemala, enfocados en:

1. Desarrollar la visión y objetivos para un programa de alianzas.
2. Definir las partes interesadas guatemaltecas y su posible aporte.
3. Identificar oportunidades para una alianza piloto.

ALIANZAS DEL SECTOR PRIVADO

Las alianzas exitosas del sector privado con las instituciones educativas, en torno a los servicios de capacitación laboral, se basan en el principio fundamental de *crear alianzas que ofrezcan valor a todos sus actores* (personas que buscan trabajo, capacitadores y empresas privadas). Demostrar valor, es la clave para incentivar la participación de las partes interesadas y garantizar la sostenibilidad. La creación de valor, de la manera más conveniente y económica posible, es la ética que el sector privado utiliza para

satisfacer a sus mercados finales. Las empresas del sector privado solo invertirán, de manera sostenible, en programas de capacitación que produzcan capital humano de alta calidad, que contribuya a su competitividad. Las instituciones educativas que brindan capacitación laboral están creando valor para sus clientes, y las empresas del sector privado están produciendo recurso humano calificado de manera eficaz, consistente y conveniente. Además, las instituciones educativas prestan servicios a sus otros clientes, los jóvenes, ayudándoles a desarrollar las habilidades que exigen sus empleadores y a buscar trabajo. Los jóvenes y las familias solo invertirán tiempo y dinero en capacitaciones que los favorezcan a nivel laboral. Esta descripción simple pero esencial, les recuerda a los socios de la alianza, que la creación de valor es la base para que cualquier mercado funcione, incluido el mercado de habilidades.

Observaciones sobre el mercado laboral

Algunas observaciones sobre el mercado laboral de Guatemala, con respecto a la oferta, la demanda y el nivel de habilidades, proporcionan un contexto importante cuando se consideran posibles alianzas del sector privado.

En general, la economía de Guatemala y las empresas que la integran no están creciendo lo suficiente como para absorber a los jóvenes que ingresan al mercado laboral. Aunque el crecimiento económico en los últimos años se ha mantenido por encima del 3%, aproximadamente 145.000 jóvenes ingresan a la fuerza laboral

anualmente, mientras que solo alrededor de 25.000 son absorbidos por el sector formal (Bonilla y Kwak, 2014). Los jóvenes que no ingresan en el mercado laboral formal pueden terminar en empleos informales, subempleados o desempleados. A pesar de este exceso de oferta de personas en busca de trabajo, una encuesta de Manpower, realizada en 2015, indica que el 44% de las empresas guatemaltecas encuestadas no encuentran el talento que necesitan.

Esta es la paradoja del mercado laboral. Al desglosar la oferta de mano de obra de Guatemala por nivel de habilidad, es posible comenzar a obtener una imagen más matizada del desafío que implica el desempleo estructural. Existe una oferta insuficiente en un segmento, y un exceso de oferta en el otro segmento donde se encuentran las personas que buscan trabajo. La Tabla 1 enumera los logros educativos por país en América Latina y el Caribe. (extracto del informe del Desafío para el Desarrollo de Habilidades para el Diálogo Interamericano)

Tabla 1. Porcentaje de población adulta (25 a 65 años) por nivel de habilidad

País	Poco calificado (0 a 8 años de educación)	Medianamente calificado (9 a 13 años de educación)	Altamente calificado (más de 13 años de educación)
Chile	29,3	48,6	22,0
Perú	39,0	36,3	24,6
México	43,4	39,5	17,0
Colombia	49,4	34,3	16,3
Brasil	52,1	32,8	15,1
Costa Rica	55,4	26,8	17,8
El Salvador	56,7	31,3	12,0
Nicaragua	68,1	21,2	10,7
Guatemala	76,0	18,0	6,0
Honduras	72,9	20,0	7,1
Promedio de OCDE	24,0	44,0	33,0

Fuente: Fiszbein et al., 2016, p. 2; cálculos de la fuente basados en datos de la Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2014)

En términos de logros educativos, Guatemala posee la más elevada proporción de trabajadores

poco calificados en toda América Latina; 15 de 20 personas tienen ocho años o menos de educación. Además, Guatemala tiene la proporción más baja de trabajadores altamente calificados, aproximadamente 1 de 20. Esto crea un desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra, lo que no solo resulta en el desempleo, sino también en la incapacidad de competir en el sector privado.

Por el lado de la oferta, el desafío en Guatemala es garantizar que los jóvenes completen una escuela secundaria de calidad. Los jóvenes que abandonaron la escuela enfrentan retos para mejorar tanto sus habilidades técnicas o “habilidades duras”, como sus habilidades básicas para la vida o “habilidades suaves.” Las habilidades suaves pueden definirse como comportamientos observables, con frecuencia en la forma de una tarea. Existe un amplio consenso sobre las “habilidades suaves” importantes que los adolescentes y jóvenes de 12 a 29 años deben adoptar son procesos complejos de pensamiento, habilidades sociales, comunicación, autocontrol, autoconcepto positivo, empatía y orientación al objetivo (Soares, 2017).

Por el lado de la demanda, varios factores afectan el crecimiento del empleo. En gran parte, el sector privado está compuesto por microempresas (89 por ciento), que a menudo son informales (ver Tabla 2). Para ampliar y expandir las operaciones, las empresas deben establecer jerarquías (gerenciales y técnicas); las perspectivas de crecimiento dependen de la disponibilidad de trabajadores calificados para asumir el rol de mandos medios y técnicos (Gomes and Kuehn, 2013). Con una cantidad limitada de trabajadores mediana y altamente calificados, las empresas tienen una capacidad limitada de crecimiento. Otros factores también afectan el crecimiento del sector privado y, por lo tanto, deben considerarse en conjunto con cualquier programa de empleo: niveles de inversión, acceso a financiamiento y entorno propicio para las empresas.

Tabla 2. Empresa activa por tamaño

# de empresas	Tamaño (# de empleados)	% del total
1.836	Grande (+ 200)	0,43%
4.613	Mediana (81-200)	1,08%
41.683	Pequeña (11-80)	9,76%
378.952	Micro (1-10)	88,73%
427.084	Todas	100,00%

Fuentes: Bolaños, 2017; Martínez, 2017

Con respecto a las alianzas del sector privado con las instituciones educativas, es importante trabajar con instituciones que se especializan en el perfil adecuado para empleados objetivo. En general, el emparejamiento típico de institución/nivel de habilidad en los Estados Unidos y los países desarrollados se divide de la siguiente manera:

1. **Altamente calificados/universidades:** Las empresas buscan alianzas con universidades para capacitar y acceder a trabajadores altamente calificados (por ejemplo, capacitación para trabajadores altamente técnicos, como la alianza con [Infosys/Purdue University](#))
2. **Medianamente calificados/institutos terciarios:** En general, las empresas buscan establecer alianzas con institutos terciarios para capacitar a graduados de escuelas secundarias, hasta que se convierten en profesionales que a menudo requieren certificaciones (por ejemplo, [hospitales que crean una alianza con escuelas de enfermería](#))
3. **Medianamente calificados/programas técnicos y vocacionales:** Con frecuencia, las empresas buscan establecer alianzas con programas vocacionales para capacitar a trabajadores medianamente calificados, con el fin de desarrollar especialidades técnicas que en algún momento requieren certificaciones.
4. **Poco calificados/programas vocacionales y de organizaciones no gubernamentales:** Las empresas o sectores buscan establecer alianzas con programas vocacionales, organizaciones no gubernamentales o con otros proveedores,

con el objetivo de realizar capacitaciones cortas para los trabajadores poco calificados en una industria comercial básica.

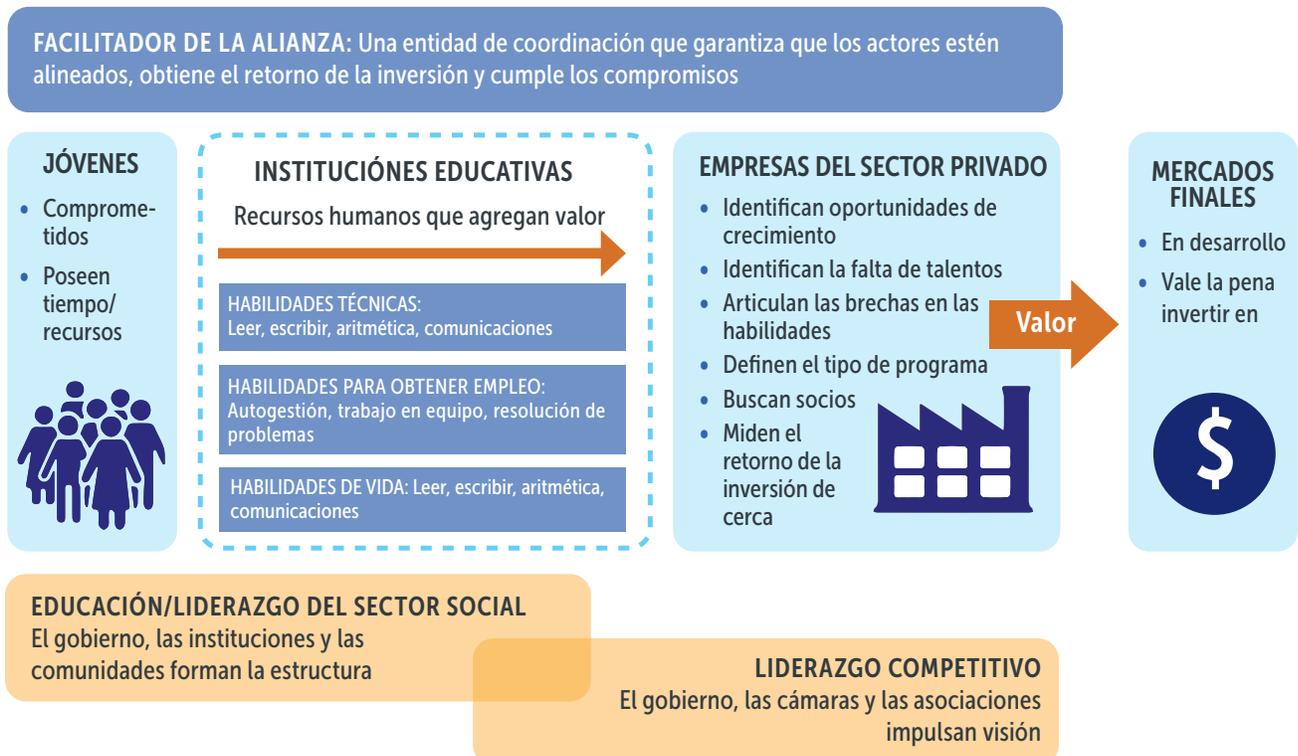
Alianzas: Definición, elementos y estructura

Dada la naturaleza variada de las alianzas del sector privado con las instituciones educativas, no existe una única definición. La alianza (a veces referida como asociación) es un acuerdo diseñado a medida para satisfacer las necesidades mutuamente beneficiosas de los socios del sector privado y la institución educativa. La alianza está enmarcada por objetivos, cronogramas, recursos y oportunidades de mercado.

Por lo general, *una alianza de capacitación laboral tiene el doble objetivo de ayudar a las personas a encontrar trabajo y ayudar a las empresas a encontrar trabajadores calificados*. La alianza puede incluir actores de empresas, asociaciones, gobierno, universidades, y organizaciones comunitarias para abordar diferentes elementos del problema. Los requisitos de una alianza exitosa son: la necesidad competitiva y la demanda de la industria.

- **Necesidad competitiva:** Las empresas del sector privado deben tener necesidad de trabajadores calificados que mejoren su competitividad. Por ejemplo, el sector de tercerización de procesos empresariales necesita jóvenes que hablen inglés para competir con otros países de la región, además de algunas especialidades técnicas para competir en mercados de mayor valor.
- **Demanda de la industria:** Empresas del sector privado generan una demanda concreta y cuantificable de puestos de trabajo. Cuando los programas educativos no se alinean con el sector privado, las instituciones y los jóvenes pierden tiempo, esfuerzo y dinero en el desarrollo de habilidades que no responden a la demanda del mercado. En América Latina, hay muchas historias de jóvenes desempleados que se graduaron de abogados, médicos e

Figura 1. Estructura de la alianza entre el sector privado y las instituciones educativas



ingenieros, mientras que la industria carece de técnicos.

Las alianzas del sector privado varían en gran medida en función del contexto local, pero la estructura básica de una alianza, a menudo consta de los siguientes elementos clave: (1) empresas que necesitan un suministro de talento humano constante y de calidad para competir y satisfacer la demanda del mercado final; (2) jóvenes ansiosos por trabajar pero que carecen de las habilidades; (3) instituciones educativas acreditadas que pueden proporcionar servicios de capacitación laboral de calidad, y (4) facilitador de alianzas que funcione como un intermediario honesto, que reúna a las partes y garantice que el programa sea efectivo, a través del monitoreo y la retroalimentación. Si bien es posible que se necesite un facilitador para forjar una alianza, las partes a menudo son capaces de sostener la alianza, una vez que ha demostrado generar valor para todas las partes involucradas. La Figura 1 exhibe la estructura básica de una alianza entre una empresa y la institución educativa.

Diferentes modelos de alianza

Existen tres modelos de alianza. Como parte de una serie para entablar alianzas, USAID creó una [guía para el desarrollo de la fuerza laboral](#) que analiza los distintos tipos de alianza público-privadas para el desarrollo de la fuerza laboral. La guía ofrece un marco útil para diferenciar cinco modelos de alianza diferentes:

- **Alianzas sectoriales:** Estas alianzas se utilizan cuando la competitividad y el crecimiento de una industria o clúster requieren fuerza laboral con habilidades específicas, y existe una necesidad unificadora de organizar soluciones para los problemas de la fuerza laboral.

Ejemplos:

- [Industria de petróleo y gas natural de los EE. UU.](#)
- [Cooperativa de formación técnica para la fabricación de automóviles](#)
- [Guatemala Business Process Outsourcing English Finishing School](#)

EJEMPLOS DE ALIANZAS EXITOSAS Y DE PROGRAMAS DE APOYO

Manufacturing Skills Institute

La Asociación de Fabricantes de Virginia (VMA) creó el [Manufacturing Skills Institute](#) (MSI) para aumentar el acceso a la capacitación y credenciales de la industria de tecnología avanzada. El MSI proporciona educación y capacitación relevante para carreras en fabricación avanzada, al ofrecer programas de capacitación en el lugar de trabajo, en el aula y en línea. Estos son ofrecidos por MSI y docentes de socios educativos basados en la experiencia de la vida real. La capacitación personalizada específica del empleador puede proporcionarse en las instalaciones de la empresa o en cualquier sede de un socio educativo de MSI.

LaGuardia TechHire

El programa [LaGuardia TechHire – de código abierto](#) ofrece capacitación y lugares de trabajo para jóvenes en grandes compañías tecnológicas y en empresas emergentes. La institución educativa es LaGuardia Community College y entre los socios del sector privado incluye: General Assembly, Udacity, Software Guild y otros. Dado que los jóvenes a menudo tienen dificultades para conectarse con su primer empleo, el programa cuenta con socios para asegurar que los graduados tengan conexiones con las pasantías y las prácticas de trabajo cuando se gradúen. IBM, Walmart y otros empleadores asociados se comprometen a entrevistar y contratar a candidatos calificados, y Uncubed ubica a los graduados con una red de empresas emergentes de alto crecimiento.

Nuevas oportunidades de empleo

La [Alianza de Nuevas Oportunidades de Empleo \(NEO\)](#) es una iniciativa ambiciosa liderada por el Fondo Multilateral de Inversiones, parte del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, a la que se unieron la Fundación Internacional de Jóvenes y algunos de los principales empleadores de América Latina: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart. El objetivo de la alianza es mejorar la calidad de la fuerza laboral y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables, en una región donde 32 millones de jóvenes (uno de cada cinco, entre 15 y 29 años) no trabajan ni asisten a la escuela. La plataforma ha movilizado más de USD137 millones hacia programas y está presente en 12 países y sigue creciendo. NEO ofrece una plataforma para que las empresas y las instituciones de capacitación respalden la capacitación de jóvenes vulnerables, financien actividades, proporcionen tutoría y pasantías, y ofrezcan un primer empleo a los jóvenes.

Programas de apoyo

Existen también otras alianzas y programas para vincular las instituciones educativas con las empresas, que buscan desarrollar las capacidades de los trabajadores y ofrecer empleos. Muchos de los programas son locales y están dirigidos a nivel comunitario (por ejemplo, dirigidos por cámaras locales y asociaciones que conectan empresas que necesitan empleos, con instituciones locales que brindan capacitación). Existen organizaciones que respaldan los programas locales y tienen información sobre las mejores prácticas:

- El [Fondo Nacional para Soluciones de Fuerza Laboral](#) ha utilizado alianzas con la industria y una profunda participación del empleador para mejorar los sistemas empresariales y de la fuerza laboral, generar innovaciones sociales y preparar a miles de trabajadores para obtener buenos empleos. Tiene alianzas locales en la industria de aviación, automotriz, biotecnología, servicios ecológicos, salud, manufactura, tecnología de la información y logística.
- [WorkforceGPS](#) es una plataforma interactiva de asistencia técnica de comunicación y aprendizaje para que, los profesionales de la fuerza laboral pública, desarrollen e implementen enfoques innovadores en el desarrollo de la mano de obra. El sitio web ofrece recursos y conexión punto a punto. Además complementa la asistencia técnica, brindada por el personal nacional y regional de la Administración de Empleo y Entrenamiento del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, para ayudar al sistema de la fuerza laboral pública, a los profesionales de la educación y a las empresas.

- **Alianzas con una sola compañía:** Estas alianzas se utilizan cuando una sola compañía tiene la necesidad, la intención y los recursos para impulsar un programa de desarrollo de habilidades, con el fin de mejorar la calidad y la cantidad de la fuerza laboral; con frecuencia, para proporcionarle a la empresa una ventaja competitiva o un mejor posicionamiento en el mercado laboral.

Ejemplo: [Academia de Networking de Cisco](#)

- **Alianzas basadas en la comunidad:** Se usan cuando las organizaciones están interesadas en desarrollar una comunidad/región (de alcance comunitario, responsabilidad social corporativa, relaciones públicas, etc.). Los programas de fuerza de trabajo pueden dirigirse a jóvenes o a poblaciones desfavorecidas

Ejemplo: [Homeboy Industries](#)

- **Alianzas focalizadas en los jóvenes:** Al igual que las alianzas basadas en la comunidad, estas alianzas se centran en la participación de la juventud como parte del alcance comunitario, la responsabilidad social corporativa o las relaciones públicas.

Ejemplo: [Athleta's Girls on the Run](#)

- **Conflicto, desastre, emergencias complejas:** Cuando las emergencias importantes afectan a los países, el sector privado puede intentar apoyar los esfuerzos sociales y educativos originados por la emergencia.

Ejemplos:

- [Campo de entrenamiento de codificación de RBK y práctica laboral de tecnología para refugiados](#)
- [Politécnico de Aceh de Chevron después del tsunami](#)
- Alianza regional de jóvenes de USAID para tutoría, pasantías y capacitación laboral para abordar la violencia de las pandillas

Factores clave para el éxito

Los elementos fundamentales para una alianza exitosa son:

1. **Comprender las necesidades** de la industria.
2. **Lograr compromiso** con la iniciativa.
3. **Involucrar a los empleadores en el diseño/provisión** para que las necesidades cambiantes se vean reflejadas.
4. **Proporcionar servicios de alta calidad** y generar confianza entre las comunidades públicas y privadas. La certificación basada en la competencia (verificada por un tercero) y los índices de empleo, son algunas formas de demostrar la calidad de la capacitación.
5. **Demostrar el retorno de la inversión a los empleadores** para que observen los resultados de manera explícita, como la reducción de la rotación, el ahorro en el reclutamiento y una mejor calidad del personal.
6. **Vincularse con el empleo para jóvenes** asegurándose de que haya oportunidades de empleo disponibles al completar un programa.
7. **Desarrollar flujos de financiamiento estables** desde el comienzo.

POSIBLES PRÓXIMOS PASOS PARA GUATEMALA

Las alianzas del sector privado son excelentes herramientas para superar los desafíos estructurales del desajuste del mercado laboral. Sin embargo, los profesionales deben comprender que estas alianzas son complejas, requieren compromiso de todas las partes, requieren inversión de recursos y brindan alta visibilidad y expectativas de alto rendimiento. Los profesionales también deben ser conscientes de que las instituciones educativas, las organizaciones no gubernamentales, el gobierno y las empresas, tienen diferentes valores, culturas, visiones, objetivos estratégicos y experiencia y,

por lo tanto, deben seleccionar bien a los socios. Algunos de los posibles próximos pasos, incluyen los siguientes.

1. **Desarrollar una visión y objetivos para un programa de alianzas.** Si el Ministerio de Educación o la Dirección General de Educación Extraescolar desea explorar el desarrollo de una alianza o programa de alianzas, debe reflexionar sobre cuál es su visión y sus objetivos para un marco de tiempo de 5 años, formulándose las siguientes preguntas:

- ¿La Dirección General de Educación Extraescolar quiere ser un proveedor de servicios u operar como una plataforma que facilite las alianzas (tales como NEO)?
- ¿Cuál es la escala del programa, en términos de la cantidad de alianzas y trabajadores?
- ¿Cuál es el plazo?
- ¿Cuáles son los recursos presupuestarios que dedicará durante varios años y los resultados esperados de esa inversión?
- ¿Cómo se medirá el éxito?
- ¿Cómo se puede estructurar y financiar un programa para alinear los incentivos (pagar por los resultados)?

Estas preguntas clave y el desarrollo de herramientas de medición ayudarán a enmarcar el tipo de programa, la escala del programa, los socios complementarios y los fondos requeridos.

2. **Definir a los posibles actores clave en el contexto guatemalteco y el posible aporte.** Buscar a los principales actores en el crecimiento económico y sectores de desarrollo de la mano de obra para identificar líderes visionarios, vinculados al crecimiento económico y a la demanda en la industria. Algunos tipos de organizaciones para observar incluyen:

- Empresas medianas y grandes
- Asociaciones y cámaras

- La Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA): basada en su iniciativa para identificar las brechas en el mercado laboral
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP): tiene sedes, recursos, experiencia y credibilidad, pero puede necesitar aumentar sus opciones para el desarrollo de habilidades blandas y servicios de inserción laboral
- Proveedores de habilidades privadas: para comprender mejor, cuáles son los proveedores de capacitación que están trabajando bien con el sector privado y logran elevados índices de inserción laboral
- Ministerio de Educación: colabora con el sector privado para aprender acerca de programas efectivos de enseñanza de habilidades básicas y habilidades de empleabilidad

3. **Buscar una oportunidad piloto para iniciar una alianza de demostración.** Una victoria rápida, ayudará con el impulso y la visualización de alianzas para otras empresas. Una oportunidad sería, explorar un “programa de capacitación para empleados agrícolas” con una empresa agrícola líder. NEO Colombia posee una [guía para diseñar programas](#) que se centra, en parte, en programas de capacitación de los trabajadores agrícolas, junto con un gremio de productores bananeros. Este sería un punto de partida útil para involucrar a los grandes productores de agronegocios en Guatemala, que han expresado interés en desarrollar técnicos de nivel medio.

Estas recomendaciones, están destinadas a ayudar a los líderes guatemaltecos a formar una visión y comenzar a dialogar con los posibles actores. El resultado previsto, es el desarrollo de habilidades altamente focalizado y una colocación laboral más efectiva para los jóvenes guatemaltecos.

Referencias

Bolaños, R.M. “371 mil Mipymes aportan el 35% del PIB en Guatemala.” *La Prensa*, 10 de agosto de 2017.

Bonilla, K. and J.S. Kwak. 2014. “Challenges of Highly Educated Human Resources in Guatemala.” *Asian Journal of Latin American Studies*: 27(3): 17–43.

Fiszbein, A., C. Cosentino, and B. Cumsille. 2016. *The Skills Development Challenge in Latin America: Diagnosing the Problems and Identifying Public Policy Solutions*. Inter-American Dialogue and Mathematica Policy Research.

Gomes, P. and Z. Kuehn. 2013. “Lack of Skilled Labour and the Size and Productivity of Firms in Latin America.” Disponible en: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=SAEe2013&paper_id=266.

Manpower Group. 2015. *Talent Shortage Survey*. Manpower Group.

Martínez, A. “Presentan primer boletín estadístico de Mipyme de Guatemala.” *República*, 10 de agosto de 2017.

Soares, F., S. Babb, O. Diener, S. Gates, and C. Ignatowski. 2017. *Guiding Principles for Building Soft Skills among Adolescents and Young Adults*. Washington, DC: USAID’s YouthPower: Implementation, YouthPower Action.

U.S. Agency for International Development (USAID). 2009. *Building Alliances Series: Workforce Development*. Washington, DC: USAID.

COMUNÍQUESE CON NOSOTROS

Health Policy Plus

1331 Pennsylvania Ave NW, Suite 600

Washington, DC 20004

www.healthpolicyplus.com

policyinfo@thepalladiumgroup.com

Health Policy Plus opera como Health and Education Policy Plus (HEP+) en Guatemala.

Health Policy Plus (HP+) es un acuerdo cooperativo de cinco años, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el Acuerdo No. AID-OAA-A-15-00051, que inició el 28 de agosto de 2015. HP+ está implementado por Palladium, en colaboración con Avenir Health, Futures Group Global Outreach, Plan International USA, Population Reference Bureau, RTI International, ThinkWell y la Alianza Cinta Blanca para una Maternidad sin Riesgo.

Esta publicación fue realizada por HP+ para la revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. La información proporcionada en este documento no es información oficial del Gobierno de EE. UU. y no representa necesariamente los puntos de vista o posiciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de EE. UU.