



Organización  
Internacional  
del Trabajo

# Guía de Introducción para las Organizaciones de Empleadores



## Combatir los Desafíos del Empleo de los Jóvenes

**Sinopsis de posibles acciones  
y consideraciones en materia  
de políticas**





# Guía de Introducción para las Organizaciones de Empleadores

---

## COMBATIR LOS DESAFÍOS DEL EMPLEO DE LOS JÓVENES

---

*Sinopsis de posibles acciones y consideraciones en materia de políticas*

Oficina de Actividades para los Empleadores y  
Programa de Actividades para los Empleadores,  
Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín

Copyright © Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo 2012. Todos los derechos reservados.

Las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT 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 al Centro Internacional de Formación de la OIT, Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia, solicitudes que serán bien acogidas.

---

Guía de Introducción para las Organizaciones de Empleadores:  
*Combatir los Desafíos del Empleo de los Jóvenes*

ISBN 978-92-9049-636-6

Primera edición 2012

---

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 el Centro, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones del Centro Internacional de Formación de la OIT pueden obtenerse pidiéndolas a:

Publicaciones, Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia  
Teléfono: +39 - 011 - 6936693  
Fax: +39 - 011 - 6936352  
E-mail: [Publications@itcilo.org](mailto:Publications@itcilo.org)

---

Impreso por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín Italia

---

## PREFACIO

---

En muchas economías, los jóvenes tienen casi tres veces más de posibilidades de estar desempleados que los adultos y el problema se ha agudizado en los últimos años debido a la crisis económica y financiera y el consecuente deterioro de las condiciones del mercado de trabajo. Setenta y cinco millones de jóvenes en todo el mundo están desempleados, con los mayores índices de desempleo juvenil observados precisamente en aquellas regiones del mundo que enfrentan el crecimiento más acelerado de la fuerza de trabajo. Una continuación de las actuales tendencias acarrea el riesgo de seguir socavando las ya oscuras perspectivas y aspiraciones de los jóvenes del mundo, sembrando la semilla para debilitar aún más las perspectivas económicas mundiales y la cohesión social.

La falta de oportunidades de trabajo está por supuesto vinculada al estado general de la economía y la situación del empleo, pero también es un resultado de las disparidades entre las habilidades que poseen los jóvenes y las habilidades que demanda el mercado de trabajo. Todos estos factores pueden conducir a largos períodos de desempleo, búsqueda de empleo o trabajo precario que exige pocas habilidades.

La presente guía forma parte de una labor en curso de la OIT y, más concretamente, de la Oficina de Actividades para los Empleadores, con el fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores para que gestionen el empleo de los jóvenes, sobre todo en países en desarrollo y en transición, y está dirigida a los expertos mundiales del sector que pretenden adoptar medidas contra el desempleo de los jóvenes en sus regiones o países.

Ofrece perspectivas específicas de los empleadores en materia de empleo de los jóvenes, las cuales pueden incorporarse a los debates sobre políticas y medidas. En última instancia, una política adecuada es una combinación de enfoques, tanto a corto como a largo plazo, en la que los dirigentes intentan obtener un equilibrio entre la realidad y la viabilidad económicas, sin dejar de lado la conveniencia social. El diálogo social y el tripartismo, que debe contar con la plena participación de los empleadores, configuran un marco perfecto para la búsqueda de esta combinación equilibrada de políticas.

La presente guía pretende cubrir una demanda de las organizaciones de empleadores: disponer de material de referencia en un ámbito en el que a menudo se les pide que actúen y, al mismo tiempo, dudan sobre la conveniencia de hacerlo, dada la falta de competencias específicas necesarias para analizar el conjunto de la cuestión o el desconocimiento de experiencias positivas y de buenas prácticas en otros países. Esta guía será útil para:

- percibir las dimensiones del desempleo de los jóvenes a nivel mundial y en regiones determinadas;
- entender el impacto que tiene el desempleo de los jóvenes en las empresas;
- servir de estímulo para impulsar el empleo de los jóvenes, mediante el análisis económico y los datos del mercado de trabajo;
- conocer las buenas prácticas y las experiencias en materia de política de empleo de los jóvenes en numerosos países ;
- evaluar las políticas existentes y formular nuevas políticas para aumentar el empleo de los jóvenes, y
- introducir la perspectiva de los empleadores en el debate sobre políticas.

La información que aparece en esta guía no es, ni mucho menos, exhaustiva. Se ha recopilado una serie de ejemplos de forma selectiva, organizados sistemáticamente, sobre iniciativas de empleadores y empresas en materia de empleo de los jóvenes, con el fin de que el manual sirva de "banco de ideas" para los empleadores y otros empresarios interesados en abordar el empleo de los jóvenes de forma dinámica.

Esperamos que sea una fuente de inspiración y estímulo para muchos y que resulte en nuevos programas de ayuda para que los jóvenes se integren satisfactoriamente en el mundo del trabajo. También esperamos que fortalezca la capacidad de las organizaciones de empleadores con la finalidad de que actúen como portavoces de las empresas en este ámbito y aporten contribuciones valiosas al debate, que acaben conduciendo a medidas concretas.

Esta guía fue realizada en el marco del Programa Interregional de ACT/EMP sobre Diálogo Social y Empleo Juvenil. El programa, coordinado por la Sra. Anne-Brit Nippierd, fue lanzado en 2007 y fue financiado por el Gobierno de Noruega. El objetivo general del proyecto fue fortalecer la influencia de las organizaciones de empleadores sobre las políticas nacionales relacionadas con el empleo juvenil y promover la creación de empleo y el alivio de la pobreza a través de la implementación de medidas e iniciativas prácticas para atraer a las mujeres y los hombres jóvenes al trabajo productivo y decente.

Manifestamos nuestro especial agradecimiento a la principal autora de la guía, Mariska van der Linden, que llevó a cabo una exhaustiva investigación documental a partir del análisis de importante bibliografía internacional sobre el empleo de los jóvenes, a saber: textos, artículos en revistas y de índole académica y publicaciones sobre la materia.

También queremos manifestar nuestro agradecimiento a Riccardo Boero, que investigó y analizó los datos en materia de empleo y formuló comentarios útiles para reorganizar el borrador.

Esta guía es el resultado de una colaboración eficaz entre la Oficina de Actividades para los Empleadores y el Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la Organización Mundial del Trabajo (OIT). Queremos dar las gracias también a Paolo Salvai por coordinar todo el trabajo y por la labor dedicada para culminar esta publicación.

Deborah France-Massin  
Directora, Oficina de Actividades para los Empleadores

Arnout De Koster  
Jefe del Programa de Actividades para los Empleadores,  
Centro Internacional de Formación de la OIT

---



---

# ÍNDICE

---

PREFACIO .....	iii
SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>SECCIÓN I</b>	
<b>RECURSOS PARA ENTENDER EL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1: MEDICIONES Y DEFINICIONES DEL MERCADO DE TRABAJO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Joven .....	7
1.2 Empleo .....	7
1.3 Desempleo .....	8
1.4 Tipos de desempleo .....	8
<b>Capítulo 2: DESEMPLEO DE LOS JÓVENES: ESTADÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL .....</b>	<b>11</b>
2.1 Estadísticas mundiales .....	11
2.2 Estadísticas regionales .....	12
<b>Capítulo 3: ELEMENTOS DETERMINANTES DEL DESEMPLEO: RESUMEN DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ECONOMÍA .....</b>	<b>19</b>
3.1 Oferta y demanda en el mercado de trabajo .....	19
3.2 Del mercado de trabajo a la economía: la fijación de salarios y las curvas para el cálculo de precios .....	23
3.3 Escalas de tiempo y tipos de desempleo .....	26
<b>Capítulo 4: LAS CAUSAS DE LAS ALTAS TASAS DE DESEMPLEO ENTRE LOS JÓVENES .....</b>	<b>29</b>
4.1 Una premisa necesaria: la falacia de la carga de trabajo .....	29
4.2 Edad temprana de fin de escolaridad obligatoria .....	30
4.3 Entorno macroeconómico y empresarial .....	31
4.4 Nivel salarial alto para trabajadores sin experiencia .....	33
4.5 Excesiva regulación del mercado de trabajo y sistemas ineficaces de seguridad social .....	33
4.6 Educación, niveles de calificaciones y demandas del mercado de trabajo .....	36
<b>OBSERVACIONES FINALES, SECCIÓN I - DE LAS CAUSAS A LAS POSIBLES SOLUCIONES.....</b>	<b>41</b>

<b>SECCIÓN II</b>	<b>RECURSOS PARA ACTUAR ANTE EL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES.....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 5:</b>	<b>INFLUIR EN EL DEBATE SOBRE LOS ÁMBITOS DE LAS POLÍTICAS QUE AFECTAN AL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES.....</b>	<b>45</b>
5.1	Política macroeconómica .....	45
5.2	Entorno empresarial .....	46
5.3	La flexibilidad del mercado de trabajo.....	52
5.4	De las políticas pasivas a las políticas activas del mercado de trabajo .....	57
5.5	Políticas sobre las transiciones de la escuela al trabajo.....	62
5.6	Políticas de costo de las nóminas .....	74
5.7	Iniciativa empresarial de los jóvenes .....	81
5.8	Mecanismos institucionales para influir en las políticas .....	84
<b>Capítulo 6:</b>	<b>OTROS RECURSOS DISPONIBLES.....</b>	<b>95</b>
6.1	Difusión de buenas prácticas .....	95
6.2	Participación directa.....	101
<b>APÉNDICE</b>	<b>.....</b>	<b>115</b>
	<b>NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO DE LA OIT .....</b>	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>121</b>
	<b>FUENTES ÚTILES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>124</b>



---

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

<b>ACT/EMP</b>	Actividades de los empleadores
<b>ALMP</b>	Políticas activas del mercado de trabajo
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CBI</b>	Confederación de la Industria Británica
<b>CEI</b>	Comunidad de Estados Independientes
<b>CEOE</b>	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
<b>CIETT</b>	Confederación Internacional de Agencias de Empleo Privadas
<b>CII</b>	Confederación de la Industria de la India
<b>CIOSL</b>	Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres
<b>ECOP</b>	Confederación de Empleadores de Filipinas
<b>ECTS</b>	sistema europeo de transferencia y acumulación de créditos
<b>EIRO</b>	Observatorio europeo de las relaciones laborales
<b>EITC</b>	Impuesto a las rentas del trabajo
<b>FNCCI</b>	Federación de cámaras de comercio e industria de Nepal
<b>FUE</b>	Federación de empleadores de Uganda
<b>JEF</b>	Confederación de empleadores de Jamaica
<b>KAB</b>	Conozca su negocio
<b>LMI</b>	información sobre el mercado de trabajo
<b>MEDEF</b>	Mouvement des Entreprises de France
<b>NACE</b>	Asociación nacional de universidades y empleadores
<b>NIT</b>	Normas Internacionales del Trabajo
<b>NZBCSD</b>	Consejo empresarial de Nueva Zelanda para el desarrollo sostenible
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OE</b>	Organización de empleadores
<b>OIE</b>	Organización Internacional de Empleadores
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>PAN</b>	plan de acción nacional
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PyME</b>	pequeñas y medianas empresas
<b>RSE</b>	responsabilidad social de las empresas
<b>RU</b>	Reino Unido
<b>SDF</b>	Fondo de desarrollo de competencias
<b>SEIFSA</b>	Federación de la industria del acero y la ingeniería de Sudáfrica
<b>SFA</b>	Asociación de pequeñas empresas

<b>SIYB</b>	Inicie y mejore su negocio
<b>SNEF</b>	Federación de empleadores de Singapur
<b>TIC</b>	Tecnología de la información y de la comunicación
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>USD</b>	dólar de los Estados Unidos
<b>VCCI</b>	Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam
<b>YEN</b>	Red de Empleo Juvenil

---

# INTRODUCCIÓN

---

## 1. El desafío del empleo de los jóvenes

En la actualidad, los jóvenes presentan una probabilidad casi tres veces mayor que la de los adultos de encontrarse en situación de desempleo. Los últimos datos de la OIT muestran que el número de jóvenes sin empleo, con edades entre los 15 y los 24 años, alcanzó los 75 millones en 2011, lo que supone el 40% del número total de desempleados.

Las dificultades a las que se enfrentan los jóvenes en el mercado de trabajo no se restringen únicamente al desempleo, dado que también se ven afectados por el subempleo; trabajan durante muchas horas en condiciones de trabajo informales, intermitentes e inseguras; trabajan en empleos con bajos salarios, que requieren pocas calificaciones y carecen de posibilidades de ascenso; se ven atrapados en trabajos a tiempo parcial, temporal, ocasional o estacional, y, con frecuencia, trabajan en condiciones deficientes y precarias en el sector informal de la economía. Los desafíos del empleo de los jóvenes son diferentes en cada país y algunos países se enfrentan a mayores desafíos que otros.

El desempleo y el subempleo de los jóvenes imponen enormes costos sociales y económicos, que no solo resultan en la pérdida de crecimiento económico, sino también en la erosión de la base tributaria, en el aumento de los costos del bienestar y en la escasa frecuencia con la que se invierte en educación y formación. Es muy perjudicial, tanto para los jóvenes como para las sociedades —a menudo se asocia a la inestabilidad social, a conflictos y a un aumento de la pobreza, de la delincuencia y del uso indebido de drogas—, pero también es muy perjudicial para los empleadores y las economías.

Desde el punto de vista económico, operacional y social, es una obligación para los empleadores hacer todo lo posible por estimular la creación de empleo para los jóvenes. Los empleadores desempeñan una función importante en la creación de empleos para los jóvenes. Reforzar la influencia de las organizaciones de empleadores en las políticas nacionales sobre creación de empleo es, por tanto, una manera eficaz de combatir los desafíos del empleo de los jóvenes.

## 2. ¿Por qué los empleadores y sus organizaciones deben combatir los desafíos del empleo de los jóvenes?

Adoptar medidas a favor del empleo de los jóvenes no solo los beneficiará a ellos, sino también a las empresas y sus organizaciones. Es posible que los efectos no se perciban a corto plazo; los frutos del trabajo contra el desempleo de los jóvenes tardan en madurar. A pesar de ello, hay varias consecuencias de estas actuaciones en materia de empleo de los jóvenes que son beneficiosas para todas las partes y proporcionan incentivos adicionales para que la comunidad empresarial participe.

### Perspectiva económica

Desde una perspectiva macroeconómica, la primera observación es que el desempleo de los jóvenes a largo plazo significa que el mercado de trabajo no es eficaz: no se está sacando el máximo partido a la mano de obra joven y los recursos se están desperdiciando. En segundo lugar, existe un estímulo claro por el que trabajar centrándose en los jóvenes y no en otros grupos: los jóvenes aprenden más rápido y la amortización de esta inversión es más duradera.



**Datos y cifras:**

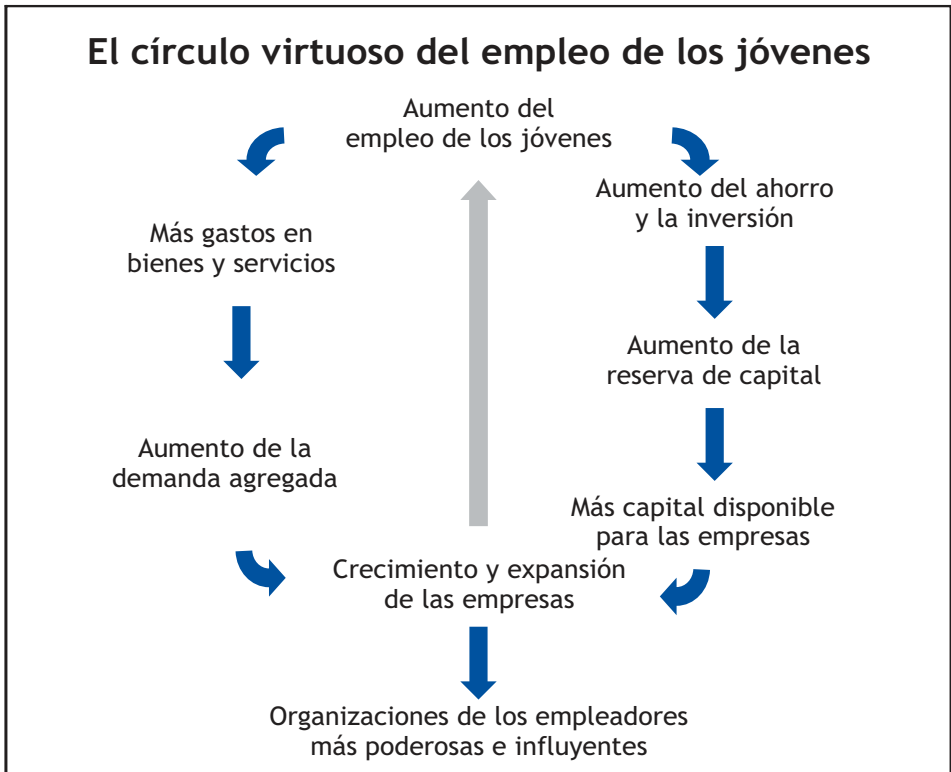
La OIT estima que, de haberse reducido en un 50% la tasa de desempleo de los jóvenes, se habrían agregado a la economía mundial en 2003 entre 2,2 y 3,5 billones de dólares de EE. UU, es decir, entre el 4,4% y el 7% del total del PIB mundial de 2003.

*Fuente: Tendencias mundiales del empleo juvenil, 2006*

Desde una perspectiva económica general, la finalidad de todas las organizaciones de empleadores es ayudar a crear y mantener las condiciones para el crecimiento económico a fin de que las empresas prosperen y los jóvenes encuentren empleo.

Para los empleadores, contratar jóvenes con las competencias, los conocimientos y la experiencia adecuados contribuirá a aumentar los ingresos y el crecimiento. Por su parte, los jóvenes gastarán sus ingresos en bienes y servicios proporcionados por las empresas, aumentando de este modo la demanda agregada. Un joven que recibe un salario normal no solo consume, sino que también ahorra e invierte sus ganancias, impulsando así la reserva de capital. Parte del capital que resulta de tasas muy bajas de desempleo de los jóvenes puede estar disponible para crear empresas, lo que de nuevo impulsa los niveles de crecimiento económico y de empleo de los jóvenes.

Para una organización de empleadores, un número al alza de empresas equivale a un aumento potencial del número de miembros y, por consiguiente, la oportunidad de tener más poder y ser más influyentes, así como de ejercer un efecto más beneficioso en las políticas macroeconómicas de un país. Si las empresas son productivas, es más probable que paguen cuotas más altas a sus organizaciones de empleadores, lo que permite a estas crecer con más vigor (tal y como aparece representado en el diagrama de flujo que aparece a continuación).



## Responsabilidad social de las empresas (RSE)

La sociedad percibe como algo positivo que se ofrezca empleo a los jóvenes, lo que puede desempeñar una importante función en la campaña de responsabilidad social de una empresa<sup>1</sup>.

De hecho, si la empresa se compromete públicamente a abordar el desempleo de los jóvenes y sensibiliza al público general sobre la medida adoptada, mejorará su perfil, lo que contribuirá a sus beneficios.



### Datos y cifras:

Las estrategias de responsabilidad social de las empresas (RSE) no benefician solo a la comunidad, sino también a la empresa. Las investigaciones han demostrado que los resultados en el ámbito social y ambiental están relacionados de forma positiva con los resultados financieros de una empresa; los resultados en esos ámbitos de una empresa suponen una variación del 13% en sus resultados financieros. En resumidas cuentas, la RSE merece la pena. Los beneficios financieros se deben, principalmente, a la reputación positiva que se consigue mediante las estrategias de RSE. Además, los resultados en los ámbitos social y ambiental y los resultados financieros se relacionan en un círculo virtuoso: los primeros predicen los segundos, y viceversa.

*Fuente: Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003) 'Corporate social and financial performance: A Meta-analysis', Organization Studies, vol. 24, nº. 3, pp. 403-441.*

Para las organizaciones de empleadores, combatir el desempleo de los jóvenes también puede generar beneficios para su reputación. Es un aspecto especialmente importante, puesto que en muchos países las organizaciones de empleadores se perciben como entidades capitalistas y egoístas y contrarias a las ideas progresistas. Una imagen más positiva aumentará la influencia sobre los funcionarios gubernamentales, que a veces pueden mostrar cautela ante la posibilidad de verse asociados a empresas, lo que facilitará el cabildeo.

## Capital humano

El capital humano es un factor fundamental que determina si el crecimiento económico es continuo o no. Por ello, tener acceso a una mano de obra adecuada —jóvenes empleables— es fundamental para que las empresas obtengan resultados positivos. La falta de una base común de trabajadores calificados lo suficientemente amplia para las empresas puede suponer un costo importante para la economía en su conjunto.

<sup>1</sup> No existe ninguna definición estándar de la RSE. En general, de acuerdo con el concepto de RSE, las organizaciones tienen la obligación de atender a todas las partes interesadas en sus operaciones. A menudo se percibe como un compromiso de ir más allá del mínimo exigido por ley. La RSE también suele vincularse al desarrollo sostenible, es decir, las empresas con responsabilidad social toman decisiones basadas no solo en factores económicos y financieros, sino también en los impactos inmediatos y a largo plazo en materia social, ambiental y de otra índole de sus actividades.



#### Datos y cifras:

A los contribuyentes y estudiantes de los Estados Unidos les cuesta 1.400 millones de dólares impartir clases de recuperación a los graduados en educación secundaria. El costo incluye los recursos públicos para financiar las clases de recuperación en instituciones con programas de dos años de duración, el costo de la matrícula y el costo de oportunidad resultante del tiempo y los salarios perdidos. La educación y la formación de recuperación puede ser útil para mejorar la empleabilidad de los jóvenes con un nivel bajo de aptitudes profesionales y competencias, pero debe organizarse de forma adecuada porque supone un costo para la sociedad.

Fuente: Asociación nacional de fabricantes de los Estados Unidos [www.nam.org](http://www.nam.org)



#### Datos y cifras:

Los problemas en conocimientos básicos (lectura y aritmética) suponen un costo para la industria británica superior a los 4.800 millones de libras (aproximadamente 9.500 millones de dólares) al año. Esta cantidad resulta del control de calidad deficiente, de la pérdida de pedidos, de la comunicación deficiente y de la necesidad de contratar empleados de forma externa cuando las carencias del personal en estos conocimientos limitan los ascensos en la empresa. Los empleados con bajos niveles de lectura y aritmética le cuestan a una empresa de más de 50 empleados 165.000 libras (325.000 dólares, aproximadamente) todos los años.

Fuente: *The Adult Literacy and Basic Skills Unit (1993) The Cost to industry: Basic skills and UK workforce* [www.basic-skills.co.uk](http://www.basic-skills.co.uk)

## Economía informal



#### Datos y cifras:

La OIT estima que el 70% de la mano de obra mundial trabaja en la economía informal, lo que se calcula que representa 10 billones de dólares en la economía mundial.

Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Un importante número de jóvenes trabajan en condiciones deficientes y precarias en la economía informal, tanto en zonas rurales como urbanas.

Las economías informales frenan el crecimiento económico. Distintos estudios muestran que cuando existe un gran número de empresas que no están registradas, que ignoran la legislación del trabajo, que no respetan la reglamentación y que evaden impuestos, se limita el aumento y el crecimiento de empresas más productivas y modernas<sup>2</sup>. Se pierden los ingresos fiscales de todas las empresas o personas que trabajan en la economía informal. Como resultado, habrá pocos fondos públicos disponibles para la actividad de las empresas y para las inversiones necesarias en infraestructuras, salud y educación, así como para las competencias que conducirán al crecimiento económico.

Las empresas de la economía informal también favorecen la competencia desleal y evitan que sus competidores en la economía formal crezcan y proporcionen empleos de alta calidad<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, la investigación sobre el desarrollo económico realizada por McKinsey Global Institute [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

<sup>3</sup> Cuando los impuestos para las empresas son altos, la burocracia es una carga y los costos de funcionamiento son un abuso, pocas empresas podrán “ir bien”.

Por tanto, las organizaciones de empleadores están muy interesadas en luchar contra un entorno empresarial que empuja a las empresas a la clandestinidad, sobre todo en fomentar que los gobiernos desarrollen los marcos macroeconómico, social, jurídico y político que conduzcan a la creación a gran escala de empleos decentes y sostenibles y de oportunidades empresariales.

### **Un recurso para las organizaciones de empleadores**

Las organizaciones de empleadores tienen un papel que desempeñar para influir en las políticas en materia de empleo de los jóvenes. Es importante que comprendan las causas del desempleo de los jóvenes para que se planifiquen actuaciones concretas y constructivas a fin de crear un entorno regulatorio con capacidad para fomentar el crecimiento económico y el empleo decente para los jóvenes.

En esta primera sección de la guía se intentan explicar las distintas causas del desempleo de los jóvenes, en parte a partir del examen de los principios básicos de la teoría económica que afectan al desempleo. En la segunda sección se presentan distintos recursos concretos, así como buenas prácticas, que las organizaciones de empleadores pueden aplicar para adoptar mejores medidas en favor del empleo de los jóvenes.







# SECCIÓN I

## RECURSOS PARA ENTENDER EL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES

### Capítulo 1

## MEDICIONES Y DEFINICIONES DEL MERCADO DE TRABAJO

Entender las definiciones relacionadas con el mercado de trabajo y las estadísticas detrás de ellas es fundamental para defender políticas gubernamentales que sean eficaces y estén bien encaminadas, así como para estar preparado para conseguir resultados positivos en las negociaciones con los sindicatos.

### 1.1 Joven

#### Joven

La definición operacional de joven varía mucho entre países; no obstante, las Naciones Unidas definen joven como la persona que pertenece al grupo etario entre 15 y 24 años.

#### Población joven

El número de personas con edades comprendidas entre los 15 y los 24 años de un determinado país, región o zona.

### 1.2 Empleo

#### Personas empleadas

De acuerdo con la definición de la OIT, aquellas personas que han trabajado *más* de una hora durante un corto período de referencia (en general, el día o la semana anterior).

#### Fuerza de trabajo

Las personas que trabajan o están buscando trabajo de forma activa; por tanto, no incluye a las personas no activas en términos económicos.

#### Personas económicamente no activas

Las personas económicamente no activas no trabajan ni buscan empleo. Se trata de personas de distintos grupos, entre los que se incluyen las personas que cuidan de la familia y del hogar, los estudiantes o las personas que sufren enfermedades de larga duración o son inválidas.

#### Fuerza de trabajo joven

Se refiere a las personas con edades entre los 15 y los 24 años que trabajan o están buscando trabajo de forma activa; no se incluye en este grupo a los jóvenes que no son económicamente activos.

## Tasa de empleo

La proporción de fuerza de trabajo que tiene un empleo, es decir, el número de personas empleadas dividido por el total de la fuerza de trabajo.

## Subempleo

Las personas subempleadas son aquellas que, independientemente del número de horas que hayan trabajado durante la semana de referencia en todos sus empleos, manifiestan su voluntad de trabajar más horas o su preferencia por ello.

## 1.3 Desempleo

### Personas desempleadas

De acuerdo con la definición de la OIT, aquellas personas que *no* han trabajado más de una hora durante un corto período de referencia (en general, el día o la semana anterior), pero que están disponibles y están buscando trabajo de forma activa.

### Cuenca de desempleo

Grupo de personas en transición entre empleos.

### Tasa de desempleo

La proporción de fuerza de trabajo que se encuentra en el desempleo, es decir, el número de personas desempleadas dividido por el total de la fuerza de trabajo.

### Movimiento del mercado de trabajo

La frecuencia con la que los trabajadores cambian de empleo en una economía.

## 1.4 Types of unemployment

### Cyclical unemployment

Recurrent unemployment occurring at particular phases of the business cycle, starting with the downturn from a boom. This unemployment is caused by a deficiency of aggregate demand and is associated with a fall in the number of job vacancies.

### Structural unemployment

Unemployment caused by a difference between the structure of employment vacancies and the structure of unemployment, usually brought about by technological change. Unemployed persons have different skills from those being demanded by employers or are located in a different place from a potential employer.

### Frictional unemployment

Short-period unemployment brought about by workers changing jobs. This minimum level of unemployment, which coexists with job vacancies, occurs even when an economy is at full employment and is a feature of all types of national economy. Labour market policies can reduce this type of unemployment by making job information more available and accurate and by subsidizing search costs.



## Full employment

Full employment occurs when unemployment has fallen to an irreducible minimum, approximately the level of frictional unemployment.



### Datos y cifras:

The frictional unemployment rate of the US has been estimated to be at 6.7% in 1982, 5.4% in 2000, 5.5% in 2003 and between 6.5% and 7% in 2009.

*Sources: "U. S. Regional Business Cycles and the Natural Rate of Unemployment"*

*H. J. Wall & G. Zoega, the Federal reserve bank of Saint Louis, wp. 30 (2003);*

*Dornbusch, R., Fischer, S. and Startz, R. (2004);*

*Macroeconomics, McGraw-Hill Companies Inc, US;*

*Edmund Phelps at Bloomberg.com, 4th May 2009.*



### Datos y cifras:

A famous economist called Arthur Okun devised the following rule of thumb using empirical data: for every 1 percentage point by which the actual unemployment rate exceeds the natural unemployment rate, real GDP drops by 2-3%.





## Chapter 2

# DESEMPLEO DE LOS JÓVENES: ESTADÍSTICAS DEL MERCADO DE TRABAJO A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL

Se ha concluido que el desempleo de los jóvenes no es solo un problema mundial, sino una cuestión muy importante a nivel nacional. Con el desempleo de los jóvenes al alza, es probable que esta cuestión esté cada vez más presente en el programa de los principales actores, entre los que se incluyen no solo dirigentes y legisladores, sino también organizaciones de empleadores.

Las siguientes estadísticas del mercado de trabajo son precisas y se han obtenido de fuentes oficiales de la OIT.

### 2.1 Estadísticas mundiales

La fuerza de trabajo joven a nivel mundial está creciendo...

- Más de 1.000 millones de personas tienen hoy en día entre 15 y 24 años.
- Alrededor del 40% de la población mundial es menor de 20 años.
- La fuerza de trabajo joven creció un 4,3% durante la última década, pasando de 577 millones a 602 millones.

**...pero el desempleo y la inactividad de los jóvenes aumentan con el paso del tiempo**

- La participación de la fuerza de trabajo joven descendió a nivel mundial del 54,4% al 51% entre 1999 y 2009, es decir, la fuerza de trabajo joven se redujo en relación a la población de jóvenes.
- La tasa de desempleo entre los jóvenes era del 12,7% en 2011, con un total de 74,7 millones de jóvenes desempleados. Ha sido calculada una estima de 6.4 millones de jóvenes que han perdido las esperanzas de encontrar trabajo y que han totalmente dejado el mercado del trabajo.
- La tasa de inactividad entre los jóvenes aumentó del 45,6% al 49% durante el mismo período.

La participación en el mercado de trabajo de los jóvenes es baja e incluso entre aquellos que tienen un empleo muchos son clasificados como "trabajadores pobres".

- Se calcula que existen 125 millones de trabajadores jóvenes pobres, lo que significa que más del 20% de los jóvenes vive en una familia en la que hay menos de un dólar diario por persona.
- Entre los jóvenes empleados, muchos trabajan durante muchas horas por una remuneración baja o luchan por sobrevivir en la economía informal.

**La característica general más obvia del mercado de trabajo en cuanto al desempleo de los jóvenes es que es mucho mayor que el desempleo entre los adultos, lo que convierte a los jóvenes en un grupo especialmente vulnerable en el mercado de trabajo.**

- Los jóvenes desempleados constituyen casi la mitad (40%) del número total de desempleados en el mundo.
- En 2011, la tasa mundial de desempleo entre los jóvenes era del 12,7%, frente al 6% de la tasa de desempleo de los adultos.
- En comparación con los adultos, los jóvenes tienen una probabilidad tres veces mayor, aproximadamente, de encontrarse en situación de desempleo.

### Tendencias futuras: la fuerza de trabajo joven continuará creciendo

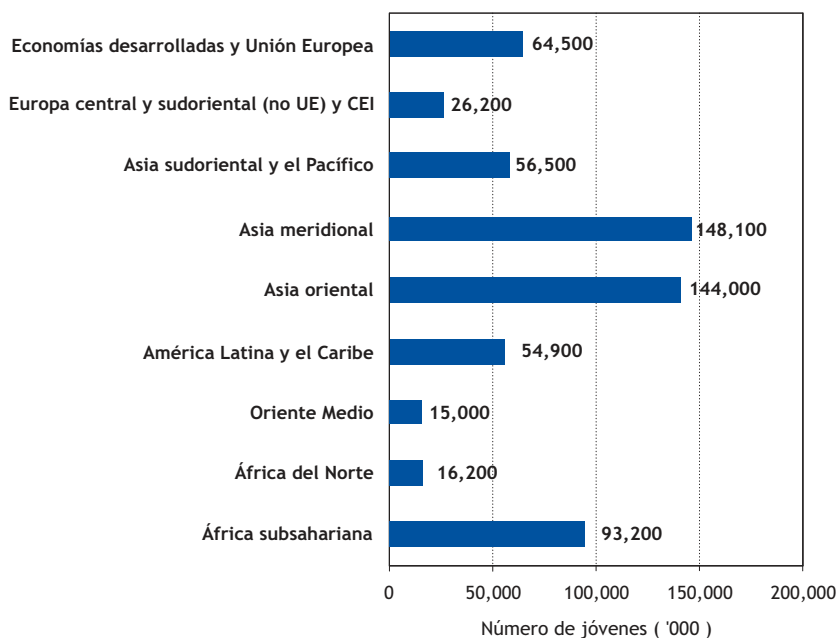
- Se espera que la fuerza de trabajo joven en el mundo aumente 55 millones más en 2015, hasta los 657 millones.
- Si el desempleo de los jóvenes continúa creciendo al ritmo actual, la tasa mundial de desempleo entre los jóvenes será del 15,5% en 2015, es decir, 102 millones de jóvenes desempleados.

## 2.2 Estadísticas regionales

### La mayor parte de la fuerza de trabajo joven del mundo vive en economías en desarrollo

La mayoría (89%) de la fuerza de trabajo joven vive en economías en desarrollo, con Asia en primer lugar (como refleja el gráfico que aparece más abajo). De hecho, las regiones de Asia oriental, Asia sudoriental y el Pacífico y Asia meridional suman, juntas, más de la mitad (56%) de la población joven mundial<sup>4</sup>.

Fuerza de trabajo joven por región (2009)



Fuente: OIT, Tendencias mundiales del empleo juvenil, 2009

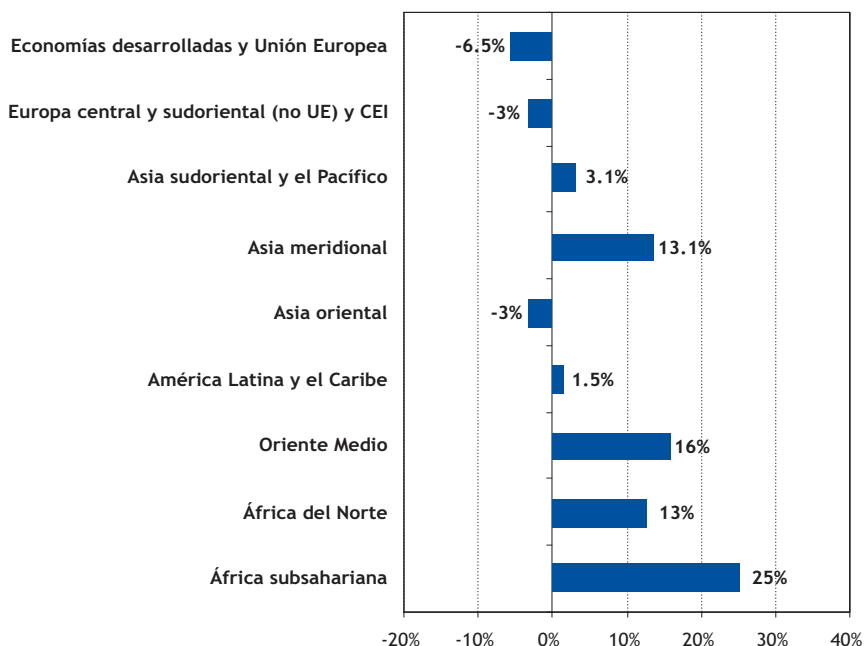
<sup>4</sup> Las regiones se utilizan para el análisis de los principales indicadores del mercado de trabajo. A partir de este criterio, Asia y el Pacífico se dividen en tres subregiones. **Asia oriental:** China, Corea (República Popular Democrática de), Corea (República de), Hong Kong (China), Macao (China), Mongolia y Taiwán (China). **Asia meridional:** Afganistán, Bangladesh, Bhután, la India, Maldivas, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka. **Asia sudoriental y el Pacífico:** Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia, Timor Oriental, Viet Nam, Fiji, Guam, Islas Cook, Islas Marianas del Norte, Islas Marshall, Islas Salomón, Kiribati, Nauru, Niue, Nueva Caledonia, Papúa Nueva Guinea, Polinesia francesa, Samoa, Samoa Americana, Tokelau, Tonga, Tuvalu, Vanuatu, Wallis y Futuna.



**Durante los últimos diez años, la fuerza de trabajo joven ha aumentado en todas las regiones excepto en Europa central y oriental, la Comunidad de Estados Independientes (CEI), Asia oriental y en las economías desarrolladas y la Unión Europea.**

- Tal y como refleja el gráfico que aparece a continuación, el crecimiento de la fuerza de trabajo joven fue mayor en África subsahariana (25%) y en Oriente Medio (16%), seguidos por Asia meridional (13.1%), África del Norte (13%), Asia sudoriental y el Pacífico (3.1%) y América Latina el Caribe (1.5%).
- La fuerza de trabajo joven descendió en Europa central y oriental (no UE) y la CEI (-3%), en las economías desarrolladas y la Unión Europea (-6.5%).

### Crecimiento de la fuerza de trabajo joven por región 1998-2009

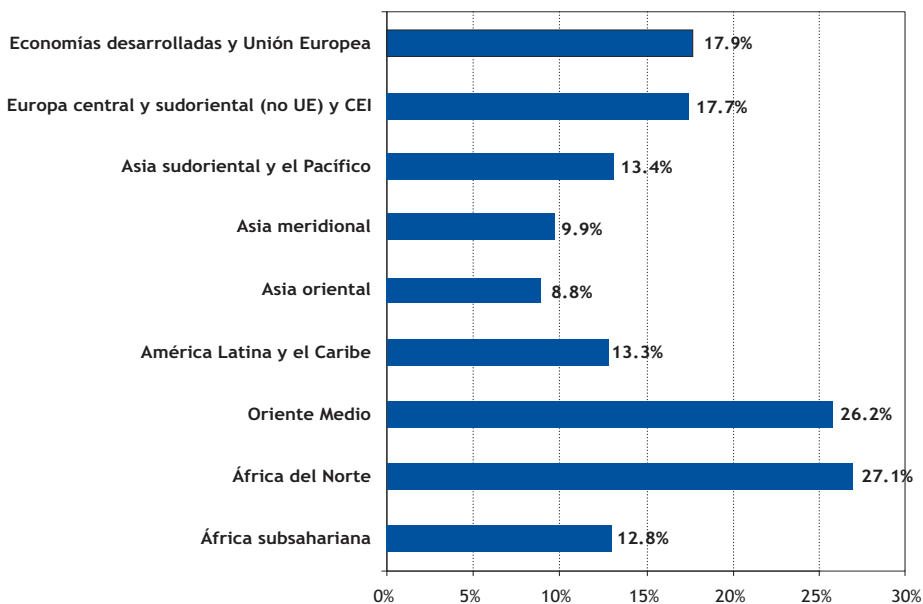


Fuente: OIT, *Tendencias mundiales del empleo juvenil, 2009*

## El desempleo entre los jóvenes es una característica fundamental del mercado de trabajo de todas las regiones

Tal y como aparece representado en el gráfico que aparece a continuación, África del Norte, con el 27.1%, tenía la mayor tasa regional de desempleo en 2011. Oriente Medio tenía la segunda tasa más alta del mundo, con el 26.2%. La tasa de Europa central y sudoriental (no UE) y la CEI era del 17.7%, seguida por las economías desarrolladas y la Unión Europea (UE) (17.9%), América Latina y el Caribe (13.3%), Asia sudoriental y el Pacífico (13.4%), África subsahariana (12.8%), Asia meridional (9.9%) y Asia oriental (8.8%).

Tasa de desempleo entre los jóvenes por región 2011\*



Fuente: OIT, Tendencias mundiales del empleo, enero de 2012  
\* estimaciones preliminares para 2011

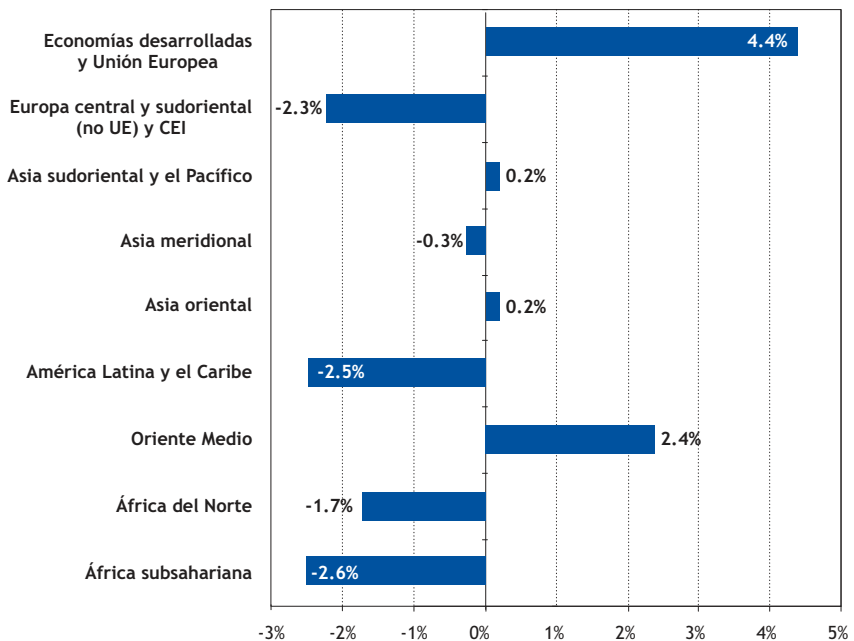




**En muchas regiones, las tasas de desempleo de los jóvenes han aumentado durante los últimos diez años; las economías desarrolladas y la Unión Europea son las principales regiones en las que se ha producido dicho aumento**

- Los aumentos más pronunciados en las tasas de desempleo entre los jóvenes durante los últimos diez años tuvieron lugar en las economías desarrolladas y en la Unión Europea, con un aumento del 13.5% al 17.9%, y en Oriente Medio, región en la que la tasa aumentó del 23.8% al 26.2%. Este fenómeno se debió en parte a las graves desaceleraciones económicas que condujeron a un enorme aumento del desempleo en general, pero del desempleo de los jóvenes en particular.
- Las tasas de desempleo entre los jóvenes también aumentaron en Asia sudoriental y Pacífico (0.2%) y en Asia oriental (0.2%).
- Se produjo un ligero descenso del empleo de los jóvenes en Europa central y sudoriental (no UE) y en la CEI (un -2.3%). En América Latina y Caribe y en África subsahariana se produjeron descensos considerables (-2.5% y -2.6%).

**Cambios en la tasa de desempleo entre los jóvenes por región 2000-2011\***

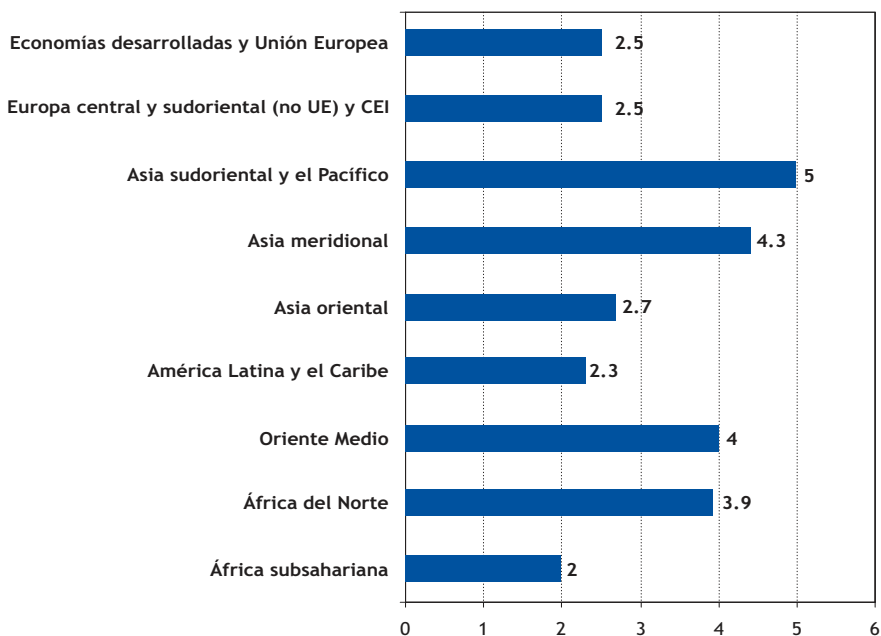


Fuente: OIT, Tendencias mundiales del empleo, enero de 2012  
 \* los datos de 2011 son estimaciones preliminares

**En prácticamente todas las regiones, la tasa de desempleo entre los jóvenes dobla con creces la tasa de desempleo entre los adultos, lo que convierte a los jóvenes en un grupo especialmente vulnerable en el mercado de trabajo de todos los continentes**

- Las diferencias entre las tasas de empleo de los jóvenes y los adultos es mayor en Asia sudoriental y el Pacífico (véase el gráfico que aparece a continuación), región en la que las tasas de desempleo entre los jóvenes son casi cinco veces superiores a la tasa de desempleo entre los adultos.
- La diferencia más pequeña entre las tasas de desempleo de los jóvenes y de los adultos es la que se registra en África subsahariana y en América Latina y Caribe.

### Relación entre la tasa de desempleo de los jóvenes y la de los adultos 2011\*



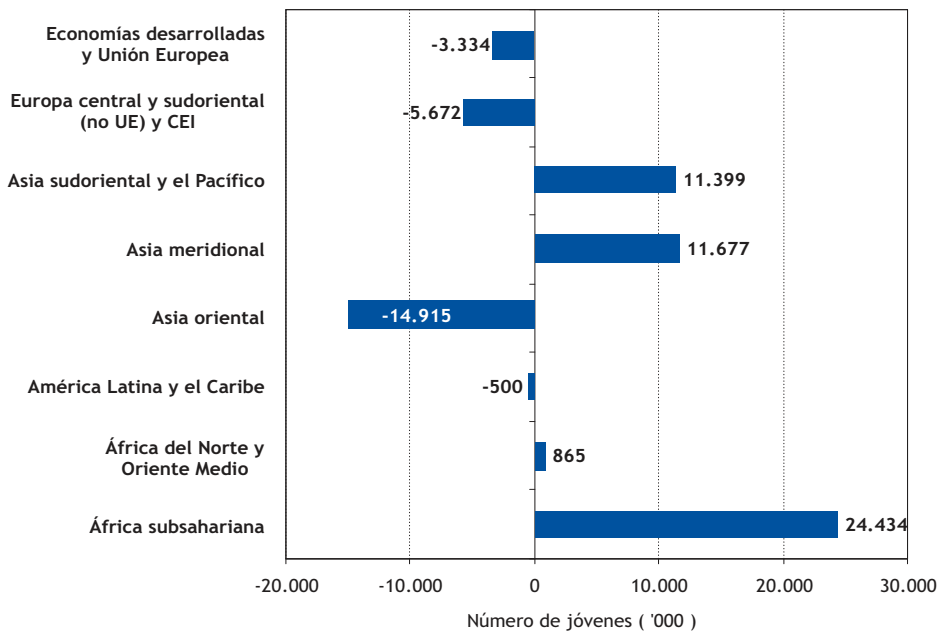
Fuente: OIT, *Tendencias mundiales del empleo*, enero de 2010  
\*los datos de 2011 son estimaciones preliminares



**Tendencias futuras: Asia meridional y el Pacífico, África subsahariana, Oriente Medio y África del Norte empezarán a experimentar grandes aumentos de la fuerza de trabajo joven durante los próximos años**

- Entre 2010 y 2015 la fuerza de trabajo joven continuará creciendo. Este crecimiento se concentrará en las regiones de África Subsahariana, Asia sudoriental y el Pacífico y en Oriente Medio y África del Norte.
- En 2015, la cantidad de jóvenes continuará constituyendo aproximadamente una quinta parte de la población total en estas regiones.
- La fuerza de trabajo joven disminuirá en el resto de regiones y de forma muy considerable en Asia oriental.

**Crecimiento neto estimado de la fuerza de trabajo joven por región 2005-2015**



Fuente: OIT, *Global Employment Trends (GET) Model, 2006*

Las estadísticas de esta sección muestran que las tasas de desempleo de los jóvenes son demasiado elevadas en todas las regiones. Si se diesen las condiciones apropiadas, las empresas deberían ser capaces de sacar provecho del valioso recurso que representa este grupo etario. En el siguiente capítulo se hace una lectura rápida de algunos fundamentos teóricos de la economía, a fin de comprender mejor las causas del desempleo de los jóvenes y cómo abordarlas.

## Recursos para obtener más información

OIT (2012), *Tendencias mundiales del empleo*, [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

OIT (2011), *Tendencias mundiales del empleo*, [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

OIT (2010), *Tendencias mundiales del empleo juvenil*, [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

OIT (2010), *Tendencias mundiales del empleo*, enero 2010 [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

OIT (2009), *Tendencias mundiales del empleo*, enero 2009 [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

OIT (2008), *Tendencias mundiales del empleo*, octubre 2008 [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)

Quintini, G. y Martin, S. (2006) Starting well or losing their way? The position of youth in the labour market in OECD countries, OECD Social, employment and migration papers N°. 39  
[www.oecd.org/els](http://www.oecd.org/els)

Red de Empleo de los Jóvenes (YEN), [www.ilo.org/yen](http://www.ilo.org/yen)



## Capítulo 3

# ELEMENTOS DETERMINANTES DEL DESEMPLEO: RESUMEN DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ECONOMÍA

En esta sección se presenta un breve resumen de la teoría económica, tanto desde una perspectiva microeconómica como macroeconómica, que se centra, sobre todo, en el mercado de trabajo y el desempleo. Una comprensión adecuada de las interacciones de las fuerzas del mercado ayudará a entender mejor las causas del desempleo en general y del desempleo de los jóvenes en particular, las razones para combatirlo y las medidas para reducir los niveles de desempleo entre los jóvenes.

### 3.1 Oferta y demanda en el mercado de trabajo

La microeconomía estudia a qué destinan las personas, las familias y las empresas los recursos limitados de que disponen y cómo afectan esas decisiones a la oferta y la demanda de bienes y servicios (y a los precios de estos) en los mercados. El modelo de la oferta y la demanda describe las interacciones entre los compradores y los vendedores en un determinado mercado en relación con el precio de un bien o de un servicio. En los mercados de bienes y servicios, si el precio es alto, se producirán más bienes y servicios hasta que se satisfaga la demanda. Si el precio baja, se producirán menos bienes y servicios.

De acuerdo con el modelo de la oferta y la demanda, en un mercado libre (es decir, en el que el precio viene determinado mediante acuerdo entre compradores y vendedores y no por leyes gubernamentales) las fuerzas de la oferta y la demanda alcanzarán un equilibrio económico, en el que la demanda equivalga a la oferta.

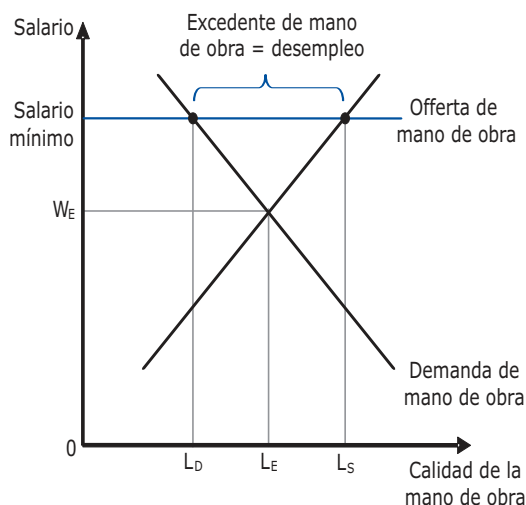
De acuerdo con la teoría neoclásica<sup>5</sup>, el modelo se puede trasladar fácilmente al mercado de trabajo. Si existe una alta demanda de mano de obra cuando no existe oferta de mano de obra, se produce un aumento de los salarios. Si la demanda de mano de obra baja y la oferta supera a la demanda, los salarios bajarán. En teoría, las fuerzas del mercado deben alcanzar un equilibrio que consiste en que la oferta y la demanda de mano de obra sea la misma, lo que conducirá al pleno empleo en la economía. El desempleo se produce cuando los salarios se encuentran, por algún motivo, por debajo del nivel que marca el equilibrio entre la oferta y la demanda. Existe una serie de actores que pueden contribuir a fijar salarios por encima del nivel de equilibrio. A continuación se analiza el papel de los más importantes.

#### El papel de los gobiernos: leyes en materia de salario mínimo

Aunque los salarios mínimos no son la principal razón del desempleo en muchas economías, tienen un importante efecto en determinados grupos (por ejemplo, en el de trabajadores menos calificados).

El modelo de la oferta y la demanda no solo se aplica al tamaño de la fuerza de trabajo, sino también a las características de los trabajadores, como su formación educativa y sus niveles de calificación. Si una determinada competencia es escasa (la oferta es baja), pero es muy necesaria para los empleadores (la demanda es alta), un trabajador con esas competencias tiene un enorme poder de negociación en lo relativo a su salario. Si existe un excedente de una determinada competencia (la oferta es alta), para la cual no existe una gran demanda por parte de los empleadores, los trabajadores con esas competencias tendrán menos poder de negociación y podrán llegar a una situación de desempleo.

<sup>5</sup> La escuela neoclásica es la principal escuela de pensamiento en economía, que define el valor en relación con la escasez y considera que el equilibrio entre la oferta y la demanda determina los precios de equilibrio.



Fuentes: Mankiw (1998) Principios de economía

El gráfico muestra la economía básica del salario mínimo. Cuando la ley en materia de salario mínimo propugna que el salario se mantenga por encima del nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda, aumenta la cantidad de mano de obra disponible y se reduce la cantidad de mano de obra solicitada, en comparación con el nivel de equilibrio, lo que resulta en un excedente de mano de obra.

Dado que hay más trabajadores con voluntad de trabajar que empleos disponibles, un conjunto de aquellos se encuentra en situación de desempleo. No obstante, las leyes en materia de salario mínimo no son la única razón que explica el desempleo: la mayor parte de los trabajadores en la economía tienen salarios muy por encima del mínimo legal. Muy a menudo, las leyes en materia de salario mínimo son preceptivas para los miembros menos calificados y con menos experiencia de la fuerza de trabajo, como los adolescentes. Las leyes en materia de salario mínimo influyen especialmente en el desempleo que afecta a estos trabajadores.

Aunque el gráfico está concebido para mostrar los efectos de un salario mínimo demasiado alto, también se extrae una enseñanza más general: *Si el salario se mantiene por debajo del nivel de equilibrio por cualquier motivo, el resultado es el desempleo.*



#### Datos y cifras:

Distintos estudios en Turquía muestran que el impacto de los salarios en las tasas de empleo pueden divergir en función de los grupos. En aquellos con mayores competencias y una formación educativa superior, la relación entre los salarios y el desempleo no es tan clara. No obstante, para los trabajadores menos calificados y con escasa formación educativa (y, por tanto, menos poder de negociación), como los trabajadores agrícolas, existe un vínculo claro entre el desempleo local y los salarios. En este caso, la curva salarial es más importante para los trabajadores menos calificados que para los más calificados.

Fuentes: Ikkaracan, I. y Selim, R. (2002) *The role of unemployment in wage determination: Further evidence on the wage curve from Turkey*, Center for Economic Policy Analysis, [www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm](http://www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm)



## El papel de los sindicatos: reivindicación de salarios más altos

Los sindicatos son importantes para ayudar a las empresas a responder de forma eficaz a los problemas de los trabajadores. Siempre que un trabajador acepta un empleo, el trabajador y la empresa deben alcanzar acuerdos sobre numerosas condiciones del empleo: no solo en materia de salarios, sino también de horarios de trabajo, horas extraordinarias, vacaciones, bajas por enfermedad, prestaciones de salud, plazos para ascensos, seguridad en el empleo, etc. Al mismo tiempo, los sindicatos, al reclamar salarios más altos, pueden conducirlos a niveles por encima del nivel de equilibrio: la cantidad de oferta de mano de obra puede aumentar y la cantidad de trabajo demandado disminuir, lo que resultaría en una situación de desempleo. Los trabajadores que continúan empleados están en una situación mucho más ventajosa, pero aquellos que habían estado trabajando antes y ahora están desempleados cuando los salarios son más altos se encuentran en una situación desfavorable.

Por este motivo, a veces se considera que los sindicatos causan conflictos entre distintos grupos de trabajadores: los *trabajadores periféricos* (en especial los jóvenes) pueden enfrentarse a más dificultades para entrar en el mercado de trabajo porque los *trabajadores centrales* perciben salarios muy altos.

## El papel de los empleadores: la teoría del salario de eficiencia

Los empleadores también pueden influir en la subida de salarios por encima del nivel de equilibrio.

La teoría del salario de eficiencia hace referencia al incentivo que supone para los directores pagar más a sus empleados que el salario de equilibrio del mercado.

¿Por qué quieren las empresas mantener sueldos altos? De alguna forma, esta decisión puede parecer extraña dado que los salarios constituyen una gran parte de los costos de las empresas. En general, se esperará que las empresas que esperan aumentar sus beneficios quieran mantener los costos —y, por lo tanto, los salarios— en los niveles más bajos posibles.

La novedosa visión de la teoría del salario de eficiencia radica en que pagar salarios altos puede ser beneficioso dado que podría aumentar la productividad (eficiencia) de los trabajadores. Este aumento de la productividad de la mano de obra asumiría los salarios más altos.

En los modelos de salarios de eficiencia, la productividad de la mano de obra guarda una relación positiva con los salarios.

¿Por qué los salarios más altos deben aumentar la productividad de la mano de obra? Hay distintas explicaciones:

- **Calidad del trabajador.** Cuando una empresa contrata nuevos trabajadores, no puede evaluar la calidad de los candidatos con precisión. Si pagan un salario alto, las empresas consiguen que se presenten mejores candidatos a las vacantes. Los trabajadores más calificados son, por lo general, trabajadores más productivos.
- **Esfuerzo del trabajador.** Es difícil evaluar la cantidad y la calidad del esfuerzo de un trabajador; por ello, puede existir un incentivo para evitar que eluda sus responsabilidades (hacer menos trabajo que el acordado). El director, de este modo, paga un salario de eficiencia para aumentar el costo de la pérdida de empleo, lo que sensibiliza más al trabajador sobre la posibilidad de ser despedido.
- **Reducción del movimiento de la mano de obra.** Si se pagan salarios de eficiencia, se reduce el incentivo para los empleados de dejar su trabajo y buscar un empleo en otro lugar. Esta estrategia tiene sentido porque a menudo es costoso para las empresas contratar y formar a nuevos trabajadores. Las empresas con mayor movimiento de mano de obra suelen tener mayores costos de producción. Por este motivo, las empresas pueden considerar beneficioso pagar salarios por encima del nivel de equilibrio para reducir así el movimiento de trabajadores.
- **Teorías nutricionales.** En los países en desarrollo, los salarios de eficiencia pueden permitir que los trabajadores tengan una alimentación idónea para evitar enfermedades y trabajar más duro y de forma más productiva.

## Productividad y salarios

Ya hemos señalado que en los modelos de salarios de eficiencia, la productividad de la mano de obra mantiene una relación positiva con los salarios. Pero, ¿es esto cierto? ¿Por qué los empleadores quieren vincular la productividad a los salarios?

La teoría económica sostiene que cada unidad adicional de mano de obra empleada produce un pequeño incremento progresivo en la producción. Dado un salario real, la empresa debe emplear mano de obra hasta que el producto marginal de la mano de obra equivalga exactamente al salario real. Las empresas competitivas siempre tienen en cuenta este principio de mantener los salarios y la productividad alineados. Si el salario es inferior al nivel de productividad, las empresas encontrarían beneficioso contratar más trabajadores, lo que ejercería más presión sobre los salarios y, al reducirse los beneficios, menos presión sobre la productividad. Por otra parte, si el salario estuviese por encima del nivel de productividad, sería ventajoso para las empresas deshacerse de mano de obra, lo que ejercería menos presión sobre los salarios y más sobre la productividad.

Hoy por hoy, los empleadores dan mucha importancia al costo unitario de la mano de obra para establecer los salarios. El costo unitario de la mano de obra mide el costo de la mano de obra por unidad de producción. Este aumentará cuando los costos totales de la mano de obra crezcan más rápido que la producción. Por ejemplo, si los salarios suben un 5% y la productividad de la mano de obra (producción por trabajador) crece un 2%, el costo unitario de la mano de obra sube un 3%. Los empleadores intentan que los costos unitarios de mano de obra se mantengan constantes (o reducirlos, si es posible). Si la productividad de la mano de obra aumenta un 5%, los salarios no pueden aumentar más del 5% para que se mantenga el mismo nivel de costos unitarios de mano de obra.

No obstante, los salarios y la productividad reales no siempre se corresponden con los datos. Existen distintos motivos, en particular:

1. La medición adecuada de los salarios es la compensación total, que incluye salarios en efectivo y pagos en especie. Algunos datos solo incluyen los salarios en efectivo. En una época en la que los pagos en especie, como las pensiones y la asistencia médica, constituyen una parte significativa del paquete de compensaciones, no se puede esperar que los salarios en efectivo estén alineados con la productividad.
2. Existe heterogeneidad entre los trabajadores. El método más sencillo para calcular la productividad de un trabajador medio en la economía es el siguiente: producción total dividida por el total de horas trabajado. No obstante, no todos los tipos de trabajadores experimentarán el mismo cambio en la productividad que la media. *Es mejor comparar la productividad media con los salarios medios reales.*
3. Por último, es muy importante recordar que se está hablando siempre de la productividad de la mano de obra; no obstante, la mano de obra no es, obviamente, el único insumo de la producción. El capital es el otro insumo importante y un factor que influye en los niveles de productividad que es necesario remunerar. Por ello, de acuerdo con la teoría, la medición correcta de la productividad consiste en la cantidad de producción que un trabajador más generaría, si la cantidad de capital se mantiene constante.





### Más allá de la teoría neoclásica

La principal idea que asume la nueva economía keynesiana<sup>6</sup>, y que la distingue de la economía neoclásica, es que los salarios y los precios no se ajustan instantáneamente para permitir que la economía alcance el pleno empleo. No se puede valorar del mismo modo el mercado de trabajo y los mercados de bienes y servicios; solo determinados segmentos (aquellos en los que están involucrados trabajadores no calificados) están sujetos a reglas más comunes de oferta y demanda, dado que los trabajadores tienden a cambiar de tipo de trabajo en función de los distintos salarios.

En la mayoría de los segmentos, el mercado de trabajo se diferencia en distintos aspectos:

- *El mercado de trabajo funciona como un mercado descompensado.* Mientras que muchos mercados tienen un punto de equilibrio sin exceso de excedente o demanda, se espera que el mercado de trabajo presente un nivel continuo de desempleo.
- *La función de la oferta y la demanda en la fijación de precios y cantidades.* En los mercados de bienes, si el precio es alto existe una tendencia, a largo plazo, de que se produzcan más bienes hasta que se satisfaga la demanda. En cuanto a la mano de obra, la oferta general no puede fabricarse de forma eficaz porque las personas disponen de una cantidad limitada de tiempo al día y es imposible fabricar personas. El efecto de los ingresos sugiere que un aumento en los salarios en general no producirá, en muchas ocasiones, más oferta de mano de obra. Incluso puede resultar que exista menos oferta de mano de obra, dado que los trabajadores tomarán más tiempo libre para gastar sus salarios más altos. Por otra parte, el efecto de sustitución de un salario alto puede provocar que la gente trabaje más, dado que el costo de oportunidad de trabajar menos es mayor que antes del aumento. Aunque los datos empíricos no son claros, algunos analistas sugieren que los efectos de los ingresos y la sustitución se anulan entre sí, lo que provoca que no exista un aumento de la oferta.

De forma más general, sociólogos y economistas políticos advierten que la economía de la mano de obra tiende a perder perspectiva sobre la complejidad de las decisiones individuales en materia de empleo. Estas decisiones, en particular desde la parte de la oferta, suelen tener una considerable carga emocional y un análisis puramente matemático puede obviar dimensiones importantes.

## 3.2 Del mercado de trabajo a la economía: la fijación de salarios y las curvas para el cálculo de precios

Ahora examinaremos un modelo sencillo que explica los factores determinantes de la tasa de desempleo estructural (cabe señalar que un nivel determinado de la tasa de desempleo estructural es positivo para la economía). Este modelo presentará las curvas de fijación de salarios y de cálculo de precios para comprender mejor la influencia que ejerce el mercado de trabajo en la economía y viceversa.

El modelo de la oferta y la demanda no solo se aplica al tamaño de la fuerza de trabajo, sino también a las características de los trabajadores, como su formación educativa y sus niveles de calificación. Si una determinada competencia es escasa (la oferta es baja), pero es muy necesaria para los empleadores (la demanda es alta), un trabajador con esas competencias tiene un enorme poder de negociación en lo relativo a su salario. Si existe un excedente de una determinada competencia (la oferta es alta), para la cual no existe una gran demanda por parte de los empleadores, los trabajadores con esas competencias tendrán menos poder de negociación y podrían llegar a una situación de desempleo.

Estas características del mercado de trabajo contribuyen a explicar por qué los salarios son tan poco flexibles. Significa que el precio de la mano de obra ofrecida por los trabajadores no se ajusta lo suficientemente rápido para equilibrar el mercado de trabajo o, lo que es lo mismo, para equilibrar la oferta y la demanda de mano de obra, lo que causa desempleo.

Para comprender mejor la influencia que ejerce el mercado de trabajo en la economía, y viceversa, es importante presentar las curvas de fijación de salarios y de cálculo de precios

<sup>6</sup> La nueva economía keynesiana es una escuela de macroeconomía contemporánea que se esfuerza por proporcionar fundamentos microeconómicos para la economía keynesiana. Se ha desarrollado en parte como respuesta a las críticas a la macroeconomía keynesiana por defensores de la macroeconomía neoclásica.

## La relación de la fijación de salarios

Numerosos factores influyen en el valor de los salarios. Estas influencias se pueden resumir en la función que aparece a continuación, tanto si la negociación se realiza a nivel individual como de

$$W = PF(u, z)$$

(-, +)

forma colectiva:

Se plantea que el salario ( $W$ ) depende de tres factores: el nivel de precios ( $P$ ), la tasa de desempleo ( $u$ ) y una variable ( $z$ ) que agrupa al resto de variables que afectan al resultado de la fijación de salarios

La influencia del nivel de precios al que se llegará en el futuro a corto plazo se debe al hecho de que, durante el proceso de negociación, los trabajadores no se preocupan, por ejemplo, de cuánto dinero recibirán, sino de cuántos bienes y servicios podrán adquirir con esa cantidad de dinero. Esto también sirve para las empresas: no se preocupan de la cantidad total que pagarán a los trabajadores, sino de la cantidad a la que asciende el total pagado en comparación con el precio de los bienes que las empresas venden. En ambos casos, el nivel de precios de los bienes y los servicios es bastante importante, y la relación entre  $P$  y  $W$  es positiva: si se espera un aumento del nivel de precios para el futuro, los salarios subirán hoy mismo.

Asimismo, la tasa general de desempleo ( $u$ ) afecta al nivel de salarios: las tasas altas de desempleo debilitan el poder de negociación de los trabajadores, forzándolos a aceptar salarios más bajos y permitiendo que las empresas paguen salarios más bajos y consigan mantener a los trabajadores motivados en el trabajo. Así,  $u$  repercute negativamente en el nivel salarial: si la tasa de desempleo aumenta, los salarios bajan, y viceversa.

La última variable,  $z$ , representa todos los factores que afectan a los salarios además de las otras dos variables ( $P$  y  $u$ ). Estos factores son los seguros contra el desempleo (las prestaciones de desempleo que corresponden a los trabajadores cuando pierden su empleo), un nivel mínimo de salarios, leyes para la protección del empleo (leyes que aumentan el costo del despido), impuestos, etc. Todos los factores ( $y$ , por lo tanto, también  $z$ ) repercuten positivamente en los salarios: esto se debe a la definición de la variable, pero también se puede entender mediante algunos ejemplos. Si el gobierno decide reducir el seguro contra el desempleo, los trabajadores estarán dispuestos a aceptar salarios más bajos para evitar el desempleo. Si el nivel mínimo de los salarios aumenta, todos los trabajadores pedirán un aumento de su salario.

Se ha demostrado que la “curva salarial” existe mediante distintas investigaciones empíricas<sup>7</sup>.

## La relación del cálculo de precios

Numerosos factores influyen en el nivel de precios, pero por motivos de simplicidad partiremos de la premisa de que los precios vienen determinados por las empresas, que añaden un margen de beneficio a sus costos de producción. De nuevo, para que la relación sea lo más fácil posible, consideramos como único costo  $W$ , el costo de la fuerza de trabajo.

La relación resultante es la siguiente, en la que  $\mu$  es el margen de beneficio del precio añadido al costo de producción:

$$P = (1 + \mu)W$$

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, Blanchflower, D.G. y Oswald, A.J. (1994) *The wage curve*, MIT Press, Cambridge y Londres.



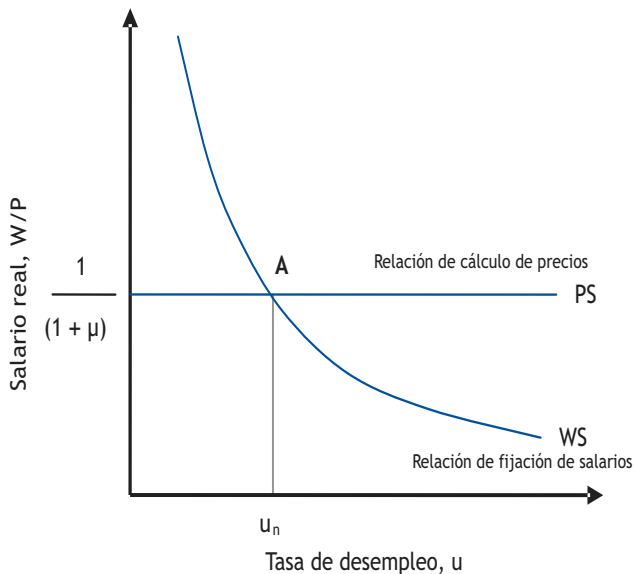
El margen de beneficio ( $\mu$ ) lo establecen las empresas y puede utilizarse (se mostrará más adelante) para entender la repercusión de los aumentos externos de los precios de las materias primas y del petróleo en el desempleo.

### Curvas de fijación de salarios y cálculo de precios

Si se dividen por  $P$  las relaciones de fijación de salarios y de cálculo de precios definidas anteriormente, obtenemos dos nuevas expresiones idénticas a las anteriores, pero que señalan el nivel de salario real (es decir, el salario medido en términos de bienes y servicios que se pueden adquirir, obtenidos tras dividir el salario por el precio).

$$\frac{W}{P} = F(u, z) \quad \frac{W}{P} = \frac{1}{(1 + \mu)}$$

Las dos relaciones aparecen en el siguiente gráfico.



La **tasa de desempleo estructural** es la tasa de desempleo en la que el salario real elegido en el contexto salarial equivale al salario real implícito en la fijación de precios. A fin de comprender la importancia de este nivel de desempleo, cabe presentar distintas escalas temporales en el análisis de la economía para diferenciar entre los fenómenos de desempleo de corta de duración y los de larga duración. Este punto quedará más claro con la explicación que aparece a continuación.

### Macroeconomía: demanda y oferta agregadas

La demanda y la oferta agregadas (o totales) desempeñan un papel muy importante en la teoría macroeconómica, que estudia el comportamiento de la economía en su conjunto. Estos conceptos se definen del siguiente modo:

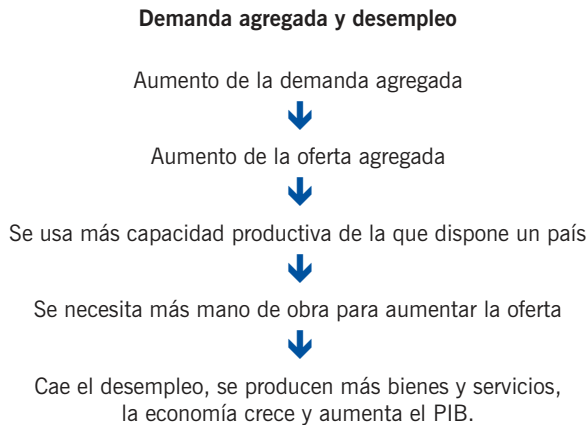
#### **Demanda agregada**

Es la suma de los valores de todos los bienes y servicios adquiridos en una economía determinada. La demanda agregada no es solo una medición de lo que la gente quiere comprar, sino también de lo que es capaz de comprar —y está dispuesta a comprar—. El *nivel* de demanda agregada lo determina la demanda total de bienes para consumo, de servicios, de nuevas inversiones, de bienes adquiridos por el gobierno y de bienes netos para su exportación.

#### **Oferta agregada**

Es la suma de los valores de todos los bienes y servicios ofertados en una economía determinada. El *nivel* de oferta agregada es la cantidad de producción que una economía puede producir, determinado por los recursos (mano de obra y capital —se aborda en profundidad este tema en el siguiente capítulo—) y la tecnología disponibles, así como por las importaciones.

Cómo afecta un aumento de la demanda agregada al desempleo y al crecimiento económico:



### 3.3 Escalas de tiempo y tipos de desempleo

En función del marco temporal, la producción agregada está determinada, bien por la oferta agregada, bien por la demanda agregada. El desempleo resultante se debe a diferentes razones y adopta nombres distintos.

#### **Corto plazo**

Cuando los economistas estudian una cuestión “a corto plazo”, hablan en términos de contrataciones y aumentos regulares de la economía, lo que se conoce como “ciclo económico”. Tanto la inflación, como el crecimiento y el desempleo, siguen movimientos cíclicos. A corto plazo, la demanda agregada determina la producción y la cantidad de capacidad disponible de un país que se está utilizando para producir bienes y servicios. Los empleados variarán la cantidad de bienes y servicios que producen en función de la demanda agregada. Si la producción aumenta, los insumos también, se necesitará más mano de obra y las tasas de desempleo se reducirán.

El desempleo debido a variaciones a corto plazo en la demanda suele conocerse como desempleo cíclico. El nivel de desempleo a corto plazo puede ser inferior o superior al estructural: en caso de que sea inferior, debe esperarse un aumento rápido para reducir la distancia en relación con el nivel



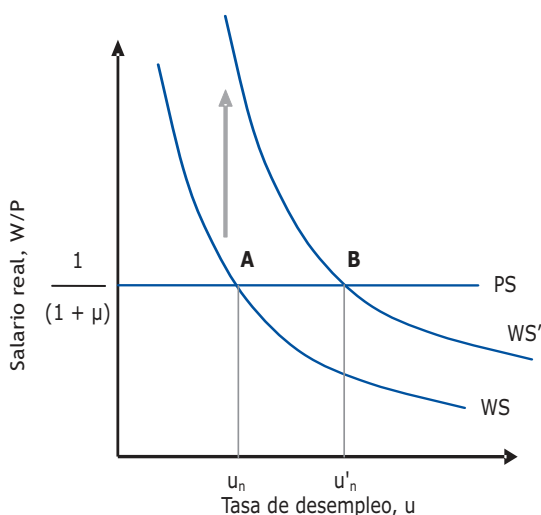
estructural; cuando es superior a aquel, debe esperarse un descenso en el futuro próximo de acuerdo con la evolución del ciclo económico y del mercado de trabajo.

### Medio plazo

A medio plazo, las posiciones de las curvas de fijación de salarios y de cálculo de precios, y, por lo tanto, la tasa de desempleo equilibrada, depende tanto de  $z$  (los numerosos factores que influyen en la fijación de salarios, como las prestaciones de desempleo) y  $\dot{i}$  (el margen de beneficio aplicado por las empresas).

A una determinada tasa de desempleo, la existencia de mayores prestaciones de desempleo conduce a un salario real más alto. Se necesita una mayor tasa de desempleo para devolver el salario real al nivel que las empresas quieren pagar. Si se permite que las empresas aumenten sus precios en función del salario, el cumplimiento menos estricto de la legislación antimonopolios conduce a un descenso del salario real.

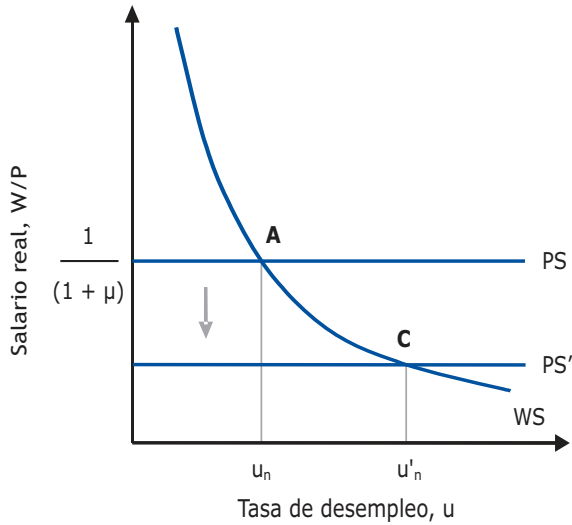
En definitiva, a medio plazo un aumento de las prestaciones de desempleo causa un aumento de la tasa de desempleo estructural, tal y como recoge el siguiente gráfico:



El aumento de las prestaciones de desempleo determina una tendencia al alza de la curva de fijación de salarios y un mayor nivel de desempleo estructural.

Se obtiene el mismo resultado cuando se produce un aumento del margen de beneficio. Este hecho (el aumento del margen de beneficio que aplican las empresas) se puede considerar como una medida aislada e irrelevante, pero el efecto que se consigue en la relación de cálculo de precios y en el mercado de trabajo es la misma que se produce cuando suceden otros acontecimientos. Este es el caso del aumento del precio del petróleo (un bien que suele importarse en grandes cantidades) o de otras materias primas: es como un aumento, en igualdad de circunstancias, de los costos de producción de las empresas, lo que equivale, en nuestro contexto, a un aumento del margen de beneficio.

En definitiva, un aumento de los márgenes de beneficio (o un aumento equivalente en el precio del petróleo y de las materias primas utilizadas para producir bienes) reduce el salario real y causa un aumento de la tasa de desempleo estructural. El nuevo equilibrio es el que viene determinado en el punto C del siguiente gráfico.



## Largo plazo

A largo plazo (existe un gran debate alrededor de lo que significa “a largo plazo”: si una serie de trimestres financieros o una década) la producción solo la determina la oferta agregada, la cantidad de insumos que en última instancia establece la cantidad de resultados o la capacidad productiva de una economía. Por lo tanto, el crecimiento económico a largo plazo depende de la oferta agregada: la oferta de capital y mano de obra y el progreso tecnológico.

La tasa de desempleo que se determina a largo plazo se debe al crecimiento de la población, al nivel educativo de la fuerza de trabajo, a su productividad y al progreso tecnológico. El nivel de capital físico es irrelevante a largo plazo, dado que viene determinado por el resto de variables que se tienen en cuenta y no fomenta el crecimiento.

## Recursos para obtener más información

Blanchard, O.J. (2006) *Macroeconomía*, Prentice Hall.

Dornbusch, R., Fischer, S. y Startz, R. (2009) *Macroeconomía*, McGraw-Hill e Interamericana de México.

Mankiw, N.G. (2007) *Principios de economía*, Thomson Paraninfo.

Pindyck, R.S. y Rubinfeld, D.L. (2001) *Microeconomía*, Prentice Hall.



## Capítulo 4

# LAS CAUSAS DE LAS ALTAS TASAS DE DESEMPLEO ENTRE LOS JÓVENES

### 4.1 Una premisa necesaria: la falacia de la carga de trabajo

En el capítulo anterior se examinaban brevemente los principales factores determinantes del desempleo y las variables que influyen en él, según la teoría económica moderna.

Antes de abordar algunos de los factores que provocan altas tasas de desempleo **entre los jóvenes**, es importante presentar la falacia de la carga de trabajo, una mala interpretación económica decisiva en la que se basan a menudo las políticas del mercado de trabajo.

Cuando el desempleo es alto, las personas suelen pensar que la solución radica en distribuir el trabajo existente de forma más equitativa entre la fuerza de trabajo. Por ejemplo, en la década de 1990, Europa sufrió un desempleo extremadamente alto y muchos líderes sindicales y políticos sugirieron que la solución pasaba por reducir la semana laboral para que todos los trabajadores trabajasen el mismo número de horas. Esta visión, que considera que la cantidad de trabajo que se debe realizar es fija, se conoce como la falacia de la carga de trabajo.

Para comenzar, veamos qué tiene de cierto este punto de vista. Para un determinado grupo de trabajadores, con competencias especiales y asentados en una región, una reducción de la demanda de mano de obra puede, obviamente, amenazar sus ingresos. Si los salarios se ajustan a un ritmo lento, estos trabajadores pueden enfrentarse a largos períodos de desempleo. La falacia de la carga de trabajo puede parecer bastante real a estos trabajadores.

Pero desde el punto de vista de la economía en su conjunto, el argumento de la carga de trabajo implica que solo existe una cantidad fija de trabajo remunerado para hacer y eso es una falacia. Un examen detenido de la historia económica en diferentes países muestra que un aumento de la oferta de mano de obra puede acomodarse en un mayor nivel de empleo, aunque ese aumento puede necesitar salarios reales más bajos. De forma similar, un descenso de la demanda de un tipo particular de mano de obra debido a los cambios tecnológicos que se producen en un determinado sector puede significar una bajada de los salarios relativos; la migración de mano de obra y capital podría proporcionar nuevos trabajos a los trabajadores desplazados.

El trabajo no es una carga que deba compartirse entre los trabajadores potenciales. Los ajustes en el mercado de trabajo se pueden adaptar a los cambios en la oferta y la demanda de mano de obra a través de cambios en el salario real y migraciones de mano de obra y capital. Obviamente, a corto plazo, cuando los salarios y los precios son inflexibles, se puede facilitar el proceso de ajuste mediante políticas macroeconómicas adecuadas.



#### Datos y cifras:

Los datos de la OCDE no respaldan la teoría de la carga de trabajo. Una serie de países, entre los que se incluyen los Estados Unidos, han combinado bajas tasas de desempleo con un alto número de horas de trabajo por trabajador. Por otra parte, algunos países europeos que han restringido las horas de trabajo han sufrido tasas de desempleo o inactividad permanentemente altas. Una comparación entre países con niveles similares de desarrollo económico tampoco demuestra una relación sistemática entre pocas horas y menor desempleo. Por ejemplo, los Estados Unidos y los Países Bajos presentan un nivel comparable de desarrollo económico. Entre los ocho países de la OCDE con el mayor nivel de productividad laboral, los trabajadores neerlandeses tienen el menor número de horas de trabajo, mientras que los estadounidenses son los que más horas tienen. A pesar de ello, sus tasas de empleo son iguales, aproximadamente.

Source: OECD Policy Brief: Clocking in and clocking out: Recent trends in working hours, [www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf)

Esta breve introducción nos conduce al principal centro de atención de este capítulo: dado que no existe una cantidad fija de mano de obra en la economía (la falacia de la carga de trabajo), debemos reflexionar sobre las principales causas del desempleo de los jóvenes y las políticas que pueden contribuir a la creación de empleo.

Comenzaremos con una sencilla consideración cuantitativa:

En numerosas economías existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda de mano de obra joven.

### oferta de trabajadores jóvenes > demanda de trabajadores jóvenes

¿A qué se debe esta diferencia?

Oferta	Demanda
<ul style="list-style-type: none"><li>● Edad temprana de fin de escolaridad obligatoria</li><li>● Educación, deficiencia de competencias profesionales y desfase de las calificaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Entorno macroeconómico y empresarial deficiente</li><li>● Excesiva regulación del mercado de trabajo y sistemas ineficaces de seguridad social</li><li>● Altos salarios para trabajadores sin experiencia</li></ul>

Si el conjunto de competencias de la mano de obra joven no satisface las necesidades de los empleadores, también se presenta un problema cualitativo: cada vez es más difícil para los empleadores encontrar personas con las competencias adecuadas entre la fuerza de trabajo joven.

### Oferta de jóvenes calificados < demanda de jóvenes calificados

Obviamente, existen centenares de otros factores (incluso factores más importantes, como las tendencias demográficas) que pueden contribuir a los altos niveles de desempleo de los jóvenes y explicar esta situación y por qué estos niveles son más altos que entre los adultos. Este capítulo no pretende ser exhaustivo, pero en él se analizarán por lo menos los factores problemáticos mencionados y cómo pueden combatirlos los empleadores. De hecho, los empleadores pueden por lo menos manifestarse sobre estos factores.

## 4.2 Edad temprana de fin de escolaridad obligatoria

La edad de fin de escolaridad obligatoria es la edad mínima a la que se permite que una persona abandone la educación obligatoria. La mayoría de los países ha fijado la edad de fin de escolaridad obligatoria para que coincida con la edad mínima para trabajar a tiempo completo, permitiendo así





una transición sin obstáculos entre la educación y el empleo, mientras que otros países han fijado una edad inferior a la edad a la que se permite que una persona trabaje.

En otros países existe una diferencia de varios años entre la edad de fin de escolaridad obligatoria y la edad mínima legal para acceder al empleo, lo que evita dicha transición. Por una parte, los países que han fijado una edad para acceder al empleo inferior a la edad de fin de escolaridad obligatoria (en su mayoría, países en desarrollo) se arriesgan a permitir que los niños dejen sus estudios antes para ganar dinero para sus familias. Asimismo, una edad temprana de fin de escolaridad obligatoria puede aumentar el número de jóvenes que buscan trabajo (un aumento de la oferta).

Creemos que una población que recibe educación durante más tiempo está más capacitada: en general, los jóvenes con más educación son capaces de encontrar su primer empleo más rápido<sup>8</sup> (véase el subcapítulo dedicado a la transición entre la escuela y el trabajo).

### 4.3. Entorno macroeconómico y empresarial

El entorno macroeconómico se refiere a la situación económica de un país en su conjunto. Para resumir, un crecimiento económico reducido se manifiesta en un nivel bajo de actividad económica y en la escasez de inversiones, factores vinculados a una escasa creación de empleo en general, tanto para los jóvenes como para los adultos. Por el contrario, cuando las economías de los países se encuentran en una mejor situación, los niveles de desempleo tienden a reducirse porque la producción es alta y los empleadores necesitan más trabajadores para mantener la producción al alza. Por lo tanto, el crecimiento económico para todos los grupos etarios es un resultado del desarrollo socioeconómico y solo es posible si se dan las condiciones macroeconómicas adecuadas.

Un entorno macroeconómico fértil conduce al crecimiento económico, que consiste en un aumento de la producción de bienes y servicios y, por tanto, a un aumento de los ingresos nacionales. La siguiente subsección se centrará en el entorno empresarial y los obstáculos a la iniciativa empresarial, teniendo en cuenta que la reglamentación relativa a las empresas es un ámbito en el que los empleadores pueden influir.

#### El entorno empresarial y los obstáculos a la iniciativa empresarial de los jóvenes

Un entorno empresarial en el que los emprendedores puedan crear sus empresas con facilidad puede suponer una contribución sustancial a la creación de empleo.

El empleo por cuenta propia crea empleos directamente, pero las empresas con resultados positivos, si son capaces de crecer, también crean empleos para otras personas, dado que la demanda de mano de obra aumenta.

La iniciativa empresarial conduce al desarrollo económico de muchas maneras. Genera competitividad e innovación, la cual, mediante el uso de nuevas tecnologías, aumenta la productividad y amplía las oportunidades existentes en el mercado, lo que a su vez fortalece los incentivos para innovar. Por tanto, las pequeñas empresas contribuyen a uno de los principales pilares del crecimiento económico prolongado: el progreso tecnológico. De hecho, el fortalecimiento del sector de las pequeñas empresas suele constituir un factor decisivo a fin de determinar la capacidad que tiene la economía para conseguir que crezca el PIB y se distribuya la riqueza de forma más equitativa.

No obstante, existe una serie de obstáculos y barreras fundamentales a la iniciativa empresarial en general y a la creación de empresas por jóvenes en particular.

El impedimento más conocido (o, por lo menos, del que más se habla) para los jóvenes que pretenden crear su propia empresa es la falta de financiación para la iniciación de actividades industriales. A menudo se considera que los jóvenes son inversiones con un riesgo particular dado que carecen de historial de crédito sustantivo y de garantías suficientes para asegurar préstamos o

<sup>8</sup> Esto sucede en muchas regiones, pero no siempre es el caso; los desempleados con formación sufren una situación grave en un buen número de países, por ejemplo, en África del Norte

líneas de crédito. Otra preocupación fundamental en materia de préstamos monetarios a jóvenes emprendedores es su falta de experiencia y de competencias empresariales. Por su edad, los jóvenes suelen carecer de la experiencia empresarial necesaria, de un historial o de las competencias empresariales que los bancos y otras instituciones financieras estudiarán para evaluar su solvencia. Para los jóvenes emprendedores que trabajan en el sector informal es todavía más difícil acceder al crédito. Dado que las empresas del sector informal no están registradas legalmente como empresas de responsabilidad limitada, no existen diferencias entre los activos de la empresa y los activos personales. Un emprendedor joven es, por tanto, responsable directo e indirecto de su pasivo. Esta falta de división entre la titularidad y el control hace bastante difícil que los inversores traten con emprendedores del sector informal.

Otro factor importante, relacionado con el entorno empresarial, es el impacto de las cargas administrativas y regulatorias en la iniciativa empresarial de los jóvenes y en las empresas en general. Estas cargas se encuentran entre los obstáculos más importantes para la creación de empresas por parte de jóvenes en los países de renta alta y en desarrollo: la legislación gubernamental y las formalidades burocráticas también se consideran una razón de la existencia de amplios sectores informales en numerosos países en desarrollo, dado que los costos que supone la formalización son mayores que los beneficios que se consiguen en productividad por formar parte del sector formal.

Actualmente, los emprendedores se enfrentan a numerosas cargas administrativas, entre las que se incluyen el registro de empresas, la administración de impuestos, la obtención de aprobación de las inversiones y de licencias de empresa, la gestión de asuntos relacionados con la legislación en materia de derechos de autor y patentes, la ley de competitividad, el acceso al espacio de trabajo y a arrendamientos a largo plazo, los permisos de construcción y edificación, las autorizaciones de aduanas y la instalación de suministros.

Estos aspectos consumen mucho tiempo y costos para los jóvenes emprendedores, dado que no suelen tener experiencia en estos asuntos, o su experiencia es menor. Dada su carencia de capital, los costos administrativos y los altos niveles de impuestos se pueden convertir en un obstáculo insuperable para crear una empresa o conducir a numerosos emprendedores jóvenes y prometedores al mercado gris o negro, en los que sus oportunidades para crecer y prosperar son limitadas.

Por último, si la legislación en materia de competitividad es ineficaz, esta también puede cerrar las puertas de los mercados a la creación de empresas, en particular a los jóvenes que se encuentran fuera de las redes empresariales locales. Las restricciones en materia de competencia para el acceso a los mercados o de subsidios del gobierno pueden evitar que muchos jóvenes entren en los mercados. Por otra parte, las políticas de liberalización del comercio introducidas en numerosos países en desarrollo han aumentado la competencia. Muchas empresas nuevas en los países más pobres no disponen de gestión profesional o de recursos para adaptarse a un entorno más competitivo.



#### Datos y cifras:

Algunos estudios muestran que las tasas de crecimiento de pequeñas empresas suelen superar a las de sus homólogas más grandes y de mayor antigüedad. Cuanto más altas son las tasas de crecimiento de las pequeñas empresas, más beneficiosa es su repercusión en el desempleo.

*Fuente: Audretsch, D.B. y Thurik, R. (2001)  
Linking entrepreneurship to growth, OECD,*

[www.oilis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/\\$FILE/JT00107253.PDF](http://www.oilis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/$FILE/JT00107253.PDF)



En los países de la OCDE, las pequeñas y medianas empresas (PyME) concentran entre el 60% y el 70% de los empleos. No obstante, los datos varían en función del sector. Por ejemplo, en la construcción, las PyME concentran entre el 80% y el 90% de todos los empleos. En general, las PyME concentran entre el 30% y el 70% del valor añadido (una medición de la producción de la empresa, que se puede sintetizar en los beneficios menos los costos de insumos distintos a los de la mano de obra) en las economías de los países de la OCDE.

*Fuente: OECD Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices, [www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf)*

#### 4.4 Nivel salarial alto para trabajadores sin experiencia

Tal y como hemos visto en el capítulo anterior, los salarios demasiado altos pueden contribuir al desempleo. Esta afirmación cobra más realismo en el caso del mercado de trabajo de los jóvenes.

En las ocupaciones manuales, los trabajadores con una amplia experiencia laboral en el sector a menudo reciben salarios básicos prácticamente iguales a los de trabajadores sin experiencia laboral previa (a pesar de realizar distintas tareas).

Este hecho sitúa a los trabajadores sin experiencia y menos productivos en desventaja: el empleador preferirá, por lo general, contratar a trabajadores experimentados antes que a jóvenes sin experiencia.

En trabajos de oficina, en los que existen más diferencias salariales por la experiencia previa, no existe una relación sistemática entre la proporción de trabajadores en los distintos niveles de competencia y el número de nuevas contrataciones o la oferta de trabajadores experimentados.

Las diferencias salariales (salarios más bajos para los que acceden por primera vez al mercado de trabajo) pueden constituir una forma eficaz de combatir el desempleo entre los jóvenes y reducir la situación desfavorable que sufren los trabajadores con menos experiencia. Los salarios deben basarse en el valor del trabajo realizado, independientemente de la edad del trabajador<sup>9</sup>, pero la diferenciación salarial puede justificarse por las personas que realizan diferentes empleos o realizan trabajos de diferente valor en una empresa (normalmente, las personas con experiencia asumen distintas tareas).

#### 4.5 Excesiva regulación del mercado de trabajo y sistemas ineficaces de seguridad social

La eficacia y la flexibilidad del mercado de trabajo son fundamentales para garantizar que los trabajadores asumen su papel más eficaz en la economía y reciben incentivos por esforzarse al máximo en sus empleos. La excesiva reglamentación del mercado de trabajo y una legislación proteccionista en exceso en materia de trabajo pueden contribuir a un alto nivel de desempleo entre los jóvenes. El impacto neto de la legislación sobre la protección del empleo en el desempleo agregado es ambiguo. Los investigadores no alcanzan un consenso sobre los efectos directos de la legislación sobre la protección del empleo en el nivel de desempleo, pero sí en que si es más rigurosa aumenta la duración del desempleo (de los jóvenes) y los flujos de empleo. Además, varios estudios detectan una relación entre la legislación sobre la protección del empleo y las tasas de empleo de determinados grupos; en este ámbito destacan los vínculos negativos entre la legislación sobre la protección del empleo estricta y las tasas de empleo de jóvenes y mujeres en su plenitud<sup>10</sup>.

En un mercado de trabajo flexible es fácil y económico para las empresas cambiar la cantidad de mano de obra utilizada, por ejemplo, modificando las horas que cada empleado trabaja o cambiando

<sup>9</sup> El preámbulo de la Constitución de la OIT consagra el principio de “salario igual remuneración por un trabajo de igual valor”.

<sup>10</sup> Véase Heckman y Pagès (2000), OECD Employment Outlook (1999 and 2002), Scarpetta (1996).

el número de trabajadores. Parte de la reglamentación que afecta habitualmente a la flexibilidad son las leyes de salario mínimo, las leyes en materia de despido (que abarcan el plazo para notificarlo o la compensación que se recibe) y las prestaciones de la seguridad social y de desempleo. Por lo general, un mercado de trabajo flexible permite que las empresas se adapten a las fluctuaciones y a los cambios en la sociedad y en la economía o en la producción. Esta flexibilidad contribuye a aumentar los beneficios durante la reactivación del mercado, que resultan en la expansión comercial y el crecimiento del empleo. Durante las desaceleraciones del mercado, la propia flexibilidad ayuda a reducir las pérdidas.

Los mercados de trabajo flexibles suelen asociarse con bajos niveles de regulación, mientras que los mercados de trabajo rígidos e inflexibles suelen estar excesivamente regulados. Un mercado de trabajo excesivamente regulado restringe la flexibilidad de las empresas para responder ante las fluctuaciones del mercado. Esto significa que los empleadores están menos dispuestos a realizar nuevas contrataciones dada la dificultad de prescindir de ellas posteriormente, en especial cuando esto genera excesivos costos de la mano de obra.



#### Datos y cifras:

Las nuevas leyes sobre empleo costaron 37.000 millones de libras (alrededor de 72.000 millones de dólares) a las empresas del Reino Unido entre 1999 y 2006. Los costos son el resultado del impacto acumulado por los 35 nuevos derechos de empleo y las cargas administrativas creadas. Los empleadores declararon que el tiempo utilizado en administrar y cumplir con los nuevos derechos fue perjudicial para sus empresas. La mitad de ellos declararon que los costos de mano de obra habían aumentado, dos quintas partes consideraban que las regulaciones del lugar de trabajo habían minado la reputación del Reino Unido como lugar para hacer negocios y un tercio manifestó que habían tenido una repercusión negativa en su capacidad para competir.

*Fuente: Confederación de la Industria del Reino Unido  
Lightening the load: The need for employment law simplification [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)*

Los que se oponen a la flexibilidad del mercado de trabajo argumentan que supone dar todo el poder en este ámbito al empleador, lo que permitiría que las empresas contratasen y despidiesen a su antojo y dejaría a los trabajadores desprotegidos. Otro argumento a favor de que existan más leyes y regulación en materia de mano de obra se basa en que estas aumentan la seguridad de los trabajadores, lo que fomenta, por tanto, que inviertan para adquirir competencias específicas para un empleo —y una empresa— que les permitan desempeñar mejor su trabajo, pero que no los servirían en un empleo en otra empresa.

## Sistemas de seguridad social y prestaciones de desempleo

En los países con un sistema de bienestar social, los desempleados están respaldados económicamente por el estado (lo habitual es que los trabajadores y los empresarios contribuyan con un porcentaje de sus salarios y de la carga salarial, respectivamente) mediante prestaciones de desempleo, también llamadas seguro de desempleo.

Las prestaciones de desempleo pueden aumentar el desempleo de tres formas:

### 1. Las prestaciones de desempleo permiten buscar empleo durante más tiempo

Aunque las búsquedas de empleo durante mucho tiempo pueden aumentar la eficacia del mercado de trabajo al conducir a una mejor correspondencia trabajador-empleador, también reducen los incentivos del trabajo. Los incentivos del trabajo más débiles son creados por las altas tasas de impuestos y por las prestaciones de asistencia social demasiado generosas, puesto que las dos afectan a la “tasa de sustitución”, que calcula la diferencia entre los ingresos netos cuando se tiene empleo y los ingresos netos cuando estos proceden de prestaciones. Cuanto mayor sea la tasa de



sustitución, la persona desempleada tiene menos presión para buscar trabajo. La tasa de sustitución afecta al salario de reserva, que es el salario que una persona desempleada pretende para aceptar un empleo. Los frenos son particularmente fuertes entre aquellos con bajos ingresos potenciales, que se arriesgan a caer en la “trampa del desempleo”: una situación en la que las prestaciones abonadas al desempleo son altas en comparación con los ingresos netos procedentes del trabajo.

## 2. Estabilidad del empleo

Las prestaciones de desempleo reducen la gravedad de los efectos que supone encontrarse sin trabajo. Como resultado, las empresas están más dispuestas a despedir trabajadores si es necesario, dado que, en cierta forma, han traspasado su “responsabilidad social” con los trabajadores.

## 3. Empleo calculado

A fin de cumplir con los requisitos para recibir prestaciones de desempleo, las personas desempleadas deben registrarse como tales. Como resultado, incluso aquellos que no están realmente buscando un empleo pueden registrarse como desempleados para recibir apoyo económico. Esto significa que no solo las prestaciones de desempleo aumentan la tasa real de desempleo, sino también por la tasa de desempleo calculada a través de los llamados “efectos de la preparación de informes”.

En resumidas cuentas, las prestaciones demasiado generosas de la seguridad social pueden perjudicar gravemente los incentivos del trabajo. Si el trabajo no tiene una remuneración suficiente, muchos prefieren continuar recibiendo dinero del estado antes que ganárselo. El resultado para los empleadores es una reducción no deseada de la base común de trabajadores mientras, paradójicamente de alguna forma, el desempleo aumenta. Tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto, un sistema muy generoso de bienestar afecta gravemente al balance financiero, dado que el dinero que se usa para pagar las prestaciones procede del dinero de los impuestos, incluido el del impuesto de sociedades.



### Datos y cifras:

El costo estimado de contar con 10.000 jóvenes sin trabajo, educación o formación durante toda su vida en el Reino Unido ascendía a casi 1.000 millones de libras (alrededor de 2.000 millones de dólares) en 2002.

*Fuente: Departamento de Educación y Formación del Reino Unido (2002)  
 Estimating the Cost of Being “Not in Education, Employment or Training (NEET)” at  
 Age 16-18, [www.dfes.gov.uk](http://www.dfes.gov.uk)*



### Datos y cifras:

En Francia, la tasa de desempleo en 2009 era del 10% (casi 3 millones de personas). Las personas que trabajaron un mínimo de 4 meses durante los últimos 28 meses tienen derecho a recibir prestaciones de desempleo. Las prestaciones de desempleo se pueden percibir durante un máximo de 24 meses y corresponden al 57% del salario bruto (pero no puede ser inferior a 27 euros al día).

*Fuente: [www.elpais.es](http://www.elpais.es)*

Aunque las prestaciones de desempleo pueden tener efectos negativos en las tasas de desempleo, a menudo forma parte de las compensaciones para aliviar los efectos del desempleo, entre los que se incluyen la pobreza, la exclusión social y la desigualdad (el desempleo afecta en mayor medida a los pobres que a los ricos).



#### Datos y cifras:

Un estudio sobre jóvenes desempleados en los países nórdicos muestra que las prestaciones de desempleo reducen la probabilidad de encontrar un empleo en todos los países. En Dinamarca, donde las prestaciones son muy altas en comparación con otros países, se concluyó que los jóvenes desempleados tienen menos oportunidades de empleo, es decir, encuentran trabajo con menos frecuencia que en países con niveles de compensación más bajos. Los jóvenes daneses desempleados también mostraron menos compromiso con el trabajo y realizaban menos búsqueda de empleo.

*Fuente: Hammer, T. (1999) 'The influence of different compensation levels of unemployment benefits on job chances among unemployed youth: A comparative study of the Nordic countries', Acta Sociologica,*

<http://asj.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/2/123>

## 4.6 Educación, niveles de calificaciones y demandas del mercado de trabajo

El capital humano es un factor fundamental del crecimiento económico. Afecta a los ingresos de la economía en su conjunto y a los de las personas. El crecimiento económico continuo no es posible sin el capital humano. Las empresas necesitan trabajadores calificados y formados: son el factor fundamental para obtener beneficios y expandirse.



#### Datos y cifras:

Un análisis comparativo de países basado en resultados de pruebas internacionales mostró que el nivel de ingresos, la cantidad de escolarización y las tasas de crecimiento de la población explican una parte significativa de la variación de las tasas de crecimiento económico nacional. Sin embargo, el efecto de la calidad en la fuerza de trabajo (medido por las matemáticas y los resultados científicos) en el crecimiento económico también demostró ser extremadamente importante: una diferencia en la desviación estándar (una medición estadística de la dispersión de los datos) del rendimiento de las pruebas estaba relacionada con una diferencia de un 1% en las tasas de crecimiento anual del PIB per cápita. Para ilustrar la importancia de la calidad de la fuerza de trabajo, el análisis mostró que ese 1% de crecimiento superior supone ingresos un 64% más altos durante un período de 50 años.

*Fuente: Hanushek, E.A. (2005) 'Why quality matters in education', Finance and development, Vol. 42, No. 2, [www.imf.org](http://www.imf.org)*

Un bajo grado de instrucción se ha relacionado con tasas más altas de desempleo. Además, la educación parece que se rentabiliza. Niveles educativos más altos conducen a salarios más altos, que a su vez conducen a un aumento del gasto y el ahorro, lo que se transforma en crecimiento. La relación entre el grado de instrucción, el desempleo y los ingresos se ilustra claramente con el siguiente ejemplo a partir de los datos de los Estados Unidos.



**El desempleo y los ingresos de los salarios de trabajadores a tiempo completo mayores de 25 años, por grado de instrucción**

Tasa de desempleo en 2005 (%)	Nivel de educación alcanzado	Mediana de los ingresos semanales en el año 2005 (Dólares)
1.6	Doctorado	\$1,421
1.1	Título profesional	1,370
2.1	Maestría	1,129
2.6	Licenciatura	937
3.3	Grado de asociado	699
4.2	Algunos años de universidad, sin título	653
4.7	Diploma	583
7.6	Algunos de secundaria, sin diploma	409

Source: [www.bls.gov](http://www.bls.gov)

En una economía cada vez más globalizada, competitiva y que sufre rápidos cambios, las competencias y los conocimientos de los jóvenes tienen cada vez más y más importancia para las empresas existentes, y son necesarios para aquellos que quieren crear sus propias empresas con éxito. Es fundamental que los jóvenes dispongan de una educación básica digna y de las competencias y cualidades necesarias para trabajar. Los conocimientos en aritmética y lectura son fundamentales para que un entorno empresarial funcione correctamente, aunque no se pueden subestimar las competencias relativas a la tecnología de la información y de la comunicación y empresariales (como la administración de empresas, ventas y comercialización, por citar algunas). En particular, la enseñanza de competencias empresariales y de atributos y comportamientos no está integrada, a menudo, de una forma adecuada en los programas escolares o no se imparte pertinentemente en los diferentes niveles educativos. La mayoría de los sistemas educativos todavía imparten únicamente valores tradicionales y no fomentan el pensamiento y la actuación independientes, la asunción de riesgos y la autosuficiencia. Además, el enfoque académico de la educación cultiva competencias apropiadas para trabajar en el sector público o en organizaciones y empresas de gran tamaño, las cuales no se corresponden con las competencias necesarias para comenzar una carrera como emprendedor.

Los bajos niveles de educación y calificación conducirán a un desfase de las calificaciones, lo que causará que las transiciones entre la escuela y el trabajo sean más difíciles para los jóvenes.

**Desfase entre los conjuntos de competencias y las demandas del mercado de trabajo**

Un desfase entre los conjuntos de competencias de las personas desempleadas (oferta de mano de obra) y las necesidades de los empleadores (demanda del mercado de trabajo) es la razón fundamental detrás del desempleo estructural. El desfase se origina porque las personas desempleadas no quieren o son incapaces de cambiar sus competencias o de desplazarse a un lugar en el que estas se necesiten. Como resultado, es muy complicado que los trabajadores encuentren empleo y el desempleo es, a menudo, una situación que se prolonga en el tiempo.

Por ejemplo, las empresas de una determinada zona pueden necesitar jóvenes con competencias avanzadas en materia de tecnología de la información y la comunicación. Un joven que viva en esa zona, pero sin esas competencias, tendrá dificultades para encontrar un trabajo, dado que sus competencias no se corresponden con la demanda. En una línea similar de pensamiento, un joven con el conjunto de competencias requeridas pero que viva en otra zona en la que no estas no se

necesitan porque los empleadores buscan trabajadores agrícolas, también tendrá que pasar una época difícil buscando trabajo o podrá acabar en el desempleo.

Una tendencia importante en los mercados de trabajo en economías más desarrolladas, influenciadas en gran medida por la globalización, ha sido el cambio continuo en la demanda, que pasa de buscar trabajadores menos calificados a buscar los más calificados. No obstante, este es la causa por la que se definen las competencias, tanto en términos de educación como de experiencia o clasificación de los puestos de trabajo.

El resultado de los constantes cambios en la composición de la demanda de trabajo ha conducido, y lo sigue haciendo, a una reducción del número de trabajos básicos y sin calificaciones, lo que causa un desfase para los jóvenes con escasa formación y baja calificación. El desempleo cíclico también puede influir en los desfases de las calificaciones. Si los trabajadores se encuentran en situación de desempleo durante un largo período de tiempo, sus capacidades pueden acabar “oxidadas” e incluso obsoletas en un mercado de trabajo que cambia rápidamente.



#### Datos y cifras:

Algunos estudios muestran que el aumento del número de empleos con calificación en Europa también ha causado escasez de competencias. Dos estudios sobre la escasez de competencias en materia de tecnología de la información y la comunicación a nivel europeo realizados por la International Data Corporation, considerando la oferta y la demanda, calcularon una escasez de competencias de 1,7 millones de profesionales del ámbito de la tecnología de la información y la comunicación en Europa Occidental para 2003. Los estudios también calcularon una demanda de 6,3 millones de trabajadores con competencias de “comercio electrónico” (una combinación de competencias de gestión técnica y empresarial). Los informes concluyeron que el problema no se debía solo a una oferta insuficiente de informáticos calificados, sino a un desfase debido al aumento de la demanda de empleados de comercio electrónico.

Fuente: [www.idc.com](http://www.idc.com)

## Transiciones entre la escuela y el trabajo

Puede ser difícil para los jóvenes realizar la transición entre el trabajo y la escuela, lo que conduce a un aumento del desempleo entre las personas que entran por primera vez en el mercado de trabajo, pero no necesariamente porque no haya empleos disponibles. En numerosos países, la falta de vínculos entre las empresas y la educación, las relaciones entre las instituciones educativas y la comunidad empresarial (las asociaciones entre escuelas e industrias o la combinación de aprendizaje en el aula y experiencia práctica estructurada) no existen o su desarrollo es deficiente.

### a. Desfase de las calificaciones

Son dos factores los que, por lo general, causan los desfases de las calificaciones. En primer lugar, a nivel general, los programas escolares no ofrecen las competencias que los empleadores buscan. En muchos sistemas educativos, todavía existe una clara falta de aprendizaje práctico y de adquisición de experiencia, así como de aprendizaje en equipo. El aprendizaje a partir de la experiencia es muy poco frecuente, como método eficaz para adquirir conocimientos y experiencia, aunque es probablemente el método más poderoso para adquirir competencia empresarial. Además, los profesores, tanto de educación secundaria como universitarios, a menudo poseen una experiencia y conocimientos limitados de las pequeñas empresas y el empleo por cuenta propia. Por eso, no están lo suficientemente formados o educados para enseñar competencias empresariales a los jóvenes.

En segundo lugar, la ausencia, o la inexactitud, de la información sobre el mercado de trabajo (la información sobre qué competencias se demandan y dónde se encuentran los empleos) conducirá a que muchos jóvenes elijan una carrera que no se basa en las realidades del mercado de trabajo.





#### **b. Falta de experiencia laboral**

Los empleadores suelen buscar algo más que las calificaciones académicas para asegurarse de que un joven tendrá un buen rendimiento.

#### **c. Falta de canales formales de contratación**

En muchos países en desarrollo, un joven solo puede encontrar trabajo o información sobre los empleos disponibles a través de redes informales (que, por lo general, consisten en la familia y el círculo de amistades). En países sin canales formales de contratación, es posible que los jóvenes simplemente no sepan cómo y dónde buscar más allá del boca a boca. Mientras que para los adultos también supone un inconveniente, la falta de experiencia en la búsqueda de empleo y las redes sitúan a los jóvenes en una situación de desventaja mayor.

#### **d. Falta de capacidad para buscar empleo**

Si existen sistemas más formales para postularse a un empleo, es posible que sea difícil navegar por los canales de contratación y que un joven no sepa cómo redactar un currículum vitae (CV) o presentarse de forma positiva en las entrevistas de trabajo. Los adultos, por su parte, pueden tener la posibilidad de encontrar trabajo mediante referencias de antiguos empleadores o compañeros y es más probable que conozcan a las personas “indicadas”.

#### **e. Falta de movilidad**

Es poco probable que los jóvenes que se acaban de incorporar a la fuerza de trabajo dispongan de recursos financieros para trasladarse por motivos de trabajo. Dado que muchos continúan dependiendo de sus familias, su umbral de búsqueda de empleo se limitará a las zonas más próximas. La falta de enlaces de transporte suficientes tendrá el mismo efecto.

#### **f. Falta de información sobre las carreras y las posibilidades de negocio**

Las escuelas deberían difundir que ser un empleado no es la única opción tras haber terminado los estudios. Las ventajas de ser un emprendedor deben promoverse y deben alimentarse las esperanzas de aquellos jóvenes emprendedores que se enfrentan a los riesgos de crear su propia empresa.

No obstante, los medios, los recursos y el material de información para respaldar la iniciativa empresarial de los jóvenes no están disponibles.



### **Ejemplo** **Transiciones difíciles entre la escuela y el trabajo en Sri Lanka**

La encuesta nacional de juventud en Sri Lanka realizada en el año 2000 mostró que casi el 50% de los jóvenes entre 15 y 24 años se encontraba, bien en situación de desempleo, bien descontento con su actual empleo y buscando otro trabajo. Para investigar las causas que se esconden tras estos datos, la OIT encargó la encuesta de transición de la escuela al trabajo en Sri Lanka, para la que se entrevistó a 1.800 personas.

La encuesta mostró que más del 50% de todos los jóvenes pasaban más de un año buscando empleo. Durante este período, la mayoría de los jóvenes se describieron a sí mismos como personas que “simplemente” estaban en casa y buscando trabajo. Se registraron cifras relativamente bajas de hombres y mujeres en negocios familiares o formándose mientras buscaban trabajo. Los períodos de transición largos entre la escuela y el trabajo crearon frustraciones e inseguridad entre los jóvenes, pero también se consideraban como un obstáculo para otras transiciones en la vida, como estar en las condiciones idóneas para casarse.

Menos de un tercio de los jóvenes (29,3%) había recibido algún tipo de orientación laboral o profesional. En su mayor parte habían sido los padres y los profesores los que habían proporcionado esta orientación, lo que desvela una falta de servicios formales de asesoramiento profesional o, por lo menos, la falta de reconocimiento de que esos servicios son útiles, si existen.

La mayoría de los jóvenes pensaban que el principal obstáculo para encontrar un trabajo era la inapropiada educación general; las carencias en materia de lengua inglesa y la falta de contactos influyentes también desempeñan un papel importante. Los jóvenes intentaban buscar empleo mediante medios informales, como amigos o familiares (entre un 30% y un 42%, en función de los diferentes subgrupos analizados en la encuesta) y algunos se beneficiaban de medios formales para encontrar empleo. Su confianza en las redes informales estaba fundamentada: la amplia mayoría de los jóvenes empleados en la encuesta encontraron su empleo actual a través de amigos o familiares (hasta un 85%, en función del subgrupo).

*Fuente: Mayer, M. y Salib, M. (2004) School-to-work transition of youth in Sri Lanka [www.ilo.org](http://www.ilo.org)*

## **Recursos para obtener más información**

OECD (2004) Policy brief: Employment protection: The costs and benefits of greater job security, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Blanchard, O.J. (2005) *Macroeconomía*, Prentice Hall, US

Dornbusch, R., Fischer, S. y Startz, R. (2009) *Macroeconomía*, McGraw-Hill Companies e Interamericana de México.

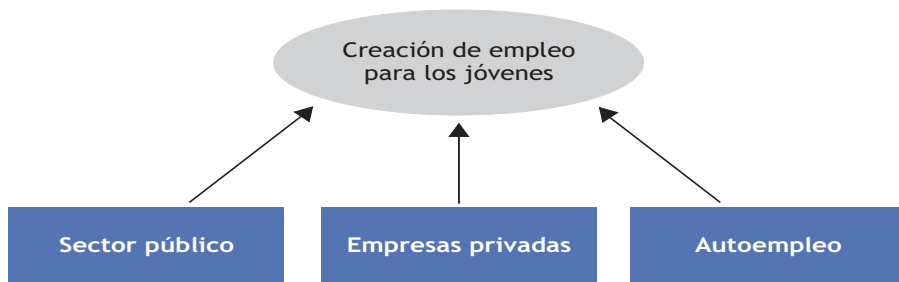
OIE (2005) *Youth employment: Secretariat note*, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)



# OBSERVACIONES FINALES, SECCIÓN I DE LAS CAUSAS A LAS POSIBLES SOLUCIONES

Hemos visto las principales causas del desempleo y del desempleo entre los jóvenes. Ahora indicaremos brevemente posibles soluciones a los problemas.

En primer lugar, es importante tener en cuenta cuáles son los principales actores que participan en la creación de empleo.



En muchos países, los empleadores suelen estar preocupados por el crecimiento y los costos excesivos del sector público. Por este motivo, nos centraremos en las políticas y los programas que pueden contribuir a la creación de empleo en el sector privado (en las empresas privadas y a través del empleo por cuenta propia).

El empleo por cuenta propia es una vía concreta para el desarrollo profesional y las políticas que ayudan a crear jóvenes emprendedores son una manera eficaz de abordar el desempleo entre los jóvenes.

El gráfico de la página 54 muestra las conexiones entre las causas del empleo de los jóvenes, las posibles soluciones y lo que las organizaciones de empleadores pueden hacer al respecto.

Un entorno macroeconómico y un entorno empresarial adecuados, que faciliten el desarrollo de empresas, son las condiciones básicas para la creación de empleo y son fundamentales para la creación de empleo, no solo entre los jóvenes, sino también entre todos los grupos etarios. Los empleadores pueden desempeñar una función importante; pueden influir en el diseño de las políticas macroeconómicas adecuadas e impulsar el proceso de reforma hacia una dirección que facilite hacer negocios en sus propios países.

Los empleadores suelen hacer una defensa ímproba de la moderación salarial: tal y como hemos visto en el capítulo 3, los salarios demasiado altos pueden contribuir al desempleo. Los empleadores pueden impulsar la moderación salarial y políticas específicas para reducir los costos de la mano de obra para los empleadores que contratan jóvenes.

Otro “campo de batalla” para los empleadores es la regulación del mercado de trabajo y una política eficaz en esta materia. Las organizaciones de empleadores son defensores acérrimos de la flexibilidad del mercado de trabajo, un aspecto que mejora la eficacia económica y adapta la mano de obra que se necesita al ciclo de producción. Por lo general, los empleadores respaldan medidas específicas que faciliten la contratación y el despido de jóvenes, las cuales se consideran una forma eficaz de aumentar las primeras posibilidades de empleo.

Una combinación adecuada de políticas activas y pasivas del mercado de trabajo —que no deben convertirse en una carga excesiva para la economía— es otra obligación de los empleadores. El

cabildeo en estas cuestiones debe formar parte del trabajo cotidiano de las organizaciones de empleadores.

Una razón por la que las economías siempre sufren un determinado nivel de desempleo, y que no se ha analizado, es la búsqueda de empleo. La búsqueda de empleo es el proceso que consiste en vincular a los trabajadores con los empleos adecuados. De hecho, los trabajadores presentan distintos gustos y competencias y los empleos distintos atributos; asimismo, la información sobre los candidatos para un puesto de trabajo y los puestos vacantes se difunde lentamente entre las numerosas empresas y hogares de la economía. Mejorar la información sobre el mercado de trabajo puede ser una forma eficaz de reducir el desempleo, en especial el desempleo friccional. Las organizaciones de empleadores pueden fomentar un servicio público de empleo más eficaz, pero también participar directamente en la búsqueda de correspondencias entre trabajadores y empleos, recopilar información sobre el mercado de trabajo y ofrecer orientación profesional.

Las políticas que promueven el empleo por cuenta propia pueden ser una alternativa viable a la creación de empleo. Muy a menudo, el empleo por cuenta propia para los jóvenes no se fomenta lo suficiente. Los empleadores deben abogar por plantear menos obstáculos para que los jóvenes accedan, un acceso más fácil a los créditos para ellos y políticas que promuevan la iniciativa empresarial de los jóvenes. Además, pueden participar directamente en programas que ofrezcan tutoría, asesoramiento y apoyo personalizado en materia empresarial para jóvenes emprendedores.

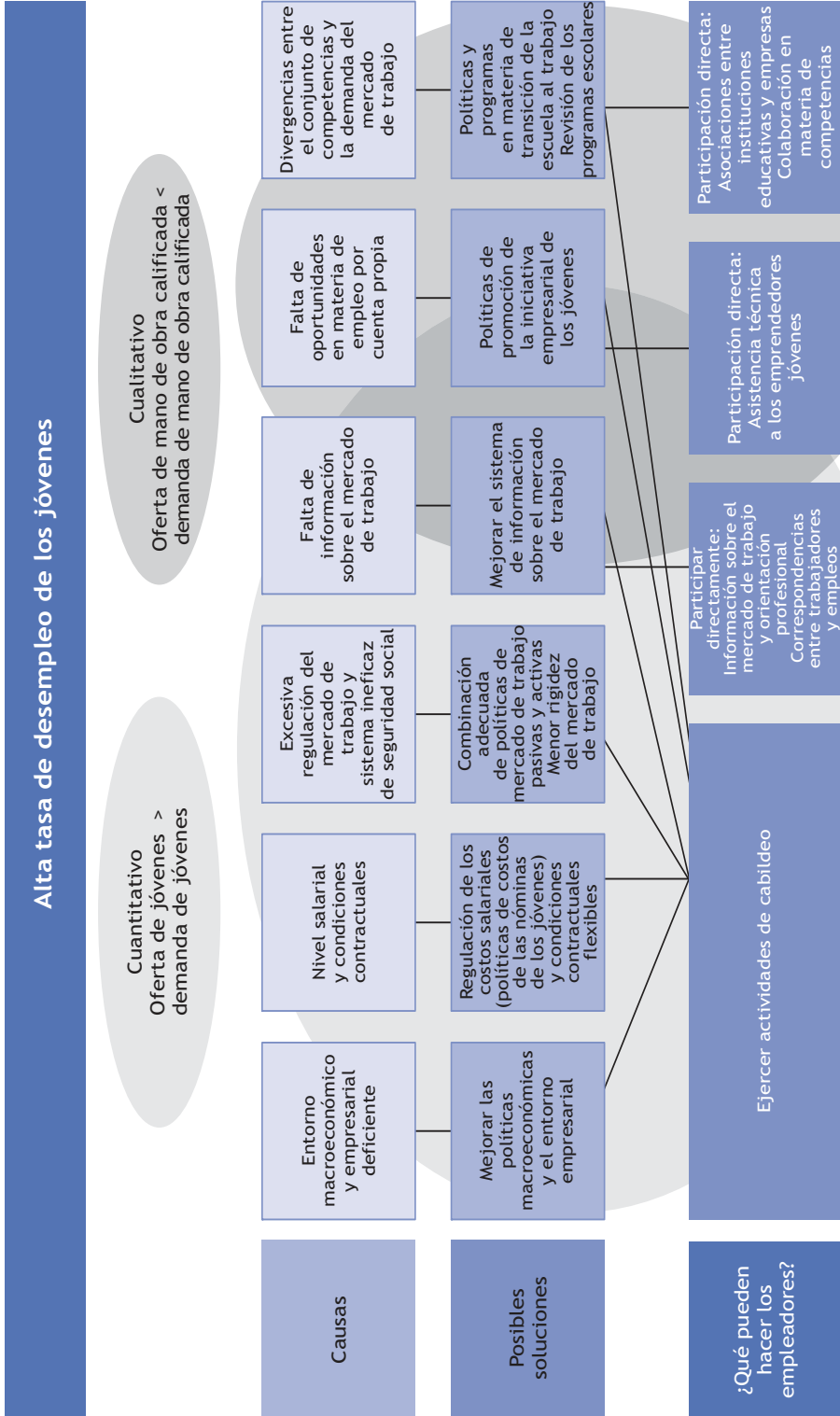
Por último, el desfase entre los conjuntos de competencias y la demanda del mercado de trabajo es un problema frecuente. Los empleadores suelen respaldar políticas y programas para facilitar la transición de la escuela al trabajo enfatizando las competencias que impulsan la empleabilidad. Por lo general, esto implica una revisión de los programas escolares. En algunos casos, los empleadores también actúan directamente a través de asociaciones entre instituciones educativas y empresas (experiencia laboral, pasantías, etc.) y formación para mejorar las competencias de los trabajadores.

En la sección II, analizaremos los medios mediante los que los empleadores y sus organizaciones pueden tomar medidas en materia de empleo de los jóvenes.

Para resumir, en el capítulo 5 nos centraremos en las políticas (destacadas en el gráfico) en las que organizaciones de empleadores deben intentar influir para promover el empleo de los jóvenes en el sector privado.

En el capítulo 6, nos centraremos en las actuaciones e iniciativas que las organizaciones de empleadores pueden acometer directamente para mejorar la empleabilidad de los jóvenes y los trabajadores sin experiencia y que, por tanto, contribuyen activamente a reducir el desempleo de los jóvenes.

Tenga siempre presente el gráfico. Consúltelo para entender los objetivos de cada medida para impulsar el empleo de los jóvenes y cómo puede ayudar a combatir las principales causas del desempleo de los jóvenes.







# SECCIÓN II

## RECURSOS PARA ACTUAR ANTE EL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES

### Capítulo 5

## INFLUIR EN EL DEBATE SOBRE LOS ÁMBITOS DE LAS POLÍTICAS QUE AFECTAN AL DESEMPLEO DE LOS JÓVENES

Es prioritario que las organizaciones de empleadores participen en el diseño, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas sobre empleo de los jóvenes<sup>11</sup>.

En algunos casos, los representantes de los empleadores participan en comités constituidos para diseñar programas y tomar decisiones en los ámbitos de las políticas que afectan al empleo de los jóvenes. En otros, las organizaciones de los empleadores desempeñan una función secundaria intentando influir en el debate a través de sus **actividades de cabildeo**. El cabildeo es una práctica que consiste en influir en las decisiones, leyes, reglamentos y en la actitud y el enfoque general de los dirigentes en políticas socioeconómicas. Abarca los intentos por influir en los legisladores y funcionarios, tanto por parte de otros legisladores y mandantes como de grupos organizados. Las organizaciones de empleadores eficaces poseen una estrategia de cabildeo bien estructurada cuya finalidad es crear un entorno favorable para las empresas y la capacidad empresarial como medios para generar bienestar y empleo.

Este capítulo reflexiona sobre las principales cuestiones que afectan al nivel de desempleo de los jóvenes para esbozar las políticas en las que las estrategias de cabildeo de las organizaciones de empleadores deberían centrarse. Una vez expuestos los ámbitos de estas políticas, se analizan los distintos mecanismos institucionales para influir en las políticas públicas.

### 5.1 Políticas macroeconómicas

Un entorno macroeconómico deficiente aumenta el desempleo, tanto entre los jóvenes como entre los adultos. Por lo tanto, el crecimiento del empleo en todos los grupos etarios solo es posible si existe una política y unas condiciones macroeconómicas idóneas.

Los principales instrumentos en política macroeconómica son los cambios en las tasas de interés y la oferta de dinero (política monetaria) y los cambios en los impuestos y el gasto público (política fiscal). Estas políticas influyen, principalmente, en la cantidad de dinero disponible para gastar en una economía determinada. Si hay menos dinero disponible debido al aumento de las tasas de interés de los préstamos y a las altas tasas impositivas, se gastará menos dinero, lo que repercutirá en la demanda agregada y, a su vez, en el desempleo. La contención del gasto público, así como las políticas monetarias restrictivas adoptadas como respuesta ante el aumento de la inflación (el aumento de la tasa porcentual del nivel general de precios) pueden causar un descenso de las tasas de crecimiento y el aumento del desempleo. Un desempleo alto implica un PIB real bajo. En

<sup>11</sup> Véase la resolución sobre el empleo de los jóvenes adoptada por la Conferencia Internacional del trabajo en su 93º período de sesiones (Ginebra, junio de 2005), [www.ilo/standards](http://www.ilo/standards)

realidad, en esta situación, los recursos humanos no se utilizan todo lo posible, lo que provoca que el mercado de trabajo no sea eficaz.

Los gobiernos son, en última instancia, los únicos responsables de desarrollar una política macroeconómica que aumente el crecimiento económico, controle la inflación y reduzca el desempleo. No obstante, deben tenerse en cuenta las ideas de los empleadores si los gobiernos pretenden formular y aplicar políticas macroeconómicas que conduzcan al crecimiento y la creación de empleo.

Los gobiernos pueden promover el desarrollo macroeconómico a través de distintos recursos, como por ejemplo:

### Aumento del capital físico

Se pueden considerar como capital físico las tierras, las estructuras físicas y los equipos disponibles para su uso en la producción de otros activos con el fin de generar ingresos. El capital físico puede aumentarse si se estimula la inversión y el ahorro.

### Aumento del capital humano

El capital humano consiste en las competencias y los conocimientos que convierten a los trabajadores en productivos. Respaldar la educación y la formación adecuadas conducirá al desarrollo de una fuerza de trabajo más preparada. A diferencia del capital físico, el capital humano tiene tasas de rentabilidad al alza.

### Promoción del progreso tecnológico y la innovación

Este recurso no solo aumenta la productividad de los trabajadores; también conduce a la creación de nuevos productos (aunque también puede sustituir a los trabajadores si, por ejemplo, los costos de la mano de obra son muy altos por la falta de flexibilidad del mercado de trabajo, como se expondrá a continuación).



#### Datos y cifras:

La importancia del progreso tecnológico no puede subestimarse. Robert Solow, ganador del premio Nobel de economía en 1987, estudió el crecimiento económico en los Estados Unidos entre 1909 y 1949 y concluyó que más del 80% del crecimiento económico se debía al progreso tecnológico. Durante este período de cuarenta años, el crecimiento medio anual del PIB fue del 2,9%, del cual, según Solow, el 1,49% correspondía al progreso tecnológico, el 1,09% a la acumulación del capital y el 0,32% a un aumento del insumo de mano de obra.

## 5.2 Entorno empresarial

La actividad empresarial repercute directamente en las tasas de empleo, incluidas las de los jóvenes, al aumentar, mediante los proveedores, las oportunidades de empleo tanto de forma directa como indirecta. Pero aunque el apoyo inicial que se presta a las empresas recién creadas es importante, también debe respaldarse el crecimiento de estas nuevas empresas. La contribución al empleo de las empresas recién creadas será escasa si las tasas de supervivencia de las nuevas empresas son bajas y el crecimiento de aquellas que sobreviven es limitado.



#### Datos y cifras:

En la mayoría de los países, alrededor del 70% de los empleos se concentran en las pequeñas empresas.

Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)





Las organizaciones de empleadores pueden impulsar la iniciativa empresarial y defender un entorno que provea un suelo fértil para los emprendedores y facilite la creación y la expansión de empresas. Con ello crecerá el empleo, tanto de forma directa, a través del empleo por cuenta propia, como de forma indirecta, mediante la creación de empleo. Por lo general, un entorno empresarial que sea propicio para la creación de empresas sostenibles<sup>12</sup> exigirá lo siguiente:

1. **Estabilidad política, económica e institucional:** un emprendedor debe confiar en que el riesgo que está asumiendo tiene una alta probabilidad de ser rentable. Este no es el caso de un contexto en el que, por ejemplo, existen numerosos cambios en el régimen durante un corto período de tiempo, con la posibilidad de que cada uno de ellos afecte considerablemente al entorno empresarial. Este es un ámbito en el que, por desgracia, las organizaciones de empleadores pueden tener una influencia limitada.
2. **Buena gobernanza:** incluir un compromiso para combatir la corrupción y promover la honradez y la transparencia en las decisiones gubernamentales y un sistema legislativo y judicial que sea transparente. Son especialmente importantes las leyes que se aplican de forma consecuente para regular y proteger los derechos de propiedad. **sistently applied laws regulating and protecting property rights are particularly important.**
3. **Diálogo social:** el diálogo social basado en la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, también en los marcos institucional y regulatorio, es fundamental para conseguir resultados eficaces, justos y beneficiosos para los gobiernos, los empleadores, los trabajadores y la sociedad en general.
4. **Inversión en infraestructuras:** la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo humano dependen de la calidad y la cantidad de infraestructuras físicas disponibles, como instalaciones físicas para empresas, sistemas de transporte, escuelas y hospitales. Otro de los desafíos más importantes consiste en disponer de un acceso fiable y económico a servicios de agua y electricidad, en particular en los países en desarrollo. También es especialmente útil que las empresas dispongan de acceso local a industrias de apoyo, como proveedores de servicios y proveedores y productores de maquinaria. Las organizaciones de empleadores están en condiciones de asesorar al gobierno sobre qué inversiones en infraestructura tendrían el impacto más importante e inmediato.
5. **Inversión en asistencia médica:** tanto los emprendedores como los trabajadores deben tener una salud robusta para gestionar una empresa o trabajar para ella, respectivamente. En algunos países, por ejemplo, un elevado porcentaje de jóvenes está infectado por el VIH/sida, lo que repercute negativamente en la fuerza de trabajo. No obstante, si disponen de derecho a asistencia médica, estos jóvenes son capaces de trabajar y contribuir a la empresa y a la sociedad. Obviamente, no debe subestimarse la importancia de la prevención para combatir los problemas de salud.
6. **Inversión en educación y desarrollo de competencias:** participar de forma activa en la definición políticas sobre competencias y educación, incluida la formación empresarial, es fundamental para garantizar que la fuerza de trabajo del futuro cuenta con la educación y las competencias idóneas, tal y como se analizará exhaustivamente más adelante. No obstante, es necesario resaltar la importancia de la educación básica en ciencias y la educación técnica y científica, dado que son un importante vehículo de la innovación.
7. **Promoción de estrategias para el crecimiento de las exportaciones:** contribuyen a aumentar las oportunidades en los mercados y a abrirlos para las nuevas empresas.
8. **Acceso a servicios financieros:** un sistema financiero con un funcionamiento óptimo impulsa el crecimiento y el dinamismo del sector privado. Facilitar a las PyME, incluidas las cooperativas y las empresas recién creadas, el acceso a la financiación —por ejemplo mediante créditos, arrendamientos, fondos de capital de riesgo y similares o nuevos tipos de instrumentos—, crea las condiciones idóneas para que el proceso de desarrollo empresarial sea más inclusivo.

<sup>12</sup> Algunas de las medidas que se enumeran a continuación se han extraído de “Conclusions on sustainable enterprises”, Conferencia Internacional del Trabajo de 2007, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

El acceso al crédito es quizás la barrera más intimidadora por sí sola, para aquellos que quieren ser emprendedores. La autofinanciación o la financiación mediante fuentes informales (a través de amigos, familiares y, lo más preocupante, a través de prestamistas) es la forma más común para que los emprendedores encuentren capital inicial, dado que a menudo no pueden ofrecer las garantías necesarias para conseguir préstamos formales. Por tanto, el aumento de la disponibilidad de más fuentes de financiación formal, desde instituciones de microcréditos y organismos formales de préstamo a inversores de capitales de riesgo y otros organismos, ayuda a crear un entorno más favorable para las empresas.

Es especialmente difícil para las emprendedoras acceder a capital inicial, dado que suelen tener menos acceso a la tecnología que los hombres y existen influencias sociales y culturales.

**9. Tecnologías de la información y la comunicación:** aumentar el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es otro desafío fundamental en la era de la economía del conocimiento. Por tanto, el uso de las TIC es básico para el desarrollo de empresas sostenibles y debe aprovecharse todo su potencial. La tecnología de banda ancha económica también es de gran importancia para países y empresas, razón por la que debe facilitarse su uso.

**10. Apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PyME):** incluye la disponibilidad de servicios como aquellos destinados a cumplir con leyes y reglamentos, relaciones laborales, gestión, comunicación, finanzas, contabilidad, planes de negocio, etc.

El estado o las organizaciones de empleadores pueden prestar estos servicios (de nuevo, este tema se analizará en profundidad más adelante).

**11. Políticas de promoción de la productividad y la competitividad:** no solo ayudan a crear empleos, sino también a mejorarlos y a crear excedentes para la expansión empresarial.

**12. Políticas flexibles del mercado de trabajo y ausencia de burocracia:** las empresas necesitan ser capaces de actuar con facilidad en el mercado de trabajo para aumentar los beneficios durante las fases ascendentes del mercado y reducir pérdidas cuando la demanda es limitada.

**13. Red de protección para las empresas de reciente creación que fracasan:** en algunos países se teme el fracaso asociado a la capacidad empresarial dado el riesgo en el que se incurre. Los mecanismos que ayudan a los emprendedores a reencaminar sus carreras pueden marcar una gran diferencia. Las leyes coherentes y eficaces en materia de bancarrota, cuyo objetivo es proteger y no sancionar si se produce un fracaso financiero, también tienen una gran repercusión.

## Datos para comparar los entornos empresariales de todo el mundo

Existen distintos sitios web muy útiles que presentan datos con clasificaciones sobre la situación de los países en términos de regulación y competitividad. Los países aparecen clasificados en función de indicadores como los siguientes:

- Cuánta documentación es necesario cumplimentar antes de crear una empresa
- Cuánto cuesta crear una empresa
- Cuál es el nivel de facilidad para conseguir un préstamo en función de las leyes en materia de garantías y bancarrota
- Las normas que afectan al ámbito, al acceso y a la calidad de la información crediticia
- La dificultad para contratar un nuevo trabajador
- La dificultad para despedir a un trabajador
- Los costos salariales
- Los costos no salariales
- La rigidez de las normas sobre el aumento y la reducción de los horarios de trabajo.

Las clasificaciones son un recurso que comprenden fácilmente los políticos, los periodistas y otros actores y que ayuda a ejercer presión sobre los gobiernos en materia de reformas.



Algunos sitios web útiles son:

- La página web del Departamento de Análisis de los Mercados Económicos y Laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recoge indicadores y estadísticas sobre el mercado de trabajo [www.ilo.org/empelm](http://www.ilo.org/empelm)
- La página web del Departamento de Relaciones Laborales y de Empleo dispone de una base de datos en línea con información sobre la legislación que rige la terminación de la relación de trabajo en más de 50 países [www.ilo.org/dyn/terminate](http://www.ilo.org/dyn/terminate)
- El sitio web del Banco Mundial sobre cómo hacer negocios (doing business) [www.doingbusiness.com](http://www.doingbusiness.com) recoge indicadores sobre lo fácil que es hacer negocios en un determinado país. Este sitio web incluso puede pronosticar cuál sería la clasificación de un país si aplicase determinadas reformas como, por ejemplo, aumentar la flexibilidad del mercado de trabajo.
- En el sitio web del Foro Económico Mundial [www.weforum.org](http://www.weforum.org) están disponibles informes e indicadores de competitividad
- El International Institute for Management Development (IMD) publica un anuario en los que se clasifica y analiza la forma mediante la que el entorno empresarial de un país crea y mantiene la competitividad de las empresas. Para más información, véase [www.imd.ch](http://www.imd.ch)
- El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ofrece información útil sobre la actividad empresarial en distintos países [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

**Estudio de caso de buenas prácticas:  
 Federación nacional de empleadores de Singapur (SNEF)**

La Federación nacional de empleadores de Singapur (SNEF) está presente en distintos comités a través de los que puede garantizar que el Gobierno de Singapur comprende las necesidades de las PyME. En caso de que exista la necesidad, la SNEF también crea sus propios comités para estudiar las cuestiones concretas a las que se enfrentan las PyME. El grupo sobre pequeñas empresas de la SNEF se reúne con regularidad para debatir sobre los obstáculos a los que se enfrentan las PyME. Su finalidad es permitir que los representantes de las PyME y el personal de la SNEF analicen los cambios legislativos que afectan a las PyME, desde las leyes sobre aparcamiento en los arcenes hasta las que abordan los procesos para la obtención de permisos.

*Fuente: Adaptado del documento de la OIT (2005) *Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)*

**Estudio de caso de buenas prácticas:  
 Asociación de pequeñas empresas (SFA) (Irlanda)**

La Asociación de pequeñas empresas de Irlanda (SFA) posee una gran reputación en los medios y ejerce actividades de cabildeo ante los organismos del gobierno en relación con las necesidades de las pequeñas empresas. Uno de sus útiles recursos es el *Backbencher*, un folleto con información que se distribuye habitualmente a los diputados del parlamento irlandés. Se trata de una publicación de una página, con un diseño sobrio, en la que se resumen las cuestiones actuales de relevancia para las PyME y cuya finalidad es informar a los legisladores sobre la repercusión de la legislación y las políticas en las PyME.

*Fuente: Adaptado del documento de la OIT (2005) *Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries* [www.ilo.org](http://www.ilo.org)*

## Burocracia

La burocracia puede dificultar la administración de empresas. La expresión en inglés, *red tape*, procede de la cinta de color rojo claro que envolvía la mayoría de documentos jurídicos ingleses y franceses en el pasado. Para leer estos documentos, una persona tenía que “cortar la cinta roja”, para lo cual se rompía el sello lacrado y se desataba la cinta.

Hoy en día, esta expresión todavía hace referencia a los obstáculos que se deben superar para entender y abordar las leyes y reglamentos, como la documentación y la burocracia oficial. Las

empresas pueden destinar cantidades ingentes de recursos para comprender numerosas leyes y reglamentos que son demasiado complejos y para realizar las gestiones necesarias con el fin de cumplir con ellas (también denominadas “costo de cumplimiento”). Por supuesto que existen distintas razones de peso para la existencia de muchas leyes, pero la dilatación del proceso administrativo necesario con el fin de acatarlas no equivale a un aumento del cumplimiento. Al contrario, los gobiernos deben garantizar que las empresas pueden cumplir con las normas y reglamentos de una forma fácil, transparente y rentable; es decir, su cumplimiento debe exigir la mínima cantidad de inconvenientes.

La burocracia no se asocia exclusivamente a las leyes y reglamentos en materia de empleo. Todas las leyes y reglamentos pueden suponer una carga para los empleadores, que prefieren emplear sus esfuerzos en conseguir beneficios y no en tareas administrativas. Por ello, todas las actividades burocráticas reducen la productividad, la competitividad y el crecimiento, aspecto que influye indirectamente en el número de nuevos empleados que una empresa puede contratar. Los excesivos requisitos burocráticos también obstaculizan la capacidad empresarial y reducen el número de empresas recién creadas.

La burocracia, asociada a las leyes y reglamentos en materia de empleo, afecta a las tasas de contratación de una forma más directa. Si realizar una nueva contratación equivale a horas de papeleo con el fin de garantizar el cumplimiento de leyes excesivamente complejas sobre horarios de trabajo, salud y seguridad, condiciones de trabajo (que incluyen cláusulas muy exhaustivas sobre, por ejemplo, la temperatura y la ergonomía del lugar de trabajo), pensiones y muchas otras cuestiones, puede ser más fácil, y económicamente más inteligente, por lo menos a corto plazo, no contratar a nadie.

En una situación en la que los costos de mano de obra fijos (los costos no salariales) de un trabajador experimentado y de un trabajador sin experiencia son los mismos, las competencias de los trabajadores sin experiencia son relativamente más caras y los empleadores tienden a contratar trabajadores de mayor edad, lo que, obviamente, repercute negativamente en la tasa de desempleo de los jóvenes. Este es el caso que se da, sobre todo, si las leyes también impiden la flexibilidad del mercado de trabajo y hacen que sea difícil despedir a los trabajadores en épocas de falta de dinamismo o si estos rinden por debajo de lo esperado.

En cuanto a las actividades de cabildeo en materia de burocracia, las intenciones de las organizaciones de empleadores deberían centrarse en:

- Investigar si existen leyes contraproducentes que se puedan eliminar;
- Investigar si existen demasiadas referencias entre distintas leyes, lo que complica todavía más su interpretación;
- Estudiar la cantidad de documentación necesaria para cumplir con las leyes y si es realmente imprescindible para la observancia del principio jurídico o regulatorio;
- Empezar actividades decididas de promoción que propongan la simplificación de todas las leyes y reglamentos, en particular aquellos que afectan al desempleo de los jóvenes y a las empresas de reciente creación.

A continuación se presentan algunos ejemplos de medidas concretas:

- La creación de ventanillas únicas (físicas y electrónicas). Se trata de un recurso moderno centrado en el usuario para agilizar el registro de empresas y reducir los costos de registro. En un sistema de ventanilla única, los emprendedores pueden realizar todos los procesos para el registro en un único lugar y por una tarifa fija. En dicha oficina disponen de todos los formularios, documentación y asistencia necesarios (y, en muchos casos, de acceso a internet y de información en línea).
- La introducción de declaraciones electrónicas de impuestos (preparación y presentación electrónica de las obligaciones fiscales) es una forma de facilitar el acceso a estas y su entrega. Internet ofrece la oportunidad de crear servicios más centrados en los usuarios, en nuevos formatos, sin esperas, con tiempos de transacción más cortos y disponibilidad las 24 horas del día.



### Ejemplo de buenas prácticas

#### Rwanda: el mejor resultado en el informe de 2010 de Doingbusiness

Por primera vez desde que *Doing Business* comenzó a realizar un seguimiento de las reformas, una economía de África subsahariana, Rwanda, lideró las reformas en el ámbito mundial durante el año 2008/2009. Rwanda ha reformado de forma continua sus leyes e instituciones comerciales desde 2001. Durante el año 2008/2009 introdujo una nueva ley sobre empresas que facilitaba la creación de empresas y fortalecía la protección de los accionistas minoritarios. Hoy por hoy, los emprendedores pueden crear una empresa mediante dos procedimientos y en tres días. Rwanda también ha promulgado nuevas leyes para mejorar los reglamentos que facilitan el acceso al crédito. Otras reformas eliminaron obstáculos en el registro de propiedades y en el organismo tributario, reduciendo el tiempo necesario para registrar una propiedad en 255 días. En resumen: Rwanda introdujo reformas en 7 de las 10 categorías de *Doingbusiness*, pasando de la 143ª posición a la 67ª en las clasificaciones sobre facilidad para hacer negocios.

#### Crear una empresa en Rwanda

A continuación se presentan los desafíos para crear una empresa. Se incluyen: el número de pasos que los emprendedores deben superar hasta llegar a la puesta en marcha; el tiempo que se tarda de media, y el costo y el capital mínimo necesarios representados mediante el porcentaje del ingreso nacional bruto per cápita.

Indicador	Rwanda	África subsahariana	OCDE
Procedimientos (número)	2	9,4	5,7
Tiempo (días)	3	45,6	13,0
Costo	10,1	99,7	4,7
Capital mínimo	0,0	144,7	15,5

#### Comparación:

#### Crear una empresa en Camerún

A continuación se presentan los desafíos para crear una empresa en Camerún. Se incluyen: el número de pasos que los emprendedores pueden prever hasta el lanzamiento, el tiempo que toma de media, y el costo y el capital mínimo necesarios en forma de porcentaje de los ingresos nacionales brutos por cápita.

Indicador	Camerún	África subsahariana	OCDE
Procedimientos (número)	12	9,4	5,7
Tiempo (días)	34	45,6	13,0
Costo	121,1	99,7	4,7
Capital mínimo	182,9	144,7	15,5

Fuente: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Otro problema frecuente son los cambios excesivos en leyes y reglamentos: de hecho, suponen más burocracia y costos de cumplimiento para los empleadores. Las empresas necesitan un período de adaptación para familiarizarse con las nuevas leyes o con cambios importantes en las existentes. Lo más importante es que las empresas sean las primeras en estar al tanto de cualquier cambio; si no, serán penalizadas (injustamente) por incumplimiento no intencionado.

Como punto de partida, las organizaciones de empleadores pueden:

- Comprobar si existen más cambios en las leyes y reglamentos que los asumibles por las empresas; en este caso, deben influir para que se reduzca el ritmo de desarrollo y aplicación de nuevos instrumentos legales o para que este cese por completo;
- Investigar si el período de adaptación que se da a las empresas es suficiente. En caso de que no sea así, deben propugnar un período de adaptación adecuado (que deberán determinar las empresas y no el gobierno);
- Determinar si el gobierno ha emprendido actividades eficaces de sensibilización sobre los cambios. En caso de que no sea así, la organización de empleadores deberá presionar para que se lleve a cabo una campaña de información pública que garantice que todas las empresas están

al tanto de todos los cambios en las leyes y reglamentos o la introducción de nuevos instrumentos legales.

### 5.3 La flexibilidad del mercado de trabajo

La flexibilidad del mercado de trabajo es fundamental para la creación de empleo; sin duda, es preferible que un trabajador pierda su empleo y encuentre otro rápidamente a que pierda su trabajo y no encuentre un empleo alternativo porque la falta de flexibilidad del mercado de trabajo ha repercutido negativamente en el crecimiento y las empresas ya no contratan nuevos empleados.

Las organizaciones de empleadores defienden incondicionalmente la flexibilidad del mercado de trabajo porque mejora la eficacia económica (las empresas consiguen aprovechar al máximo los recursos que utilizan) al permitir que las fuerzas del mercado (la presión por parte de los compradores y vendedores de mano de obra en este caso, y no por parte del gobierno y los reglamentos) determinen las condiciones del empleo.

Por lo general, se ha demostrado<sup>13</sup> que una mayor flexibilidad del mercado de trabajo está vinculada a un desempleo más bajo y a un PIB per cápita más alto. Eso no significa, necesariamente, que no deba existir regulación del empleo, sino que diferentes objetivos sociales, como la protección social, por un lado, y la creación de empleo, por otro, necesitan mantenerse en equilibrio. Si la balanza se inclina hacia el lado de la regulación, acabará por generarse desempleo.



#### Datos y cifras:

Un conocido trabajo de Stephen Nickell concluye que determinadas rigideces del mercado de trabajo afectan al desempleo más que otras. De acuerdo con la investigación de Nickell, “un elevado desempleo se asocia con las siguientes características del mercado de trabajo:

- a) Altas prestaciones de desempleo con carácter indefinido, combinadas con una baja presión —o inexistente— para que los desempleados consigan trabajo y niveles bajos de intervención activa para aumentar la capacidad y la voluntad de los desempleados para trabajar
- b) Alto nivel de sindicación con salarios negociados de forma colectiva y falta de coordinación entre los sindicatos o entre los empleados en la negociación salarial. (Si no existe coordinación, cada sindicato suele adoptar un acuerdo salarial previo en un sector similar como referencia para exigir más demandas en sus propias negociaciones. Como resultado, los salarios aumentan.)
- c) Impuestos generales altos que ejercen un efecto negativo en la mano de obra, o un conjunto de salarios mínimos elevados para los jóvenes, asociados con impuestos altos sobre las nóminas.
- d) Condiciones educativas deficientes en el escalón más bajo del mercado de trabajo.'

*Fuente: Nickell, S. (1997) 'Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America', The Journal of Economic Perspectives, Vol. 11, No. 33*

Existen tres clases principales de flexibilidad del mercado de trabajo que son especialmente importantes para el crecimiento empresarial y sobre las que los reguladores del mercado de trabajo y los sindicalistas suelen tener la misma opinión porque se consideran perjudiciales para la protección social de los trabajadores.

<sup>13</sup> Véase, por ejemplo, Siebert, W.S. (2005) *Labour market regulation: Some comparative lessons*, Institute of Economic Affairs, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido.



## 1. Flexibilidad numérica externa

La flexibilidad numérica externa permite que los empleadores modifiquen las cifras de su fuerza de trabajo en consonancia con la demanda. Para ello, se puede emplear a trabajadores con contratos temporales o de duración determinada (lo que se denomina “formas no convencionales de trabajo”) o mediante reglamentos flexibles en materia de contratación y despido, caso en el que los empleadores pueden contratar y despedir trabajadores fijos en función de las necesidades de las empresas. Si los reglamentos obstaculizan la flexibilidad numérica externa, las empresas no podrán contratar trabajadores cuando la demanda sea alta y se verán obligadas a continuar dando empleo a trabajadores para los que no existe trabajo durante los períodos de falta de dinamismo. Como resultado, el crecimiento de las empresas se verá frenado, impidiendo la creación de empleo en la empresa.

## 2. Flexibilidad numérica interna

Este tipo de flexibilidad también se conoce como flexibilidad del horario de trabajo y se consigue ajustando los horarios o los planes de trabajo de los trabajadores que la empresa tiene contratados. La flexibilidad del horario de trabajo puede conseguirse mediante prácticas como horas o turnos flexibles de trabajo (incluidos los turnos nocturnos y de fin de semana), cambios en la cantidad de días de licencia, horas extraordinarias, cuentas de tiempo (cuando un trabajador puede tomar tiempo libre para compensar las horas extraordinarias trabajadas), horas anualizadas (cuando se trabaja un número total de horas de trabajo en cantidades variables a lo largo del año), etc. Al igual que sucedía con la flexibilidad numérica externa, una falta de flexibilidad numérica interna significa que los empleadores no pueden sacar el máximo provecho de las fases ascendentes del mercado ni reducir sus pérdidas durante los períodos de desaceleración.

## 3. Flexibilidad financiera

La flexibilidad financiera, también llamada flexibilidad salarial, permite a un empleador modificar los salarios y otros costos de empleo de acuerdo con la oferta y la demanda de la mano de obra (la rigidez de los salarios es mínima). Para ello se puede, por ejemplo, introducir salarios según el desempeño individual (por ejemplo, mediante el sistema de trabajo a destajo o a través de un aumento del uso de bonificaciones), remuneración basada en el empleo y no en el tiempo, reducciones y aumentos salariales, etc. Una baja flexibilidad financiera vuelve a suponer que una empresa tenga menos capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado, lo que pone en riesgo tanto a los empleadores como a los trabajadores durante una desaceleración del mercado.

### **Ejemplo de buenas prácticas: Eslovaquia**

Una serie de reformas aplicadas por el Gobierno de Eslovaquia durante los últimos años ha mejorado la flexibilidad del mercado de trabajo eslovaco y mejorado los incentivos para que los desempleados busquen trabajo. Las condiciones de trabajo han pasado a ser más flexibles y las condiciones en las que se puede prescindir de los trabajadores son menos exigentes. Las reformas fiscales y del sistema de bienestar también han aumentado de forma significativa los incentivos laborales para los desempleados.

Como resultado, la creación neta de empleo aumentó entre 2001 y 2005, ya que durante estos cuatro años la tasa de desempleo se redujo del 18,8% al 16,4%. La creación neta de empleo en el sector privado se aceleró durante 2004 y 2005 y compensó las pérdidas de empleo en los sectores que sufrían regresiones y ajustes.

Aunque las reformas de la seguridad social han aumentado los incentivos para que las personas busquen empleo, es necesario adoptar más medidas con el fin de aumentar la disponibilidad de empleos para aquellos que están en proceso de búsqueda. La OCDE ha recomendado a Eslovaquia que reduzca los costos de la mano de obra menos capacitada, bien bajando el salario mínimo, bien reduciendo las contribuciones que aportan los empleadores a la seguridad social por la mano de obra menos remunerada. Estas reformas ayudarían a impulsar la creación de empleo para los trabajadores menos capacitados, que son mayoría entre los desempleados.

Fuentes: [www.oecd.org](http://www.oecd.org) . [www.imf.org](http://www.imf.org)

## La cesión temporal de trabajadores y la flexibilidad del horario de trabajo

Merece tratar en profundidad dos ámbitos de la flexibilidad que los sindicatos destacan en sus actividades de cabildeo: el trabajo no convencional, concretamente mediante la cesión de trabajadores, y el horario de trabajo.



### Datos y cifras:

"Los países "flexibles" tienen altas tasas de empleo entre los jóvenes, así como una alta tasa de transformación de trabajos temporales en trabajos fijos. Durante un período de tres años, alrededor del 65% de trabajos temporales en Dinamarca y el 55% en los Países Bajos pasaron a ser trabajos fijos."

Fuente: ILO Facts on labour market flexibility, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

## La cesión temporal de trabajadores por parte de agencias y otras formas de trabajo no convencionales

El "trabajo no convencional" está al alza. El término designa, por lo general, aquellos tipos de trabajo distintos a los empleos a tiempo completo de duración indeterminada. Abarca los trabajos de duración determinada y temporal del régimen de cesión temporal de trabajadores por parte de agencias, los cuales aumentan la flexibilidad numérica externa de los empleadores. Al principio, en muchos países los servicios públicos de empleo mediaban entre los trabajadores y los empleadores para este tipo de trabajo. Las agencias de empleo privadas desempeñan un papel cada vez más importante en este ámbito y la competencia existente entre los distintos proveedores ha resultado en mejores servicios, tanto para el trabajador como para el empleador. De hecho, en algunos países, hoy por hoy los servicios públicos de empleo subcontratan agencias de empleo privadas.

Los sindicatos ejercen actividades decididas de cabildeo contra todas las formas de trabajo no convencional, dado que consideran que son inferiores a la relación de trabajo tradicional en lo relativo a la protección social, la remuneración, los beneficios, las oportunidades de formación, etc. Pero estos argumentos a menudo carecen de justificación. Aunque las medidas presentan grandes diferencias en función del contexto nacional, suelen existir redes de protección suficientes para los trabajadores con contratos no convencionales.

Algunos trabajadores cedidos por agencias, como los asesores, ganan mucho más que aquellos con contratos laborales tradicionales. Otros trabajadores cedidos por agencias eligen este tipo de trabajo porque les permite tener más flexibilidad que un empleo a tiempo completo de duración indefinida.

El valor de las formas no convencionales de trabajo, y en particular de la cesión temporal de trabajadores por parte de agencias, no puede subestimarse: crea empleos y crecimiento económico, facilita el acceso al empleo y ayuda a que los jóvenes hagan sus primeras incursiones en el mercado de trabajo. Los trabajadores cedidos por agencias también ayudan a los empleadores a cubrir vacantes temporales o atender una reactivación temporal de la demanda. La agencia, por lo general, gestionará la contratación, la remuneración y la documentación oficial, lo que implica quitar una carga a los empleadores. Los trabajadores cedidos por agencias proporcionan flexibilidad, un aspecto muy necesario. En el momento en que un trabajador cedido por una agencia ya no es necesario, puede ser "despedido" sin tener que respetar un plazo de preaviso. El trabajador cedido tendrá un derecho similar y podrá abandonar el empleo temporal en el momento que quiera, dado que no existe reciprocidad de obligaciones entre las partes. Como resultado, los empleadores contratarán trabajadores temporales cedidos por agencias en situaciones en las que son reticentes a contratar empleados, aumentando de esta forma el empleo.

Las formas no convencionales de trabajo pueden ayudar a los trabajadores que se encuentran en situaciones de transición en el mercado de trabajo, como transiciones entre la escuela y el trabajo, transiciones entre el desempleo y el empleo, transiciones entre una carrera y otra, transiciones de una situación de atención a los hijos a una situación de empleo, etc. Es una vía para el empleo para





muchas “personas periféricas” al mercado de trabajo, entre los que se incluyen, como grupo más importante, los trabajadores jóvenes. La cesión de trabajadores por agencias puede ser un trampolín a un empleo a tiempo completo de duración indeterminada, dado que ayuda a los jóvenes a adquirir experiencia y a mejorar su empleabilidad. La cesión de trabajadores (así como el trabajo de duración determinada) también puede ser una forma, tanto para los jóvenes como para los empleadores, de “conocerse mejor” antes de comprometerse en una relación de trabajo más formal.



#### Datos y cifras:

Un estudio alemán concluyó que acceder a empleos temporales aumenta la probabilidad futura de conseguir empleo. Hagen (2003) investigó cómo afecta a las perspectivas de empleo que una persona acepte un contrato de duración determinada después de una situación de desempleo, en comparación a encontrarse en situación de desempleo y no aceptar un contrato de duración determinada. La probabilidad de encontrar más trabajo temporal, cuando ya se está trabajando de forma temporal, aumenta del 4% al 17%, mientras que la probabilidad de dejar un trabajo temporal por un contrato indefinido es del 3% al 16%. Los resultados muestran que los contratos de duración determinada pueden ser un trampolín para acceder a empleos indefinidos.

*Fuente: Hagen T. (2003) Do fixed-term contracts increase the long-term employment opportunities of the unemployed?, documento de reflexión del Centro alemán de investigación económica europea n.º. 03-49, <http://europa.eu>*



#### Datos y cifras:

Los resultados de un estudio italiano muestran que la probabilidad de pasar de un trabajo temporal a un trabajo indefinido aumenta en función de la duración del contrato. No obstante, si una persona trabaja en distintos empleos temporales y sobre todo si pasa por una situación de desempleo entre estos, se reduce la probabilidad de encontrar un trabajo fijo. Este hecho son las interrupciones entre empleos, y no el trabajo temporal, como se suele pensar, lo que perjudica las perspectivas de empleo indefinido.

*Fuente: Gagliarducci S. (2004) What is really bad in temporary employment?, <http://europa.eu>*

Por último, la cesión de trabajadores por agencias beneficia al estado. La cesión de trabajadores crea empleo y, por lo tanto, las personas que tienen un trabajo no perciben prestaciones de desempleo. Algunas agencias imparten formación a sus trabajadores, lo que también aumenta su empleabilidad. El apoyo económico del estado puede, por tanto, destinarse a otras cuestiones, como, por ejemplo, a los emprendedores incipientes.

Las organizaciones de empleadores pueden defender:

- Que se reconozca que las formas no convencionales de trabajo son igual de valiosas que el empleo tradicional a tiempo completo y de duración indefinida, y no inferiores a este.
- Que se reconozca a las agencias de empleo privadas como verdaderas empresas
- Que se fomente la creación de agencias y su crecimiento en países en los que la institución de los servicios públicos de empleo mantiene una posición hegemónica o no existe tradición de cesión de trabajadores por agencias.

### Ejemplo de buenas prácticas

#### Confederación Internacional de Agencias de Empleo Privadas (CIETT)

A continuación se presenta una breve publicación de la CIETT adaptada sobre los beneficios de la cesión de trabajadores por agencias.

**Las agencias de empleo privadas proporcionan trabajo:** las agencias de empleo privadas son uno de los mayores empleadores de Europa; dan empleo a más de 7 millones de trabajadores al año en la UE. En conjunto, las agencias emplean a una media diaria de 3 millones de trabajadores, el 1,9% de la población activa de la UE. De hecho, el principal objetivo de las agencias es encontrar empleo para los trabajadores registrados en las agencias, con el fin de garantizar que existen vacantes disponibles en el momento en el que los trabajadores quieren trabajar. Los trabajadores cedidos por agencias se benefician del hecho de que estas siempre están intentando encontrar nuevas vacantes.

**La cesión de trabajadores mejora la flexibilidad del mercado de trabajo:** las agencias pueden relacionar la fuerza de trabajo con las necesidades de producción de las empresas casi de forma inmediata. Las agencias también satisfacen una demanda real de trabajo flexible por parte de los trabajadores: El 33% de los trabajadores cedidos por agencias prefieren trabajar a través de estas y solo el 26% de ellos trabajan de esta forma porque no encuentran un trabajo fijo.

**El trabajo a través de agencias ayuda a la creación de empleos que no existirían en otras circunstancias:** el 17% del trabajo que se realiza a través de agencias no existiría si las empresas no dispusiesen de esta opción y el 38% del trabajo tendría que llevarse a cabo mediante otras soluciones de flexibilidad, como horas extraordinarias, que no contribuyen a la creación de empleo. Solo el 14% de las empresas que contratan trabajadores a través de agencias habrían contratado personal a largo plazo.

**El trabajo a través de agencias sirve de trampolín para el trabajo fijo: el 41% de los trabajadores a través de agencias encuentran un empleo a más largo plazo un año después de haber conseguido trabajo a través de una agencia.** De hecho, los que entran por primera vez en el mercado de trabajo adquieren experiencia a través de sus asignaciones y pueden demostrar sus competencias a los posibles empleadores, además de ser probados y contratados en dicha situación.

**El trabajo a través de agencias aumenta la empleabilidad de los trabajadores: mantiene a los trabajadores en contacto con el mercado de trabajo y ofrece formación.** Las agencias les ayudan a continuar siendo lo más competitivos posible para el mercado de trabajo. Los trabajadores a través de agencias también mejoran sus competencias multiplicando su experiencia en un entorno de trabajo muy específico, pasando de una asignación a otra en distintos sectores o empresas.

Fuente: CIETT (2006) *Temporary agency work and the Services Directive: Reality versus misconceptions* [www.ciett.org](http://www.ciett.org)

### Flexibilidad de los horarios de trabajo

En algunos casos, la flexibilidad de los horarios de trabajo puede beneficiar a los trabajadores. Muchos trabajadores aumentan sustancialmente sus salarios si trabajan horas extraordinarias. Otros se benefician de estrategias de horarios de trabajo flexibles, como la semana de trabajo comprimida (en la que, por ejemplo, las horas de trabajo de dos semanas se dividen a lo largo de 9 días en lugar de 10) para conseguir mejor conciliación de la vida laboral y familiar. De hecho, eliminar la flexibilidad y las horas extraordinarias puede perjudicar las relaciones entre el empleador y el empleado.

Las organizaciones de empleadores podrían abogar por:

- Aumentar de la sensibilización sobre los beneficios de la flexibilidad de los horarios de trabajo tanto para los empleadores como para los trabajadores
- Ejercer presión contra los reglamentos que puedan perjudicar la flexibilidad de los horarios de trabajo



### **Ejemplo de buenas prácticas: Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)**

El 1 de enero de 2000, la ley Aubry entró en vigor en Francia para preocupación de los empleadores. Esta ley limita a 35 horas las semanas de trabajo. MEDEF, la organización de empleadores francesa, ejerció una enorme presión contra esta ley. Sus principales mensajes en 2002, en ese sentido, fueron los siguientes:

**Los pésimos resultados de la semana de trabajo de 35 horas.** La ley Aubry, con un autoritarismo preocupante, redujo el tiempo de trabajo sin que esto generase ningún beneficio para la creación de empleo. Multiplicó los obstáculos organizacionales y financieros para las empresas y redujo el diálogo social.

**La semana de trabajo de 35 horas no creó ningún empleo.** El millón y medio de empleos que se crearon estaban relacionados con el crecimiento y no con la ley Aubry. Entre 1997 y 2001, el número de empleos aumentó en consonancia con la media de la UE, lo que destaca la falta de impacto de la semana de 35 horas en la creación de empleo.

**Los costos de la mano de obra creados por esta ley son completamente desproporcionados.** El costo anual para el sector público de la semana de trabajo de 35 horas es superior a los 15.000 millones de euros (45.000 millones de dólares). Cada uno de los empleos creados generan costos adicionales de 35.000 euros (45.000 dólares) al año.

**La semana de trabajo de 35 horas limita la capacidad productiva de las empresas.** La caída de la productividad y los costos de las horas extraordinarias, junto con la falta de mano de obra, limitan el crecimiento del país. Las empresas no pueden desarrollar sus actividades y algunas son incapaces de mantenerlas. La caída en el crecimiento vinculada a la semana de trabajo de 35 horas se ha estimado en un -3%, lo que representa casi 50.000 millones de euros (65.000 millones de dólares).

**La semana de trabajo de 35 horas aísla a Francia en el contexto empresarial europeo e internacional.** No hay ningún otro país que haya tomado medidas equivalentes a la ley Aubry, ni mediante reglamentos ni mediante otros obstáculos. Con la introducción del euro y la desaceleración económica, las empresas se enfrentan a una presión competitiva insostenible.

Sin poner en tela de juicio la semana de trabajo de 35 horas, dado que ya se ha aplicado, MEDEF propone:

- Devolver el poder de negociación a los interlocutores sociales, en particular sobre los cupos y las horas extraordinarias
- Devolver a los trabajadores el derecho a ganar más trabajando más."

En 2005, cuando el país sufría un alto desempleo, la semana de trabajo de 35 horas de Francia fue derogada, permitiendo a los empleadores aumentar tanto las horas de trabajo como su remuneración. Se aprobó una ley que permitía que los empleadores negociasen acuerdos con el personal para aumentar el tiempo de trabajo en 220 horas anuales a cambio de más remuneración. Esta ley mejora la situación de forma eficaz tras la erosión paulatina de la semana de trabajo de 35 horas.

Fuente: [www.medef.fr](http://www.medef.fr)

## **5.4 De las políticas pasivas a las políticas activas del mercado de trabajo**

Las organizaciones de empleadores deben realizar un seguimiento exhaustivo de las políticas gubernamentales dirigidas a las personas en situación de desempleo. En muchos países, el gobierno se centra en políticas pasivas del mercado de trabajo (como las prestaciones de desempleo) y no en políticas activas, entre las que se incluyen la formación, la readaptación profesional, sistemas de rotación de empleo y de empleo compartido e incentivos al empleo y a la creación de empresas.

Una combinación pertinente de políticas pasivas y activas del mercado de trabajo es fundamental para facilitar la búsqueda de empleo. En esta sección se analizarán, en primer lugar, el objetivo y los riesgos de las prestaciones de desempleo y, posteriormente, se estudiará brevemente cómo las políticas activas del mercado de trabajo pueden ayudar a encontrar trabajo.

La principal finalidad de las prestaciones de desempleo es ofrecer protección, a modo de seguro, contra la pérdida de salarios causada por el desempleo involuntario a corto plazo. El segundo objetivo es la eficacia, dado que las prestaciones proporcionan un medio de sustento mínimo a los

trabajadores en situación de desempleo que les permite buscar un nuevo empleo. Las prestaciones de desempleo pueden frenar el subempleo, dado que es menos probable que las necesidades económicas impulsen a los trabajadores a aceptar empleos por debajo de su nivel de capacitación.

Desde una perspectiva macroeconómica, las prestaciones de desempleo estabilizan el poder adquisitivo, pero establecen niveles más altos de desempleo. Desde una perspectiva mesoeconómica, tienen la ventaja de redistribuir el poder adquisitivo entre todas las regiones, lo que evita círculos viciosos de zonas deprimidas y la reducción de poderes adquisitivos. Un sistema de desempleo que funcione correctamente también ayuda a mantener buenas relaciones laborales, dado que los sindicatos son conscientes de que sus miembros están protegidos y pueden, por tanto, cooperar más. En el ámbito microeconómico, las prestaciones ayudan a aumentar la igualdad y apoyan a aquellos que han perdido su trabajo por causas ajenas a su voluntad. Las prestaciones proporcionarán más seguridad a los trabajadores, ya que les facilita la confianza que necesitan para poderse desplazar y de ser flexibles para el mercado de trabajo, lo que abarca la readaptación profesional en otro ámbito.

Las prestaciones de desempleo se dividen en dos categorías generales, aunque es probable que ningún sistema nacional se corresponda totalmente con alguna de ellas:

1. **Seguro de desempleo:** las prestaciones se financian mediante contribuciones al seguro vinculadas a los salarios sufragadas por los empleadores o los trabajadores, o por ambos. Estas prestaciones solo están disponibles para aquellos que han realizado contribuciones al seguro, es decir, aquellos que han estado trabajando. El derecho a las prestaciones presenta limitaciones temporales y depende de la duración del empleo anterior. La cantidad correspondiente a las prestaciones percibidas también puede estar vinculada a los ingresos anteriores, siendo el seguro de desempleo un porcentaje determinado de los salarios anteriores. Dados los criterios para optar a las prestaciones relacionadas con la duración del empleo, los jóvenes suelen estar menos protegidos en este tipo de sistema de prestaciones.
2. **Asistencia de desempleo:** este tipo de prestaciones sigue el principio del bienestar y no el principio de la seguridad. Se garantiza a los desempleados un nivel mínimo de ingresos, independientemente de sus contribuciones anteriores, de la duración del empleo y de sus ingresos. Estas prestaciones a menudo se conceden en función de los recursos, se financian con los impuestos generales y la cantidad percibida es menor que en el caso del modelo de seguro de desempleo. El plazo durante el que se abonan las prestaciones no tiene un límite, por lo general.

Numerosos factores determinan el costo de las prestaciones de desempleo, siendo los principales los siguientes:

1. **El índice de beneficiarios:** cuántos desempleados perciben realmente las prestaciones
2. **Importe de las prestaciones:** la cantidad de apoyo económico que perciben los desempleados. En el caso del seguro de desempleo se llama tasa de sustitución del salario.

Cuando los fondos para las prestaciones de desempleo escasean, el gobierno puede reducir el índice de beneficiarios restringiendo las prestaciones a un determinado grupo mediante la imposición de criterios de selección más estrictos. Por ejemplo, si los trabajadores tenían que haber trabajado durante seis meses para percibir las prestaciones, este período puede aumentarse a dos años. Este tipo de medida afectaría, obviamente, a los jóvenes, dado que es poco probable que cumplan con este requisito. Los gobiernos también pueden reducir la tasa de sustitución salarial, para que aquellos que perciben prestaciones reciban menos apoyo económico que antes.

En la práctica, muchos programas de prestaciones de desempleo tienen efectos colaterales no deseados, en parte debidos a las difíciles interacciones con otros programas de bienestar social (como las ayudas a la vivienda o las prestaciones por hijos) y con los impuestos. Estos efectos colaterales adversos, que se pueden considerar fallos del mercado de trabajo, se producen por dos razones principales (siendo la más preocupante la segunda de ellas):

1. **Selección adversa:** se produce, por ejemplo, cuando el seguro de desempleo es un acuerdo privado. Aquellos que están en riesgo de sufrir una situación de desempleo son, al mismo tiempo, los que tienen menos capacidad para afrontar primas de seguros. Para combatir este

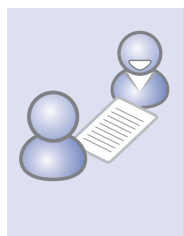


efecto colateral, muchos países instauran la obligatoriedad del seguro de empleo o, como alternativa, proporcionan asistencia de desempleo.

2. **Riesgo moral:** se produce cuando aquellos asegurados modifican su conducta o “engañan al sistema” para garantizar que continúan recibiendo prestaciones. Por ejemplo, personas que, voluntariamente, son inactivas en términos económicos pueden inscribirse como “desempleados” para recibir prestaciones aunque no tengan intención de encontrar trabajo a corto plazo. En un régimen de seguro de desempleo, los trabajadores también pueden tener más tendencia a abandonar sus trabajos de forma voluntaria.

Se considera que los empleadores que trabajan en dicho régimen también pueden verse afectados por el riesgo moral. En teoría, pueden contratar y despedir de forma más fácil porque su “responsabilidad social” se ha externalizado y los trabajadores tienden a exigir menos compensaciones. No obstante, el debate sobre la reducción del riesgo moral se ha centrado principalmente en conseguir que los desempleados vuelvan a trabajar y no en prácticas de contratación y despido.

El debate acerca de cómo aumentar los incentivos laborales y conseguir que los desempleados vuelvan a trabajar y dejen de percibir prestaciones es dinámico, pero no existe ninguna panacea para este problema. Muchos países, sobre todo los desarrollados, están intentando combatir el costo de las altas cifras de desempleados que perciben prestaciones.



#### Datos y cifras:

Según el Consejo empresarial de Nueva Zelanda para el desarrollo sostenible, el beneficio para el país, según un cálculo conservador del efecto neto que se conseguiría si los jóvenes desempleados encuentran un empleo y dejan de percibir prestaciones de desempleo, sería de 400 millones de dólares de Nueva Zelanda (alrededor de 275 millones de dólares).

Fuente: [www.nzbcscd.org.nz](http://www.nzbcscd.org.nz)

Las altas tasas de impuestos y las prestaciones de asistencia social demasiado elevadas crean algunos de los incentivos laborales más débiles. Los desincentivos son especialmente fuertes entre aquellos con bajas ganancias potenciales. Este grupo abarca a numerosos jóvenes, que reciben más dinero mediante las prestaciones que con el trabajo en términos netos (esta situación se conoce como “trampa del desempleo”). Los niveles altos de prestaciones, por lo menos a corto plazo, perjudican gravemente los incentivos laborales, aspecto que a menudo olvidan los políticos, que solo piensan en las elecciones a corto plazo. De hecho, los programas de prestaciones de desempleo mal planificados no solo disuaden la búsqueda de empleo, sino que además ejercen presión sobre los niveles salariales, lo que influye negativamente en la capacidad de los empleadores para realizar nuevas contrataciones.

Un estudio<sup>14</sup> concluye que la forma más fácil para aumentar los incentivos laborales consiste en suprimir todas las prestaciones. No obstante, eliminar la red de protección existente aumenta la pobreza y tiene otros efectos asociados en el ámbito social y económico. Las personas consumen menos, invierten menos, ahorran menos, muestran más insatisfacción, etc. Por tanto, en aquellos lugares en hay bienestar social, es poco inteligente, en la mayoría de las situaciones, presionar para que se supriman las prestaciones. En todo caso, se perjudicaría gravemente la imagen pública de las organizaciones de empleadores, que posiblemente verían reducida su influencia.

Reducir los impuestos sobre las rentas también influye de forma positiva en los incentivos laborales, dado que los trabajadores se quedan con más dinero de sus salarios (y defender esta medida se verá como algo más favorable). Por otra parte, algunos actores argumentan que, dado que aumentan los ingresos disponibles, las personas pueden estar más satisfechas con su situación y mostrar menos

<sup>14</sup> Schmid, G. et al. (Eds.) (1997) *International Handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.

interés por progresar en el trabajo. Esto crea un obstáculo en el escalón profesional más bajo, ya que existen menos vacantes para nuevas contrataciones, lo que también afecta a los jóvenes que acaban de entrar en el mercado de trabajo.

Las prestaciones vinculadas al trabajo, que aumentan el rendimiento económico del trabajo, pueden hacer más atractivo para los desempleados volver a trabajar sin que sea necesario de eliminar todas las prestaciones. Las prestaciones vinculadas al trabajo normalmente complementan el salario de un trabajador hasta un determinado nivel y posteriormente se van eliminando de forma progresiva a medida que el trabajador asciende profesionalmente. No obstante, este tipo de incentivos no debe crear lo que se conoce como “trampa de los salarios bajos”, una situación que consiste en que el aumento en las ganancias brutas no se traduce en un aumento de los ingresos netos, lo que hace que el esfuerzo necesario para conseguir un aumento salarial a través del progreso o de más horas de trabajo sea en vano. Si se produce esta situación y los trabajadores no progresan en su carrera profesional, existirán menos vacantes disponibles para los nuevos entrantes en el mercado de trabajo.

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **El crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo en los Estados Unidos**

El crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo se proporciona a través del sistema fiscal y no a través del sistema de bienestar. Tienen derecho a él todas las familias con bajos ingresos e hijos, independientemente de su estado civil. La percepción del crédito exige que las familias tengan ganancias positivas. Por lo tanto, el crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo crea incentivos positivos para que los padres solos trabajen.

A pesar de determinados efectos colaterales negativos, el crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo se ha convertido en uno de las políticas con mejores resultados para devolver a las personas a una situación de empleo. Entre las características del crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo que se considera que han contribuido a estos resultados positivos se encuentran:

- Las prestaciones vinculadas al trabajo en los EE. UU. tienden a generar incentivos laborales económicos superiores a los de otros programas similares, a menudo más generosos, porque el crédito sobre el impuesto a las rentas del trabajo no se contabiliza como ingreso para el cálculo de otras prestaciones, por lo que la familia recibe la ganancia total de las prestaciones vinculadas al trabajo. Este hecho sugiere que la interacción entre prestaciones vinculadas al trabajo y otras prestaciones, que se conceden en función de los recursos, son de vital importancia.
- Las prestaciones vinculadas al trabajo aumentaron durante una época en la que se redujeron las prestaciones de desempleo. Así, el descenso de la remuneración en las prestaciones de desempleo reforzó el efecto resultante del aumento de los incentivos por trabajar.

*Fuente: OECD (2005) OECD Employment outlook - Boosting Jobs and Incomes, Chapter 3: Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)*

Aunque existe un gran debate sobre cómo ofrecer una red protectora a los desempleados sin perjudicar los incentivos laborales, existe un consenso, sustentado por varios estudios, de que proporcionar únicamente apoyo económico (medidas pasivas) no es suficiente para ayudar a las personas a volver a trabajar. Por ejemplo, si la industria manufacturera se ve forzada a despedir trabajadores continuamente para sobrevivir, es poco probable que un trabajador desempleado encuentre un trabajo en su ámbito de especialización.

Para encontrar un nuevo empleo, muchas personas desempleadas necesitan ayuda en la búsqueda, información sobre el mercado de trabajo, una posible readaptación profesional y experiencia laboral. Estas actividades deben formar parte de los programas activos del mercado de trabajo de un país, que deben centrarse en medidas activas como la promoción de competencias y la creación de empleo. Los servicios de empleo público suelen organizar la mayoría de estas actividades.

Un programa activo de mercado de trabajo eficaz ejerce distintos efectos beneficiosos en el desempleo a largo plazo mediante:

- La redistribución de las oportunidades de empleo



- El mantenimiento del vínculo en la fuerza de trabajo (mantienen la voluntad de los desempleados de encontrar un trabajo)
- La facilitación de las transiciones en el mercado de trabajo.

Las políticas activas del mercado de trabajo también pueden tener un efecto positivo en el empleo total a largo plazo mediante la reintegración de trabajadores. Los empleadores pueden ser reticentes a contratar determinados grupos de trabajadores desempleados, como los de larga duración. Si las políticas activas del mercado de trabajo consiguen reintegrar a estos grupos en el mercado de trabajo, la oferta de mano de obra aumentará, lo que puede tener un impacto positivo en las tasas de empleo mediante los efectos en la fijación de salarios y la facilitación de la contratación.

El gasto público en estas políticas, en caso de ser eficaz, lo compensan las personas que recuperan su empleo pagando impuestos y que ya no necesitan percibir las prestaciones. Por lo tanto, parece extraño que los países suelen dar prioridad al gasto público en subsidios para sobrevivir y no a las políticas activas del mercado de trabajo. A medida que aumenta el desempleo, el gasto público en medidas pasivas suele desplazar, por desgracia, al gasto en medidas activas. Cuanto más alta sea la tasa de desempleo, menos probable es que las medidas activas repercutan en el desempleo y más relevancia adquiere la política macroeconómica.

Para ayudar a evitar el riesgo moral, debe incentivarse que las personas que buscan empleo participen en programas de subsidio al empleo en lugar de recibir prestaciones. Para ello existen las llamadas medidas de “activación”, que vinculan el apoyo económico a la participación en este programa. Las medidas de activación pueden incluir requisitos para que los desempleados asistan a entrevistas con asesores laborales, se postulen a vacantes de empleo, busquen vacantes y presenten su candidatura por su cuenta, acepten ofertas de trabajo idóneas, participen en el diseño de un plan de actuación individual y participen en programas de formación o creación de empleo, etc.

#### Estudio de caso de buenas prácticas:

##### Programa de desempleo de los jóvenes de Dinamarca

El programa de desempleo de los jóvenes de Dinamarca (YUP), aplicado desde 1996, está dirigido a los jóvenes desempleados y con escasa formación. La Comisión de la UE ha elegido el YUP como un ejemplo de buenas prácticas. Este programa tiene como finalidad aumentar las posibilidades de empleo y la motivación por trabajar. Se ofrece formación profesional especialmente diseñada a los jóvenes menores de 25 años que solo poseen la enseñanza secundaria y que han estado desempleados durante 6 de los últimos 9 meses. Las prestaciones de desempleo se reducen a la mitad mientras los jóvenes participan en este programa de formación especial, lo que supone un incentivo para retomar la educación formal mediante becas de estudios públicas o para encontrar un empleo. En caso de que se renuncie a participar en los programas de educación especial o a retomar la educación formal, se pierde el derecho a percibir las prestaciones de desempleo.

Distintos estudios han concluido que el YUP aumenta la tasa de transición del desempleo a la educación. Los efectos en la tasa de transición del desempleo al empleo también son positivos, pero no tanto como los de las transiciones del desempleo a la educación, lo que muestra que el YUP ha tenido, por lo menos, un éxito parcial en la lucha contra el desempleo de los jóvenes en Dinamarca.

*Fuente: Jensen, P., Rosholm, M. and Svarer, M. (2003) 'The response of youth unemployment to benefits, incentives, and sanctions', European Journal of Political Economy*

*Vol. 19, pp. 301 – 316 [www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf](http://www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf)*

En conclusión, adoptar una postura en relación con las prestaciones de desempleo puede ser una tarea compleja. Las organizaciones de empleadores deberían incentivar la investigación antes de comenzar a ejercer presión en favor de alguna postura concreta. No obstante, en general, las organizaciones de empleadores pueden defender:

- Las prestaciones y los programas de desempleo rentables y dirigidos a los jóvenes;
- Un equilibrio entre los impuestos, las prestaciones de desempleo y otras medidas de bienestar social, como, por ejemplo, facilitar una red protectora sin crear una trampa de desempleo;
- Niveles suficientes de prestaciones vinculadas al trabajo que no creen trampas de salarios bajos;

- La inclusión en todos los programas de desempleo, incluidos los que se dirigen a los jóvenes, no solo de apoyo financiero, sino también de ayuda para la búsqueda de empleo, información sobre el mercado de trabajo, formación, etc. (teniendo presentes los requisitos del mercado de trabajo);
- Estrategias de activación que exijan que las personas que buscan empleo participen en programas de subsidio al empleo y que no se limiten a percibir el apoyo económico que les proporciona el estado.

## 5.5 Políticas sobre las transiciones de la escuela al trabajo

Las políticas sobre las transiciones de la escuela al trabajo se suelen centrar en cuestiones educativas y de capacitación y en las relaciones entre las escuelas y el lugar de trabajo. El efecto de los niveles educativos y de competencias en la transición de la escuela al trabajo tiene una gran repercusión, dado que si una persona dispone de la educación y las competencias pertinentes, será más empleable.

Son tres los beneficios más importantes que se obtienen por tomar parte de forma activa en el diseño de las políticas sobre educación y competencias:

1. Las políticas sobre educación y competencias, por lo general, no abordan la regulación de la actividad de las empresas, solo acciones voluntarias, y son un buena forma para desviar sugerencias encaminadas a aumentar la carga normativa de las empresas
2. Las políticas sobre educación y competencias suelen aplicarse a una edad temprana y frenan el desempleo de los jóvenes combatiéndolo desde sus raíces. Desde el punto de vista de la eficacia, todos los gobiernos tienen obstáculos presupuestarios y tienden a aceptar que invertir en los jóvenes y no en el mercado de trabajo garantiza un período de rentabilidad más largo. Más vale prevenir que curar
3. Los sindicatos y también los gobiernos suelen estar de acuerdo en que las cuestiones en materia de educación y competencias son una forma importante para combatir el desempleo de los jóvenes, por lo que se crean oportunidades para proyectos conjuntos.

Esta sección estudiará de forma más exhaustiva los siguientes ámbitos de las políticas:

- El plan nacional de estudios
- Las capacidades de empleabilidad
- La escasez de competencias
- Las calificaciones y las evaluaciones comparativas de los niveles de competencias
- La educación empresarial
- La información sobre el mercado de trabajo y la orientación profesional
- Cursos de recuperación.

### El plan nacional de estudios

Uno de los objetivos de las políticas cuya finalidad es aumentar el nivel educativo consiste en facilitar la transición de la escuela al trabajo. Este ámbito normativo no suele generar controversias, ya que los gobiernos, los sindicatos y los empleadores están de acuerdo en que la educación obligatoria para todos los niños y jóvenes es una inversión en el futuro, de la que tanto los jóvenes como la economía se benefician.

En este contexto, la educación obligatoria solo mitiga el desempleo de los jóvenes si atiende las necesidades de las empresas. En este tipo de debate público siempre existen actores que declaran que la finalidad de la educación es el desarrollo personal. A pesar de la importancia de este, los jóvenes deben adquirir competencias que se demandan en el mercado de trabajo y que les ayudarán a encontrar empleos a lo largo de sus vidas. Enseñar a los niños y los jóvenes competencias que la economía no exige suele ser un derroche del gasto público, perjudica gravemente las perspectivas de los niños y, al resultar en la falta de jóvenes con talento con las competencias idóneas, pone en riesgo a las empresas.





En todos los casos, las organizaciones de empleadores deben defender que la educación:

- Esté disponible para todos
- Sea accesible
- Sea pertinente
- Sea flexible con las necesidades del mercado.

El plan nacional debe enseñar, de forma eficaz:

- Competencias de lectura y escritura
- Aritmética
- Competencias básicas de TIC (si es posible)
- Competencias de empleabilidad (véase el siguiente punto).

La principal función de las organizaciones de empleadores consiste en facilitar información a los gobiernos sobre la opinión de los empleadores a respecto del plan nacional y la preparación que este ofrece a los jóvenes para el futuro, así como en presionar para que el plan incluya las competencias exigidas.

### Capacidades de empleabilidad

A menudo, los empleadores señalan que los jóvenes carecen de capacidades de empleabilidad. Estas capacidades desempeñan un papel muy importante en los resultados del mercado de trabajo. Los sistemas de educación nacional siempre deben procurar dotar a sus estudiantes de estas capacidades. Las organizaciones de empleadores pueden confiar en el gobierno, y en los propios jóvenes, aquello que los empleadores buscan en las nuevas contrataciones que realizan en lo relativo a las capacidades de empleabilidad.

Es complejo definir el término “capacidades de empleabilidad”. Por lo general, la empleabilidad se refiere al conjunto de competencias “genéricas” o técnicas “flexibles” como la autogestión, el trabajo en equipo y la comunicación. Esta expresión a menudo se refiere también a algo que va más allá de las capacidades en sí. Los rasgos y las características personales también desempeñan un papel importante en la empleabilidad, dado que determinan la forma en la que una persona utiliza sus capacidades de empleabilidad. El atributo personal más importante es una actitud positiva, en particular la voluntad por participar y la predisposición ante nuevas actividades e ideas.

Los conocimientos son otro componente vital igual de importante que convierten a un joven en empleable. Desde la perspectiva de un empleador, no se trata solo de los conocimientos en el sentido de información específica, sino en un sentido más práctico. Por ejemplo, cómo aplicar los conceptos matemáticos a situaciones prácticas, como leer gráficos de insumos o productos y la capacidad para escribir una carta usando correctamente la gramática básica y la ortografía y en un formato pertinente. Los conocimientos también incluyen una concienciación tácita de cuestiones como la importancia de la atención al cliente.

En conclusión, existe un gran debate sobre cómo se definen las “capacidades de empleabilidad” y puede variar en función del contexto, pero existe un consenso sobre la importante diferencia que suponen en el trabajo y, por tanto, su nivel de relevancia en las transiciones entre la escuela y el trabajo.

Las organizaciones de empleadores que desean explorar este ámbito pueden:

- Consultar a sus miembros para determinar cuáles son las capacidades de empleabilidad fundamentales para la empresa
- Investigar cómo puede impartir (mejor) el plan nacional estas capacidades y persuadir al gobierno de la forma pertinente
- Animar a sus miembros a participar de una forma más directa en la mejora de las capacidades de empleabilidad de los jóvenes. Por ejemplo, proporcionándoles experiencia laboral.



### Datos y cifras:

Todos los años, la Asociación nacional de universidades y empleadores (NACE) de los Estados Unidos, una organización de colaboración con sede en Pennsylvania (EE. UU) encuesta a los empleadores miembros sobre sus planes de contratación para la próxima promoción de nuevos licenciados universitarios y otras cuestiones relacionadas con el empleo. La NACE tiene como finalidad ayudar a que la oferta de licenciados satisfaga la demanda y facilitar las transiciones entre la universidad y el trabajo, proporcionando información a los estudiantes sobre lo que buscan los empleadores.

Los resultados de la encuesta de la NACE muestran que los empleadores valoran la importancia de distintas capacidades de empleabilidad, tal y como se muestra a continuación (por orden decreciente):

Capacidad de empleabilidad	Importancia
Competencias comunicativas	4,7
Sinceridad/integridad	4,7
Capacidad de trabajo en equipo	4,6
Fuerte ética del trabajo	4,5
Capacidades analíticas	4,4
Flexibilidad/adaptabilidad	4,4
Competencias interpersonales	4,4
Motivación/iniciativa	4,4
Competencias informáticas	4,3
Atención al detalle	4,1
Capacidades organizativas	4,1
Capacidades de liderazgo	4,0
Confianza en sí mismo	4,0

(Escala del 1 al 5. 1 equivale a nada importante y 5 equivale a extremadamente importante)

*SFuente: Job Outlook 2006, Asociación nacional de universidades y empleadores de los EE. UU. [www.naceweb.org](http://www.naceweb.org)*

Muchas organizaciones de empleadores optarán, bien por subcontratar la investigación sobre escasez de competencias, bien por utilizar la investigación gubernamental para respaldar sus actividades de cabildeo, dado que predecir la escasez de competencias puede ser una labor muy técnica. No obstante, una breve encuesta realizada por cualquier organización de empleadores puede ofrecer una buena muestra de la escasez de competencias existente. Si dicha encuesta se realiza con una periodicidad determinada, por ejemplo una vez al año, se pueden establecer las tendencias en materia de escasez de competencias.

Citar la teoría de educación de Becker puede contribuir al debate sobre quién es el responsable de dotar a los jóvenes de capacidades de empleabilidad. A los empleadores no les interesa impartir educación y formación sobre competencias “generales” (en oposición a las competencias específicas necesarias para una empresa) que aumenten la empleabilidad de un trabajador y le ayuden, por tanto, a encontrar un trabajo mejor pagado en otro lugar.

Becker, que escribía en la década de 1960, concluyó que si un empleador sufragaba la educación y la formación que aumentará la productividad de un trabajador, otro empleador, que no ha pagado por esa formación podrá ofrecer al empleado capacitado un salario más alto. Como resultado, el empleador que proporciona la formación general tendrá una tasa más alta de movimiento de personal.

En la elaboración de su teoría, Becker consideraba que:

- Los mercados de trabajo son perfectamente competitivos.
- Los salarios constituyen el único factor que determinan la elección de un empleador por parte de un trabajador;



- Los empleadores pueden “comprar” las competencias que necesitan contratando a los trabajadores que disponen de estas;
- Cuando el “precio” de las competencias aumenta (los salarios suben) existen más incentivos para que los empleadores formen a sus trabajadores, dado que los beneficios son mayores que los costos.

Existen numerosos estudios<sup>15</sup> que muestran que los empleadores realmente proporcionan una gran cantidad de formación general a sus trabajadores y que los mercados de trabajo no son, por lo general, tan perfectos como Becker los consideraba. No obstante, la teoría de Becker arroja luz sobre los desincentivos para formar de los empleadores y por qué los gobiernos, los sindicatos y otros actores no deben dar por sentado que las empresas facilitarán formación general a los jóvenes.

### Escasez de competencias

La escasez de competencias, también conocida como escasez de mano de obra, es una situación económica en la que no existen candidatos lo suficientemente calificados (empleados) para satisfacer las demandas de empleo del mercado a ningún precio, lo que repercute negativamente en el crecimiento y la expansión de las empresas.

La escasez de competencias tiene tres causas principales:

1. **Cuantitativa:** la oferta no satisface la demanda en lo relativo a las cifras, es decir, hay muy pocos trabajadores
2. **Cualitativa:** la oferta no satisface la demanda en lo relativo a las competencias; incluso aunque exista la cantidad apropiada de mano de obra, los trabajadores no poseen las competencias idóneas para cubrir las vacantes
3. **Condiciones de trabajo:** los trabajadores pueden preferir trabajar en otros empleos que en aquellos en los que hay vacantes por otros factores, como la remuneración, el horario de trabajo, las oportunidades profesionales, la dificultad de las actividades, etc.

Las organizaciones de empleadores desempeñan un papel fundamental en la prevención de la escasez de competencias, ayudando a perfilar la política educativa. Pueden hacerlo presentando sus ideas acerca de las necesidades actuales y futuras de la economía en cuanto a competencias. Las organizaciones de empleadores pueden determinar los sectores de crecimiento y presionar al gobierno para que diseñe la formación, tanto académica como profesional, en función de las necesidades de esos sectores. Con ello estará garantizado que las empresas disponen de los jóvenes que necesitan y que estos eligen ámbitos profesionales en los que pueden encontrar empleo.

**Un ejemplo de escasez de competencias es la carencia actual de jóvenes con competencias profesionales en muchos países desarrollados.** La formación profesional, también conocida como formación técnica, prepara a los jóvenes para carreras basadas en actividades manuales o prácticas, tradicionalmente no académicas y directamente relacionadas con una ocupación, vocación u oficio específico. Los empleadores necesitan técnicos, pero numerosos jóvenes eligen una formación académica.

Para evitar la escasez de competencias, los contenidos de las calificaciones profesionales y académicas deben corresponderse con las necesidades del mercado; lo mismo suceden con el número de jóvenes que se forman en los diferentes ámbitos. Las asociaciones mercantiles, junto con las organizaciones nacionales de empleadores, pueden presionar al gobierno para que dote a los jóvenes las competencias que garantizarán la supervivencia del sector que sufre escasez de mano de obra y resultados positivos del mercado del trabajo para los jóvenes. Con este fin, se puede presionar al gobierno para que, por ejemplo:

- Promueva determinadas materias entre los jóvenes a través de los medios;
- Preste apoyo económico a los jóvenes que estudian materias “impopulares” pero importantes, mediante becas, subvenciones o préstamos a un interés bajo;
- Proporcione incentivos económicos a jóvenes aprendices y empleadores que faciliten vacantes en programas de aprendizaje (véase más adelante en esta sección);

<sup>15</sup> Ahlstrand, A.L., Bassi, L.J. y McMurrer, D.P. (2003) *Workplace education for low-wage workers*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Kalamazoo, Estados Unidos, Michigan.

- Modernizar los cursos pertinentes para mejorar su reputación;
- Actualizar las infraestructuras (por ejemplo, modernizar los laboratorios de ciencias).

La lista de posibles acciones es interminable y será diferente en función del contexto, pero debe tenerse siempre en cuenta que las medidas en materia de escasez de competencias adoptadas por los gobiernos tardarán bastante tiempo en tener efecto en el mercado de trabajo.

En primer lugar, los jóvenes deben estar convencidos de estudiar una carrera determinada y después deben finalizar sus estudios antes de entrar a formar parte de la mano de obra. Por tanto, es fundamental que las organizaciones de empleadores, a través de estudios y de la celebración de consultas con sus miembros, pronostiquen la escasez de competencias con antelación para evitar este tipo de situaciones.

### **Ejemplo:**

#### **Escasez y deficiencia de competencias y desfase de cualificaciones en el Reino Unido**

Existen dos tipos de desfases en el Reino Unido. La escasez de competencias puede existir cuando es difícil para los empleadores cubrir las vacantes con postulantes con competencias adecuadas. Dicha escasez se considera reducida en el Reino Unido (alrededor de 170.000). La deficiencia de las competencias se produce cuando los miembros de una fuerza de trabajo existente carece de las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de las empresas. Es más significativa, pues afecta a alrededor de 1,8 millones de personas. Otro problema puede existir cuando el crecimiento de las competencias y las cualificaciones es mayor que el crecimiento de empleos que se sirven de ellas. En el Reino Unido, en 2006, el número de licenciados superaba el número de empleos que demandan licenciados (4,8 millones) en más de un millón. Por otro lado, existían alrededor de 7 millones de empleos para los que no se requiere una calificación formal mientras que solo existen 2,2 millones de personas sin cualificaciones. En total, el 39% de las personas ocupadas se consideraban "sobrecualificadas" y el 13,8% "infracualificadas". La Comisión para el empleo y las competencias laborales del Reino Unido argumenta que el problema radica principalmente en la demanda. Se dice que el Reino Unido tiene pocos empleadores que produzcan bienes y servicios de alta calidad y pocas empresas en sectores de alto valor añadido. De este modo, para evitar este equilibrio de bajas cualificaciones, no solo se opta por mejorar la oferta de competencias, sino también por medidas que estimulen la demanda y aumenten la ambición de los empleadores.

*Fuente: Comisión para el empleo y las competencias laborales del Reino Unido – Ambition 2020*

### **Ejemplo de buenas prácticas**

#### **Confederación de la industria de la India (CII)**

A falta de estudios sobre la escasez de competencias del Gobierno de la India, la CII asumió esta tarea y realizó estudios sobre la deficiencia de las competencias en todo el país. Una empresa investigadora realizó el estudio pertinente. Los informes de la encuesta resultantes en materia de deficiencia de las competencias estuvieron circulando entre distintos departamentos del Gobierno de la India.

Con los datos de la encuesta para apoyar su campaña por la creación de un movimiento de competencias en el país, la CII consiguió su objetivo e influyó en las cuestiones sobre educación y competencias sobre las que decide el Gobierno. De forma reciente, el primer ministro anunció una campaña sobre competencias para atajar el problema mediante un enfoque integral. El Gobierno también ha creado un grupo de trabajo para que formule recomendaciones para abordar las cuestiones en materia de competencias y educación.

El grupo de trabajo está presidido por la CII.

Como resultado de la presión de la CII, las cuestiones de desarrollo de las competencias se han abordado en los últimos presupuestos. En los correspondientes a 2007-2008, se destinó una cantidad significativa de fondos públicos al desarrollo de competencias. En la presentación del presupuesto, el ministro de Economía destinó 7.500 millones de rupias (alrededor de 170 millones de dólares) para actualizar los institutos de formación profesional a través de un modelo de colaboración pública y privada. Un total de 25 millones de rupias (alrededor de 5,7 millones) se facilitarán en préstamos sin intereses para aquellos institutos que firmen un memorando de entendimiento tripartito. El objetivo es conseguir mejoras en 300 institutos en 2007.

En consonancia con las recomendaciones de la CII, la India se ha adherido a WorldSkills Internacional como país miembro número 48. Esta organización mundial, entre otras actividades, facilita el intercambio de conocimientos y la creación de contactos entre expertos en materia de competencias y educación de todo el mundo, además de organizar concursos bianuales internacionales de competencias en uno de los países miembros. El CII representará a la India en las actividades de WorldSkills y planea participar en el concurso de 2013.

*Fuente: [www.cii.in](http://www.cii.in)*



### Ejemplo:

#### Comisión Europea: estrategias para la previsión de competencias

Se aplica una serie de métodos para pronosticar las futuras necesidades de competencias. Incluye la previsión de perfiles profesionales y de competencias desglosados en distintos niveles, así como el diálogo social, sistemas de información sobre el mercado de trabajo y servicios de empleo. Otro de los métodos consiste en el análisis del desempeño de las instituciones de formación y los estudios de seguimiento.

Un elemento importante de la iniciativa “Nuevas calificaciones para nuevos empleos” es la atención especial que le presta a la previsión de las necesidades de competencias en el futuro. Este trabajo incluye la previsión de la demanda y oferta de competencias hasta 2020 a nivel de la UE, que mejora los propios sistemas de previsión de los Estados miembros y evalúa las necesidades de competencias en 18 sectores. Una mejor cooperación entre los interlocutores sociales y un lenguaje común de competencias (nivel educativo y contenido de los empleos) pretende mejorar los servicios de búsqueda en los mercados de trabajo actuales y prepararse para los empleos futuros. Se calcula que proporcionar las competencias suficientes a todos los ciudadanos aumentará el PIB un 10% como máximo a largo plazo.

Fuente: [ec.europa.eu/social](http://ec.europa.eu/social)

## Calificaciones y evaluaciones comparativas de los niveles de competencias

Para que los empleadores contraten a la persona idónea para el puesto, deben conocer las competencias con que cuenta la persona que tienen enfrente. En otras palabras, las empresas deben disponer de un resumen preciso de los niveles de formación y competencias de los jóvenes.

Esto significa que las calificaciones conseguidas deben indicar los niveles de competencias de una forma sencilla, precisa y transparente. Tanto las calificaciones como las notas que las acompañan deben ser recursos claros de evaluación comparativa, en los que los empleadores confían, para facilitar el proceso de contratación. Las notas deben establecer diferencias entre los candidatos. Es más difícil seleccionar al candidato idóneo para un puesto si muchos jóvenes tienen la misma nota, tanto si esta es alta o baja. Si los empleadores pueden contratar de acuerdo con las notas se fomentará que los jóvenes estudien más y se facilitará la transición de la escuela al trabajo, puesto que la contratación se convierte en un proceso más sencillo.

Si las calificaciones no evalúan con claridad los niveles de competencias, los empleadores no confiarán en ellas. Como resultado, los empleadores pueden tener que recurrir a costosas pruebas de capacidades durante la contratación; no obstante, esto solo será posible si se dispone de los recursos y en un pequeño conjunto de los casos. Dado que la contratación se convierte en un proceso complejo en el que se agotan tiempo y dinero, los empleadores pueden mostrarse más reticentes a contratar empleados a través de los canales convencionales y optar por otros más informales. En un contexto en el que las empresas contratan a través del boca a boca, es probable que muchos jóvenes con talento sin contactos profesionales, incluido un gran número de jóvenes que pertenecen a grupos excluidos socialmente, se queden en situación de desempleo, lo que supone una pérdida tanto para los empleadores como para los jóvenes.

Las calificaciones educativas que permiten una evaluación comparativa clara también son más fáciles de transferir. A los empleadores les interesa que los jóvenes tengan calificaciones que sean transferibles dentro de un país o región. Por ejemplo, en caso de escasez de competencias, será más fácil para un empleador contratar trabajadores migrantes (la mayoría de los cuales suelen ser jóvenes) para solucionar la escasez si existe la certeza de que poseen las competencias necesarias. El mejor modo para garantizar esta certeza es proporcionar a los jóvenes calificaciones educativas que indiquen con claridad sus competencias, no solo en su propio país, sino también en otros, con lo que se facilitaría el acceso de las empresas a una cuenca más amplia de mano de obra.

Las organizaciones de empleadores podrían optar por:

- Promover calificaciones pertinentes para que los empleadores puedan evaluar comparativamente los niveles de competencias de las nuevas contrataciones.
- Promover calificaciones y notas que sean relativamente sencillas y fáciles de entender.

- Garantizar que la evaluación se realiza de forma justa y que a cada estudiante se le atribuye una nota en función de su rendimiento y no, por ejemplo, de sus vínculos sociales.
- Promover calificaciones que sean transferibles entre las instituciones educativas de diferentes regiones de un mismo país y entre distintos países.
- Animar a los empleadores a vincular el desempeño en el ámbito educativo a la contratación.

#### **Ejemplo de buenas prácticas:**

##### **El sistema europeo y ASEAN de transferencia de créditos**

El sistema europeo de transferencia y acumulación de créditos (ECTS) funciona según los siguientes principios:

- Un total de 60 créditos miden la carga de trabajo de un estudiante a tiempo completo durante un año académico, lo que equivale a alrededor de 1500 y 1800 horas de trabajo.
- Los créditos en ECTS solo se obtienen tras completar con resultados positivos el trabajo exigido y someterse a una evaluación adecuada de los resultados del aprendizaje alcanzados. Los resultados del aprendizaje expresan lo que el estudiante sabrá, entenderá o será capaz de llevar a cabo.
- Los créditos se asignan a todos los componentes educativos de un programa de estudios (como módulos, materias, colocaciones, proyectos de fin de carrera, etc.) y reflejan la cantidad de trabajo necesario en cada componente para superar sus objetivos específicos.
- El desempeño del estudiante se documenta mediante una nota local/nacional. Añadir una nota ECTS es una buena práctica, sobre todo en el caso de transferencia de créditos. La escala de notas ECTS clasifica al estudiante desde el punto de vista estadístico: Las notas se asignan del siguiente modo:
  - A - el mejor 10%
  - B - el siguiente 25%
  - C - el siguiente 30%
  - D - el siguiente 25%
  - E - el siguiente 10%
  - FX - suspenso: es necesario trabajar más para aprobar
  - F - suspenso: es necesario trabajar mucho más para aprobar

Se está trabajando para desarrollar un sistema de transferencia de créditos similar para los países de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN). El sistema de la ASEAN de transferencia de créditos (ACTS) será similar al ECTS y mejorará la movilidad de los estudiantes y la de los trabajadores entre las regiones, mediante calificaciones fácilmente reconocibles y comparables para los jóvenes.

Fuente: <http://ec.europa.eu>

## **Educación empresarial**

*“La competitividad de un país no empieza en la nave de una fábrica ni en un laboratorio de ingeniería. Empieza en el aula.” (Henry Ford).*

La educación empresarial no es solo un medio para fomentar la capacidad empresarial y el empleo por cuenta propia entre los jóvenes; sino también para dotar a estos de las actitudes (por ejemplo, más responsabilidad) y competencias (flexibilidad y creatividad) necesarias para afrontar determinadas carreras profesionales inciertas en la sociedad actual. Es fundamental que los jóvenes tengan una “mentalidad emprendedora” para crear o desarrollar una cultura de empresa. Deben poseer las competencias y los conocimientos necesarios para constituir una empresa; tener cualidades personales, como creatividad, responsabilidad o iniciativa, asumir riesgos y enfrentarse a los desafíos, y también deben ser conscientes de que existen formas de ganarse la vida que van más allá del empleo tradicional.

No obstante, la promoción de una cultura emprendedora es uno de los ámbitos estratégicos menos evolucionados del desarrollo empresarial en todo el mundo; su tratamiento en las políticas es



deficiente en las políticas y es el ámbito más sujeto a la retórica. Cambiar el modelo de factores culturales es un proceso a medio o largo plazo. Es necesaria una combinación de programas e iniciativas específicas para crear actitudes positivas hacia la capacidad empresarial y los emprendedores. Es especialmente importante:

- Evaluar el nivel de sensibilización, alicientes y participación de los jóvenes en las empresas e iniciativas, a fin de establecer una evaluación comparativa de sus actitudes y comportamientos actuales sobre esta cuestión.
- Identificar y probar iniciativas que aumentarían el interés de los jóvenes por la empresa y la capacidad empresarial.

Existen algunas iniciativas sobre sensibilización empresarial en centros de educación primaria y secundaria; no obstante, la evaluación de su repercusión continúa a ser difícil porque probablemente tendrán efectos a largo plazo. La mayoría de las iniciativas se centran en planes de estudios de institutos y universidades, lo cual tiene efectos a medio plazo, e incluso a corto plazo, en la creación de empresas y la actividad empresarial.

### **Ejemplo:**

#### **Conozca su negocio– Organización Internacional del Trabajo**

La OIT ha creado recientemente un paquete de formación para capacitadores y profesores de formación profesional y educación secundaria. Se llama “Conozca su negocio” y está diseñado para impartirse en un curso de 120 horas para estudiantes entre 15 y 18 años. El paquete de “Conozca su negocio” está diseñado para proporcionar a profesores y capacitadores el material que necesitan para un curso de 120 horas.

Los objetivos específicos del paquete de “Conozca su negocio” son:

- Desarrollar actitudes positivas hacia las empresas y el empleo por cuenta propia;
- Promover las empresas y el empleo por cuenta propia como opciones profesionales para los jóvenes en educación secundaria y formación profesional;
- Facilitar conocimientos y prácticas sobre los atributos deseables y los desafíos que concurren en la creación y la gestión de una empresa con resultados positivos;
- Facilitar la transición de la escuela al trabajo como resultado de una mejor comprensión de las funciones y operaciones de las empresas.

El paquete de “Conozca su negocio” incluye un manual para el capacitador y ocho módulos.

1. ¿Qué es la empresa?
2. ¿Por qué emprender?
3. ¿Quiénes son los emprendedores?
4. ¿Cómo se convierte uno en emprendedor?
5. ¿Cómo se encuentra una buena idea de negocio?
6. ¿Cómo se organiza una empresa?
7. ¿Cómo se gestiona una empresa?
8. ¿Cuáles son los siguientes pasos para convertirse en emprendedor?
9. ¿Cómo se desarrolla un plan empresarial?

La metodología del programa “Conozca su negocio” se ha utilizado con resultados positivos en países en transición, en desarrollo y emergentes de todo el mundo.

Otro importante recurso de la OIT para promover la capacidad empresarial y la creación de empresas entre los jóvenes es “Inicie y mejore su negocio”. Se trata de un programa de formación y gestión centrado en la creación y la mejora de pequeñas empresas como estrategia para crear más y mejores empleos en las economías en desarrollo y en transición.

Fuente: <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/areas/kab.btm>

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **El programa “Crea una empresa adaptada a tus necesidades” (Bélgica)**

El objetivo de este programa nacional es promover la capacidad empresarial entre los estudiantes mediante una “introducción prematura”. El programa está dirigido a estudiantes entre 16 y 19 años de edad. Los patrocinadores privados financian la mitad del proyecto, mientras que el resto de fondos proceden de subvenciones públicas neerlandesas, valonas y belgas. Con ello se permite que los centros educativos participen gratuitamente.

#### **Objetivos del programa**

- Reunir a los estudiantes con emprendedores reales para que, además de proporcionarles información sobre cuestiones y situaciones teóricas, les ofrezcan consejos prácticos de utilidad, como, por ejemplo, cómo mantener la motivación
- Acercar a los emprendedores a la escuela e informar a los jóvenes sobre los aspectos positivos de la iniciativa empresarial, para contrarrestar las referencias negativas que puedan recibir
- Concienciar a los estudiantes sobre la importancia de la iniciativa empresarial, no solo para crear una empresa, sino también como capacidad general útil para la vida
- Mostrar que los jóvenes pueden diseñar sus propios métodos de actividad profesional en todos los sectores y profesiones

#### **Fases del programa**

1. Entre septiembre y noviembre, todos los años, está abierta la inscripción en el proyecto para las escuelas y los profesionales.
2. A finales de noviembre, los estudiantes y profesores inscritos reciben una guía práctica que les ayudará a adquirir competencias empresariales. A continuación, empiezan a prepararse para una reunión con un profesional. Una vez que los estudiantes han analizado sus cualidades, capacidades y talentos personales, eligen a un profesional de un ámbito determinado con el que les gustaría reunirse.
3. El momento más importante del programa es el día “soñado”, cuando los estudiantes de todo el país se reúnen con los emprendedores para aprender de sus experiencias.

Fuente: [www.innovating-regions.org](http://www.innovating-regions.org)  
[www.dreamday.be](http://www.dreamday.be)

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Business dynamics: presentación de empresas en la escuela (Reino Unido)**

Business dynamics es una organización benéfica dedicada a la formación empresarial en el Reino Unido; su objetivo es presentar las empresas a los jóvenes. Los voluntarios de las empresas presentan a los estudiantes, con edades entre los 14 y los 19 años, las oportunidades y desafíos de las empresas, así como las vías para mejorar sus principales competencias a fin de prepararse para el mundo del trabajo. Todo ello se lleva a cabo a través de distintos programas.

*Blue Skies* es un programa especial diseñado para animar a los jóvenes a considerar la posibilidad de crear sus propias empresas.

“Los jóvenes emprendedores británicos presentan sus empresas mediante el uso de multimedia, música en directo, vídeos en formato panorámico, VJ y DJ, con imágenes grabadas en directo y música en cada presentación. Un concurso interactivo televisivo se centra en los emprendedores, en sus empresas y en las competencias empresariales principales necesarias para alcanzar el éxito.

Fuente: [www.businessdynamics.org.uk](http://www.businessdynamics.org.uk)





**Estudio de caso de buenas prácticas:  
 The Times 100 Business Case Studies**

*Times 100 Business Case Studies* es un recurso en línea útil para profesores y estudiantes de empresariales y un excelente ejemplo de buenas prácticas en el ámbito de la formación empresarial. El uso de casos reales de empresas ayuda a los estudiantes a trasladar la teoría a la práctica.

El centro de recursos para profesores del sitio web proporciona materiales de aprendizaje que incluyen planes de estudio, ejercicios y exámenes. El material, que se centra en empresas de renombre, como Nestle, Cadbury, Schweppes y Ford, ha sido diseñado por profesores y redactado por autores respetados, en colaboración con empleadores, para cubrir todos los temas principales. El sitio incluye una sección sobre la importancia de la capacidad empresarial en las pequeñas empresas.

Fuente: [www.thetimes100.co.uk](http://www.thetimes100.co.uk)

**Información sobre el mercado de trabajo y la orientación profesional**

La información sobre el mercado de trabajo incluye información sobre los oficios y las competencias que buscan los empleadores y explica quiénes son los empleadores potenciales y dónde están. También incluye orientación profesional: información sobre las vías para acceder a determinadas profesiones. Por ejemplo, un orientador profesional debe ser capaz de indicar a un joven que quiere ser peluquero cuáles son sus perspectivas de empleo y económicas, qué asignaturas debe elegir en la escuela, cuáles son las instituciones que ofrecen cursos idóneos y qué empleadores son los que más contrataciones realizan en el sector de la peluquería.

La falta de información sobre el mercado de trabajo y orientación profesional, o un servicio deficiente de ambos, puede causar bajas tasas de finalización de los estudios en la educación superior, dado que los jóvenes se encuentran con que los estudios no satisfacen sus expectativas o no les guían al empleo que habrían elegido. En el peor de los casos, la falta de información sobre el mercado de trabajo y de orientación profesional, o un servicio deficiente, tiene como resultado una situación de escasez de competencias y desempleo en la que los jóvenes poseen competencias para las que no existe demanda en el mercado de trabajo. Por ejemplo, los amigos, la familia y los orientadores profesionales pueden aconsejar a un joven, con la mejor de las intenciones, que la ingeniería informática es una excelente salida profesional, según la percepción general. Por contra, existe información sobre el mercado de trabajo exhaustiva que muestra que lo que realmente buscan los empleadores son expertos en nanotecnología.

Debe facilitarse información a los jóvenes sobre el mundo laboral y las competencias necesarias, actuales y futuras, del mercado de trabajo. Se trata de una cuestión esencial si se pretende que los jóvenes evalúen las implicaciones que sus decisiones tendrán más adelante en su vida y que las empresas tengan acceso a una cuenca de contratación de un tamaño idóneo. La información sobre el mercado de trabajo de alta calidad, precisa y clara asegurará que la demanda y la oferta del mercado de trabajo se correspondan.

Las organizaciones de empleadores desempeñan un papel fundamental y deben:

- Defender que la información sobre el mercado de trabajo y la orientación profesional sean precisas y reflejen las competencias y calificaciones que los empleadores necesitan a corto, medio y largo plazo;
- Defender que la información sobre el mercado de trabajo sea accesible a los jóvenes, tanto a través de orientadores, de los medios o de internet, del plan nacional de estudios o mediante otros canales de comunicación;
- Garantizar que se publicita ampliamente la disponibilidad de orientación (si esta no está integrada en la enseñanza): los jóvenes deben saber dónde buscar la información sobre el mercado de trabajo;
- Fomentar los vínculos entre instituciones educativas y empresas, fundamentales para sensibilizar a los jóvenes sobre el mundo laboral y sus necesidades (se trata este tema en la sección *Difusión de buenas prácticas*).

### Estudio de caso de buenas prácticas:

#### Confederación de Industria y Empleadores de los Países Bajos (VNO-NCW) y MKB Netherlands

La VNO-NCW, en representación de los empleadores neerlandeses, y MBK Netherlands, en representación de la empresa neerlandesa, forman parte del grupo de trabajo de los Países Bajos contra el desempleo, en colaboración con la Lotería Nacional neerlandesa y el Ministerio de Defensa. El grupo de trabajo ha asumido numerosas actividades para garantizar que los jóvenes reciben información sobre las carreras y los empleos disponibles.

Una de las actividades consiste en un programa de televisión: un programa de siete capítulos sobre los estudios y las profesiones para empleadores, intermediarios y formadores en el canal neerlandés RTL5. En este programa, llamado *Directos al empleo*, se realizó un seguimiento de seis jóvenes mientras buscaban un trabajo, una colocación o un programa de aprendizaje práctico. Los jóvenes del programa hablaban con el Centro para el trabajo y los ingresos, centros de formación regionales, empleadores y con compañías de reintegración y similares. Se analizaban las técnicas de búsqueda de empleo y las capacidades para las entrevistas de trabajo, así como las competencias y la importancia de las calificaciones básicas, las prácticas y una elección idónea de la profesión.

En colaboración con la Lotería Nacional neerlandesa se grabó otro programa sobre los jóvenes y la escuela y el trabajo. Este programa se llamaba *Yorin The Job* y se realizaba un seguimiento a seis jóvenes mientras buscaban empleo o un programa educativo.

*Fuente: Youth Unemployment Task Force Action Plan (2006) Working on the future, getting the future to work! [www.jeugdwerkloosheid.nl](http://www.jeugdwerkloosheid.nl)*

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Portal de empleo Monster

[www.monster.com](http://www.monster.com) es un sitio web de búsqueda de empleo mundial todo el mundo que abarca países desde China a Arabia Saudí, Jordania, Suecia y los EE. UU. Además de buscar una correspondencia entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo, el sitio web también tiene un centro de asesoramiento que proporciona orientación profesional exhaustiva e información sobre cómo abordar cuestiones tales como:

- Negociar los salarios
- Aceptar o no un contrato temporal
- Redactar un buen CV
- La importancia de la comunicación no verbal en entrevistas de trabajo
- Cómo conseguir un ascenso en el trabajo.

## Cursos de recuperación

Si las competencias de los jóvenes no alcanzan las cotas exigidas, puede que los empleadores se vean obligados a sufragar formación o cursos de recuperación si quieren que sus empleados tengan las competencias idóneas. Obviamente, la formación práctica debe ser proporcionada por las empresas, pero estas no deberían asumir el fracaso del sistema de educación del estado. Si grupos numerosos de jóvenes necesitan enseñanza de recuperación, el gobierno debe asumir los costos o, por lo menos, sufragar parte de estos.

Las organizaciones de empleadores podrían optar por:

- Presionar para que el estado financie (por lo menos, en parte) la enseñanza de recuperación
- Dado su conocimiento sobre las competencias que necesitan los empleadores, ejercer presión en materia de contenidos de la educación
- Participar en la organización de la enseñanza de recuperación, o ejercer presión, para que sea accesible a los jóvenes en términos de ubicación y programación (algunos jóvenes ya pueden tener un empleo y probablemente asistirán a un curso de recuperación fuera del horario habitual de trabajo)



- Advertir al gobierno sobre el hecho de que las estrategias más eficaces son aquellas que incluyen la cooperación con los empleadores y no las que obligan a los empleadores a proporcionar enseñanza de recuperación. La cooperación podría significar, por ejemplo, que el gobierno proporcione formación gratuita a los jóvenes hasta un cierto nivel y que los empleadores faciliten tiempo libre para que los jóvenes se formen, o que las empresas ofrezcan cursos sobre materias relacionadas con las empresas, o que los empleados de la empresa se conviertan en mentores de los jóvenes.

#### **Ejemplo de buenas prácticas: Train to Gain (Reino Unido)**

El programa *Train to Gain* (Formarse para beneficiarse) se presentó en 2006 en el Reino Unido, a nivel nacional, tras los resultados positivos de los programas experimentales anteriores. Los empleadores acogieron con satisfacción el programa, que proporciona formación gratuita y flexible a los empleados hasta un nivel determinado. A cambio, el empleador se compromete a facilitar tiempo libre al empleado para asistir a la formación. Un agente del programa *Train to Gain* ayudará a un empleador a:

- Identificar las competencias que necesita la empresa
- Definir la formación idónea
- Establecer un paquete de formación a medida
- Encontrar financiación disponible
- Examinar los avances de la empresa

Fuente: [www.traintogain.gov.uk](http://www.traintogain.gov.uk)

#### **Ejemplo de buenas prácticas: Confederación de la industria de la India (CII)**

En la India, más del 90% de la fuerza de trabajo se encuentra en la economía informal. Las tasas de deserción escolar son elevadas. Hay una grave carencia de formación estructural y niveles elevados de pobreza. En cuanto a las personas que abandonan la escuela con un bajo nivel educativo, hay pocas posibilidades de que accedan a la educación en el futuro dado que la mayoría de programas de formación del gobierno solicitan que los candidatos tengan, como mínimo, diez años de escolaridad. Alrededor del 60% de los jóvenes solo asisten a la escuela hasta el sexto año y, por lo tanto, no cumplen con los requisitos para acceder a los programas de formación del gobierno.

La oferta de mano de obra sin calificación es muy alta, al igual que la demanda de competencias específicas, que no suele cubrirse. Por ejemplo, a pesar del auge en el sector de la construcción, competencias sencillas como la impermeabilización, el levantamiento de vallas o el montaje de andamios son escasas. La CII decidió subsanar este desfase de las calificaciones mediante el desarrollo de cursos de formación para los trabajadores en la economía informal.

El mercado de trabajo necesita entre 12 y 13 millones de trabajadores por año. Sin embargo, si las instituciones educativas públicas funcionasen a plena capacidad, solo 7,5 millones de jóvenes saldrían de ellas y entrarían en el mercado de trabajo cada año.

En asociación con City & Guilds, un organismo de capacitación y formación profesional, la CII diseñó cursos homologados e intensivos de 3 meses de duración centrados en competencias profesionales básicas, demandadas en el mercado de trabajo. En el sector de la construcción, por ejemplo, los cursos de formación abordan las competencias en andamiaje, albañilería, vallados, alicatado, pintura y acabado, plomería, carpintería, construcción, saneamiento, agua, mezcla de cemento, gestión de instalaciones y asistencia complementaria.

Los resultados favorables del proyecto experimental y la continua promoción por parte de la CII alentaron al Gobierno de la India a implantar cursos de formación similares a nivel nacional en el marco del programa modular de competencias para el empleo del Gobierno (MES). La CII y otras organizaciones de empleadores serán asociadas del proyecto, en calidad de asesores independientes, con el fin de garantizar que los cursos de capacitación son eficaces y continúan proporcionando las competencias demandadas.

Fuente: [www.cii.in/](http://www.cii.in/)

## 5.6 Políticas de costo de las nóminas

Los costos de las nóminas de los trabajadores jóvenes ocupan un lugar importante en los debates sobre el desempleo de los jóvenes. Estas políticas están destinadas a reducir los costos de la mano de obra de los jóvenes a fin de fomentar que los empleadores cuenten con ellos para el trabajo y la formación.

Las políticas de costos de las nóminas abarcan, por lo general, dos ámbitos:

- La modificación directa de las estructuras salariales a través de baremos de salarios más bajos en función de la edad en los convenios colectivos y salarios mínimos más bajos;
- La reducción de los costos de la mano de obra y formación (mediante incentivos financieros gubernamentales e impuestos de aprendizaje)

### Baremos de salarios en función de la edad y salarios mínimos<sup>16</sup>

La finalidad de modificar los baremos de salarios radica en aumentar la demanda de jóvenes trabajadores por parte de los empleadores para que estos puedan contratar y formar a más jóvenes. Otro de los objetivos es aliviar el desempleo mediante la reducción del número de jóvenes en la fuerza de trabajo en favor de la escolarización o del esparcimiento a tiempo completo. Los baremos de salarios en función de la edad recogidos en los convenios colectivos y los salarios mínimos establecidos por ley tienen los mismos objetivos y representan las características institucionales, no una variable de las políticas.

En función de su nivel, un salario mínimo, ya sea a nivel nacional, regional o sectorial, pretende aumentar los ingresos de los trabajadores con menor remuneración, un grupo que incluye a los jóvenes. En teoría, el aumento de los incentivos laborales tiene un efecto beneficioso sobre las tasas de empleo. Cuanto mayor sea el salario mínimo, es decir, cuanto más cerca esté de los ingresos medios, más fuertes son los incentivos laborales para los menos remunerados. Pero si el salario mínimo es demasiado alto, pueden aumentar significativamente los costos de la mano de obra para los empleadores: ejerce presión sobre los niveles salariales, desalentando a los empleadores a contratar porque se ven obligados a aumentar la remuneración de otros trabajadores con el fin de mantener las diferencias salariales.

Aunque los estudios suelen concluir que los salarios mínimos aumentan el desempleo, el impacto de estos en las tasas de empleo dependerá de la “elasticidad” de la demanda de mano de obra, es decir, en qué medida varía la demanda de mano de obra si cambia el precio de la mano de obra (salarios). Generalmente, cuando los costos de la mano de obra del empleador constituyen una proporción elevada de los costos totales, la demanda de mano de obra suele ser más elástica que en una empresa o un sector en los que los costos fijos de capital son los principales gastos de la empresa. Por lo tanto, cuando los costos de la mano de obra son altos, los efectos de la “desocupación” producida por los salarios mínimos suelen ser peores.

Los defensores del salario mínimo no suelen negar los efectos de la desocupación, pero argumentan que, en general, los trabajadores pobres disfrutaban de mejores condiciones. En otras palabras, los salarios más altos para las personas con empleos mal remunerados compensan los menores ingresos de las personas sin empleo. Los argumentos básicos en materia de salarios mínimos, por tanto, tienden a centrarse en si es mejor tener tasas más altas de empleo o que las personas ocupadas tengan mejores condiciones de trabajo.

No debe olvidarse que los salarios mínimos no solo afectan a las tasas de empleo, sino también a otros aspectos del empleo, como la formación. Según los estudios realizados, entre los efectos colaterales negativos de los salarios mínimos se incluyen:

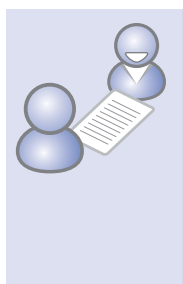
<sup>16</sup> Para obtener más información sobre el salario mínimo, véase F. Eyraud (2005), “The fundamental of minimum wage fixing”, Organización Internacional del Trabajo



- Los recortes en formación por parte de los empleadores<sup>17</sup>
- La reducción de las tasas de empleo, especialmente en sectores con bajos salarios, como el comercio minorista<sup>18</sup>
- Una repercusión especialmente negativa para las pequeñas empresas<sup>19</sup>
- La sustitución de la mano de obra por capital.<sup>20</sup>

Los salarios mínimos pueden crear desempleo, especialmente entre los jóvenes. Si un empleador tiene que asumir los mismos costos por contratar a una persona adulta que por contratar a un joven, los dos con las mismas competencias, pero la primera de ellas con más experiencia, el empleador preferirá contratar a la persona adulta.

Sin embargo, los salarios mínimos se pueden ajustar para los diferentes grupos. En algunos países existe un “salario juvenil”, un salario mínimo para jóvenes por debajo del salario mínimo general. La disminución en los costos de la mano de obra proporciona incentivos añadidos a los empleadores tanto para contratar como para formar a jóvenes y puede aumentar la tasa de empleo de los jóvenes. Asimismo, dicho salario juvenil puede animar a los jóvenes a permanecer en la escuela, ya que aumenta sus posibilidades de conseguir trabajo a tiempo parcial y reduce el incentivo de aceptar un trabajo a tiempo completo (si los costos fijos de la mano de obra son elevados, es más barato contratar a un empleado a tiempo completo que a dos a tiempo parcial).



#### Datos y cifras:

Un estudio de los efectos en el empleo de los cambios en el salario mínimo nacional en 17 países de la OCDE durante el período 1975-2000 muestra que los salarios mínimos aumentan el desempleo de los jóvenes. Sin embargo, estos efectos negativos de los salarios mínimos son menores en los países que disponen de salarios para los jóvenes inferiores al salario mínimo.

Fuente: Neumark, D. y Wascher, W. (2003) *Minimum wages, labor market institutions, and youth employment: A cross-national analysis*  
[www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf](http://www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf)

El salario de desarrollo, implantado en algunos países, es otra excepción al salario mínimo. Está destinado a aquellas personas en formación, la mayoría de las cuales son jóvenes.

Los salarios de desarrollo permiten a los empleadores pagar a su personal en prácticas y a sus aprendices salarios más bajos que el salario mínimo. De este modo, los salarios de desarrollo desempeñan un papel importante para alentar a los empleadores a crear plazas de formación para los jóvenes, especialmente para aquellos que asisten a cursos de formación profesional. También puede alentar a los empleadores a formar personas a un nivel superior. Si se imparte más formación, los jóvenes estarán mejor preparados para el mercado de trabajo: una situación que beneficia tanto a los empleadores como a los jóvenes.

Que los salarios juveniles y de desarrollo alivien el desempleo de los jóvenes dependerá del nivel del incentivo que proporcionen a los empleadores. Es probable que, cuanto mayor sea la diferencia entre estos salarios y el salario mínimo general, mayor será el incentivo. Sin embargo, al mismo tiempo, cuanto más bajos sean los salarios, menos incentivos tendrán los jóvenes para trabajar y formarse.

<sup>17</sup> Véase Acemoglu, D. y Pischke, J.S. (2003) ‘Minimum wages and on-the-job training’ in Polachek, S. W. (ed.) (2003) “Worker well-being and public policy”, Elsevier.

<sup>18</sup> Lang, K. y Kahn, S. (1998) “The effect of minimum-wage laws on the distribution of employment: theory and evidence”, *Journal of Public Economics*, Vol. 69, número 1, pp. 67-82.

<sup>19</sup> Arrowsmith, J. Gilman, M.W. Edwards, P.K. y Ram, M. (2003) “The Impact of the National Minimum Wage in Small Firms”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, septiembre 2003, pp. 435-456.

<sup>20</sup> Rowthorn, R. (1999) “Unemployment, wage bargaining and capital-labour substitution”, *Cambridge Journal of Economics*, 23, pp. 413-425.

Combatir el desempleo de los jóvenes a través de los salarios mínimos, incluidos los salarios juveniles y de desarrollo, requiere, por lo tanto, un equilibrio delicado de los incentivos, que variarán en función del contexto nacional, regional y sectorial.

Defender el salario mínimo puede exigir mucho trabajo por parte de las organizaciones de empleadores, dado que los sindicatos siempre defenderán con firmeza más aumentos de los salarios de los trabajadores, incluso si esto supone arriesgar la creación de empleo. Las organizaciones de empleadores pueden predecir adecuadamente el impacto de cualquier aumento si plantean a sus miembros las siguientes preguntas:

- ¿El salario mínimo (incluidos los salarios juvenil y de desarrollo) ha aumentado los salarios y los costos de la mano de obra para la empresa?
- ¿Cómo ha afectado a las prácticas de contratación?
- ¿Qué opinan los empleadores sobre los posibles aumentos?
- ¿Cuál es el mayor aumento que podrían afrontar?
- ¿El salario mínimo ha incrementado la productividad?
- ¿Cuál ha sido el impacto del salario mínimo dentro del contexto de la carga que supone la regulación del empleo en general?
- ¿El límite de edad para el salario juvenil es demasiado alto?
- ¿Son suficientes los salarios de desarrollo, en comparación con el salario mínimo general, para fomentar la formación?
- ¿Existen estudios de casos de empresas que demuestren cómo han repercutido anteriores aumentos en la empresa, en aspectos como la contratación, la formación y el balance financiero?

Las organizaciones de empleadores podrían defender:

- Un salario mínimo que no impida la creación de empleo por el aumento de los costos de la mano de obra
- Salarios juveniles que fomenten la contratación de jóvenes por parte de los empleadores
- Salarios de desarrollo que garanticen la disponibilidad de plazas de formación para los jóvenes
- Algún tipo de compensación en lo relativo a los costos de mano de obra. Un ejemplo de ello consiste en una política que mantenga el salario mínimo, pero reduzca los costos de la mano de obra mediante la reducción de las contribuciones a la seguridad social. Una de las ventajas de este tipo de enfoque es que no opone necesariamente a las organizaciones de empleadores contra los sindicatos.

#### **Ejemplo de malas prácticas : Imposición de un cupo de jóvenes en la industria belga**

En abril de 2000, el gobierno federal de Bélgica presentó un programa especial para el mercado de trabajo, cuya característica principal era un deber que obligaba a las empresas a dar trabajo a un número mínimo de jóvenes. A partir de una muestra de más de 100.000 jóvenes valones que buscaban empleo (Valonia es la región francófona de Bélgica), la Universidad de Lieja examinó si el programa había conseguido realmente introducir a más jóvenes en el mercado de trabajo. Los resultados empíricos concluyeron que ha tenido un pequeño efecto positivo para los solicitantes de empleo con nivel medio de competencias, pero muy pequeño para los solicitantes de empleo no calificados. Además, como era de esperar, tuvo un fuerte efecto de peso muerto para los jóvenes cualificados solicitantes de empleo.

Fuente <http://orbi.ulg.ac.be/>



### Algunos ejemplos: “Leyes de primer empleo” en América Latina

#### Brasil - Programa nacional para estimular el primer empleo

- *Características*

Público objetivo

Jóvenes entre 16 y 24 años de edad en situación de desempleo no voluntario, sin experiencia en trabajo formal y procedentes de familias con ingresos mensuales inferiores a la mitad del salario mínimo.

- *¿En qué consiste?*

Las empresas que ofrecen un contrato a los jóvenes reciben subvenciones económicas proporcionales al número de jóvenes que contratan (aproximadamente 800 dólares por joven, cada año).

- *Resultados*

El objetivo era ofrecer el primer empleo a 452.000 jóvenes en un año; en realidad, el programa podría conseguir que 352.000 jóvenes accediesen a su primer empleo en 3 años (2003-2006). En cualquier caso, esta cifra constituye el 30% de todos los jóvenes insertados en el mercado de trabajo por sectores públicos.

- *Problema*

El incentivo era adecuado para las empresas que normalmente ofrecen contrato formal; pero no funcionó el intento de convertir el trabajo informal en formal (el incentivo no era suficiente).

#### México - Ley de primer empleo

- *Características*

Pasados 10 meses desde que un joven es contratado, el Estado devuelve a la empresa las contribuciones a la seguridad social.

El importe de la subvención dependerá del salario de los nuevos trabajadores. Al finalizar el décimo mes de trabajo, se reembolsa la contribución a la seguridad social realizada por los empleadores en el primer mes. Al finalizar el undécimo mes de trabajo, se reembolsa la contribución a la seguridad social realizada por los empleadores en el segundo mes. Y así sucesivamente.

La subvención solo se otorga si el joven continúa trabajando.

Los trabajadores y sus familias recibirán los beneficios de la seguridad social, como el acceso a los servicios de salud, pensiones, subsidios en caso de maternidad, enfermedad, riesgos de trabajo, muerte o matrimonio, etc.

#### Paraguay - Ley de primer empleo

- *Características*

Público objetivo

Jóvenes entre 15 y 28 años que buscan su primer empleo

- *¿En qué consiste?*

Los empleadores no tienen que asumir algunas de las prestaciones sociales de los jóvenes que contratan, como las contribuciones a las pensiones, la seguridad social, reubicación de familiares o los anticipos por despido. Esto implica una reducción de los costos de mano de obra para el empleador.

- *Resultados*

El programa comenzó en 2007 y ha tenido problemas de aplicación práctica debido a requisitos administrativos que se solicitaron a las empresas.

### Planes de incentivos del gobierno

La finalidad de reducir los costos de mano de obra y formación vuelve a consistir en aumentar la demanda de trabajadores jóvenes entre los empleadores y fomentar que los empleadores cuenten más con ellos para el trabajo y la formación. Este tipo de política alienta a los empleadores a contratar a jóvenes mediante exenciones fiscales y subvenciones, en lugar de obligarlos a actuar mediante el aumento de las cargas reglamentarias.

Los defensores de los mercados libres y de la flexibilidad del mercado de trabajo creen que nunca se debería subvencionar el empleo. Desde su punto de vista, pagar a los empleadores para que contraten jóvenes es un método erróneo. En cambio, los empleadores deberían poder contratar y

despedir a los trabajadores con más facilidad a través de un mercado de trabajo flexible. Entre los argumentos en contra de los subsidios de empleo se encuentran los siguientes:

- Crean “pesos muertos”, es decir, se pagan por una persona que habría sido contratada de todas formas;
- Causan una “sustitución”, es decir, los trabajadores subvencionados sustituyen a los no subvencionados y el desempleo cambia de un grupo a otro;
- Producen “desocupación”, es decir, causan desempleo en otro ámbito de la economía puesto que aquellas empresas que se benefician de las subvenciones pueden producir bienes y servicios más baratos.



#### Datos y cifras:

Estudios en diversos países han demostrado que las subvenciones de los salarios conducen a efectos combinados de peso muerto y sustitución en un porcentaje entre el 70% y el 90% del número de empleos creados.

*Fuente: Bellman, L. y Jackman, R. (1997) 'Aggregate impact analysis' en (Eds.) Schmid, G. et al. International handbook of labour market policy and evaluation, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.*

Obviamente, estos argumentos no están equivocados: la importancia de la flexibilidad no se puede subestimar. Sin embargo, los incentivos del gobierno pueden tener un efecto positivo sobre el desempleo de los jóvenes y ayudar a aumentar la empleabilidad.



#### Datos y cifras:

Un estudio australiano concluyó que los jóvenes que participaban en un programa de subsidio salarial tenían una probabilidad un 20% mayor de tener un trabajo 26 meses después de haber empezado a trabajar en un empleo subvencionado, en comparación con los que no cumplieran con los requisitos para acceder al programa. La razón radica en un aumento de la empleabilidad, que facilita encontrar un empleo no subvencionado, y en que las subvenciones prorrogan los trabajos de muy corta duración, que, de lo contrario, terminaría antes del fin del período de la subvención. Estas conclusiones sugieren que los subsidios salariales pueden conducir a una mejora duradera en las perspectivas de empleo.

*Fuente: Richardson, J. (1998) Do Wage Subsidies Enhance Employability? Evidence from Australian Youth, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science,*

<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/DP0387.pdf>

En la práctica, es poco frecuente que se ofrezcan subvenciones explícitas de empleo a los jóvenes. Se utilizan de forma más común para fomentar que los empleadores formen jóvenes. Por ejemplo, pueden utilizarse para fomentar que los empleadores formen aprendices cuando esta formación es demasiado costosa. Proporcionar una subvención, o estipendio, a un joven aprendiz con ingresos muy bajos fomentará, a su vez, que los jóvenes acepten plazas en programas de aprendizaje en primer lugar. Las subvenciones se pueden utilizar para fomentar que los jóvenes hagan pasantías que, de lo contrario, no habrían sido viables debido a la falta de ingresos; así se facilita la transición de la escuela al trabajo.

Los gobiernos también pueden influir en el empleo de los jóvenes de una forma más indirecta si proporcionan incentivos para la creación de nuevas empresas. Pueden ofrecerse exenciones fiscales a las empresas recién creadas a fin de reducir los obstáculos para los emprendedores y ayudar a crecer a las nuevas empresas. Por ejemplo, si solo se aplican unos impuestos concretos en caso de que una empresa dé trabajo a un determinado número de personas. Otro ejemplo es la disponibilidad de préstamos a tipos favorables para jóvenes emprendedores.





Los incentivos del gobierno, ya sea en forma de subvenciones o de exenciones fiscales, se pueden utilizar de diferentes maneras para impulsar el empleo y la formación. No obstante, existe un peligro: los incentivos bien intencionados pueden tener efectos negativos imprevistos. Además de los mencionados, existen otros efectos negativos:

- Las prestaciones vinculadas al trabajo pueden crear obstáculos en la carrera profesional, dado que la rentabilidad financiera de la evolución profesional disminuye. Este tipo de obstáculos bloquea las nuevas oportunidades para los jóvenes;
- Las subvenciones para aprendices que son demasiado altas pueden contribuir a que los jóvenes se equivoquen al elegir su profesión y esto afecte negativamente a los niveles de deserción escolar;
- Las exenciones fiscales pueden reducir el empleo si frenan el crecimiento de las empresas. Por ejemplo, si una determinada tasa de impuestos para las empresas con 50 o más empleados es significativamente mayor que la de las empresas con menos de 50 empleados, las empresas suelen evitar dar empleo a 50 o más empleados (véase el ejemplo de buenas prácticas de CITI en la sección dedicada a la *Burocracia*).

A la hora de ejercer presión sobre subvenciones gubernamentales y exenciones fiscales, las organizaciones de empleadores podrían optar por:

- Defender los incentivos y no las cargas sobre los empleadores, como línea de argumentación general;
- Respalda y defender subvenciones o exenciones específicas que se hayan estudiado en profundidad y que no produzcan efectos negativos no deseados;
- En caso de que sea probable de que se produzcan efectos colaterales negativos, determinar si los beneficios de los incentivos propuestos compensarán los impactos negativos;
- Determinar cómo deberían repartirse las subvenciones y las rebajas de impuestos para garantizar que son rentables y tienen el impacto más significativo sobre el desempleo de los jóvenes.

#### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **El programa de experiencia laboral y formación para jóvenes de Hong Kong**

El programa de experiencia laboral y formación para jóvenes de Hong Kong (YWETS) proporciona a jóvenes entre 15 y 24 años, cuyo nivel educativo es inferior a la licenciatura, formación práctica relacionada con el empleo durante un período de 6 a 12 meses. Está disponible para los aprendices un curso de introducción a la búsqueda de empleo y sobre competencias interpersonales en caso de que no hayan asistido a un curso de este tipo, o similar, anteriormente. Los directores de los casos, registrados como trabajadores sociales, también prestan servicios de orientación profesional y asistencia.

Los empleadores participantes tienen derecho a una subvención mensual para formación de unos 2.000 HKD (alrededor de 260 dólares) para cada aprendiz durante el período de empleo y formación y de los servicios de asistencia, que incluye material de formación gratuito y talleres de formación de capacitadores. Los empleadores tienen que nombrar a un mentor —un empleado— para guiar al aprendiz y proporcionarle formación práctica. Asimismo, si es necesario, tienen que permitir que el aprendiz asista a cursos profesionales pertinentes a tiempo parcial o a tiempo parcial durante días libres.

El programa reembolsa al aprendiz un máximo de 4.000 HKD (alrededor de 320 dólares) por el curso, así como las tasas de examen si aprueba el examen o asiste al 90% de las clases. Al finalizar la formación, el empleador expedirá un certificado para el aprendiz en el que se especifique el período de empleo y las competencias adquiridas. El empleo continuo está sujeto a la disponibilidad de vacantes y al rendimiento del aprendiz.

#### **Ejemplo de experiencia positiva**

*Las tiendas Wing On, en el aeropuerto de Hong Kong, acogieron a aprendices del programa YWETS para que trabajasen en el departamento de ventas. Su rendimiento sobresaliente recibió los elogios de los clientes y los viajeros. Dos aprendices que trabajaban en la sección de moda femenina de Wing On también recibieron elogios de los clientes por escrito. Wing On contrató a cuatro pasantes como personal fijo para dar un impulso rejuvenecedor a la empresa.*

Fuente: [www.labour.gov.hk](http://www.labour.gov.hk)

## Impuestos de aprendizaje

Los impuestos de aprendizaje, mediante los que los empleadores contribuyen a un fondo que sufragará la formación, son otro tipo de programa de incentivos que fomenta la formación. Pero a diferencia de los planes de incentivos analizados anteriormente, las organizaciones de empleadores a menudo desempeñan un papel importante en los impuestos de aprendizaje, a través de consejos de formación, convenios colectivos o del establecimiento de esta tasa en sectores específicos. Existen dos tipos básicos de impuestos de aprendizaje:

- **Programas de desembolso:** se recaudan impuestos de todas las empresas y a continuación se destinan a algunas empresas que cumplen con los criterios de formación
- **Programas de exención:** las empresas pueden reducir o eliminar algunos de sus impuestos si ofrecen un buen nivel de formación interna.

La contribución de los empleadores al fondo de impuestos a menudo representa un porcentaje determinado de los costos salariales. Esto significa que las empresas más grandes aportarán más al fondo que las más pequeñas. Sin embargo, todas las empresas pueden solicitar donaciones del fondo para obtener apoyo económico para la formación. De este modo, los impuestos de aprendizaje funcionan como un incentivo económico y fomentan que los empleadores formen a jóvenes.

Aunque se pone en práctica en muchos países, estos sistemas a menudo no consiguen aumentar la formación, que suele ser su principal finalidad. La burocracia y los complicados procedimientos para la presentación de solicitudes provocan que pocas empresas busquen subvenciones para la formación y los fondos suelen acumularse como un excedente de efectivo. Por otra parte, los impuestos que son demasiado elevados aumentarán los costos de la mano de obra en caso de que los empleadores no estén dispuestos a aceptar más aprendices.

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Fondo de desarrollo de competencias de Singapur (SDF)

El SDF de Singapur cuenta con un plan de desembolso que ha conseguido resultados muy positivos en cuanto al aumento de las inversiones en formación por parte de las empresas. También ofrece incentivos económicos a los trabajadores que se están preparando para unirse a la fuerza de trabajo y a aquellos que se reincorporan a ella. Fomenta el desarrollo de competencias de alto nivel para apoyar la reestructuración económica y los sectores que exigen una gran cantidad de conocimientos. El fondo recauda un impuesto y proporciona a los empleadores subvenciones para programas aprobados de formación tras estudiar los méritos de cada uno de ellos. Como incentivo para que las empresas mejoren las competencias de sus trabajadores, el impuesto se impone sobre los salarios de los trabajadores menos calificados.

El impuesto ha cambiado con frecuencia, dado que también lo ha hecho la situación económica internacional. Se fijó originalmente en el 2% de esos salarios, aumentó hasta el 4% en los años de auge, a principios de la década de 1980, y actualmente es del 1%. En 1998, se financiaron aproximadamente 565.000 plazas de formación mediante subvenciones de este fondo. Aquel año, se destinaron 88 millones de dólares de Singapur (alrededor de 57 millones de dólares de los Estados Unidos), por lo que la cantidad total destinada desde la puesta en marcha del fondo en 1979 asciende 1.500 millones de dólares de Singapur (casi 1.000 millones de dólares). El SDF obtiene resultados positivos porque sus prácticas varían en función de los cambios en la situación. Ahora mismo solo se aplica a los trabajadores menos calificados.

Fuente: Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticas y Empleabilidad  
[www.ilo.org/public/english/employment/skills](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills)



### Ejemplo:

#### Propuesta de impuesto de aprendizaje en Alemania

El siguiente extracto es una adaptación de un artículo titulado *Dos tercios de las empresas "rechazan un impuesto de aprendizaje"*, del Observatorio europeo de las relaciones laborales en línea (EIRO). En abril de 2004, el Instituto de Colonia de Investigación Empresarial (*Institut der Deutschen Wirtschaft Köln*) publicó los resultados de una encuesta que analizaba los puntos de vista de las empresas acerca de un nuevo impuesto de aprendizaje propuesto por el gobierno. Este impuesto, en caso de entrar en vigor, requeriría que todos los empleadores públicos y privados con al menos 10 empleados "no eventuales" (incluidos los trabajadores a tiempo parcial y los "empleos menores", de forma proporcional) cuyo número de pasantes profesionales internos fuese inferior al 7% del número total de empleados pagase el impuesto, si el gobierno federal consideraba que el número total de plazas de formación en el país era insuficiente para satisfacer la demanda. El número de plazas de formación disponibles se considera suficiente cuando el número de plazas vacantes cada año a 30 de septiembre supera el número de solicitantes sin plaza en un 15% como mínimo. En abril de 2004 se realizó una encuesta representativa entre 1.018 empleadores privados y públicos con al menos 10 empleados no eventuales en todos los sectores; esta mostró que la empresa alemana dudaba de que el impuesto planteado tuviese los efectos que el gobierno pretendía. De acuerdo con las conclusiones, el 68% de todas las empresas encuestadas consideraba negativos los planes del gobierno y solo el 14% respaldaba la implantación del impuesto.

Incluso a dos tercios de las empresas con aprendices no les convencían las propuestas del gobierno. En el sector público, la proporción de empleadores que se oponen a las regulaciones previstas desciende hasta el 57%, aunque continúan siendo mayoría.

La encuesta también intentó establecer las razones detrás de la baja aprobación entre las empresas de los planes sobre este impuesto. A más del 80% de las empresas encuestadas no les gusta el impuesto de aprendizaje propuesto porque creen que resultará en un aumento de los costos de la mano de obra. Aproximadamente la misma proporción de empresas anticipan que la burocracia adicional causará problemas. Por otra parte, las empresas esperan pocos beneficios de la aplicación del impuesto de aprendizaje. Cuatro de cada cinco empresas encuestadas no quiso cambiar su política de empleo como resultado de la legislación propuesta sobre el impuesto de aprendizaje. Más de un 9% de las empresas encuestadas reduciría el número de plazas de formación que ofrecen después de la aplicación del plan. Menos del 5% aumentaría su número de plazas de aprendizaje después de la aplicación del impuesto.

En la encuesta, también se pidió a las empresas su opinión sobre las propuestas alternativas para mejorar la oferta de aprendizaje. Concluyó que nueve de cada diez empleadores ven como mejores opciones menores costos complementarios de la mano de obra y una política económica que favorezca el crecimiento económico. Además, los empleadores encuestados argumentan que se deben abordar las escasas competencias de muchos de los que se postulan a las plazas de aprendizaje. Más del 80% de las empresas consideran que mejorar la educación escolar constituye una condición imprescindible para que existan más plazas de aprendizaje en las empresas.

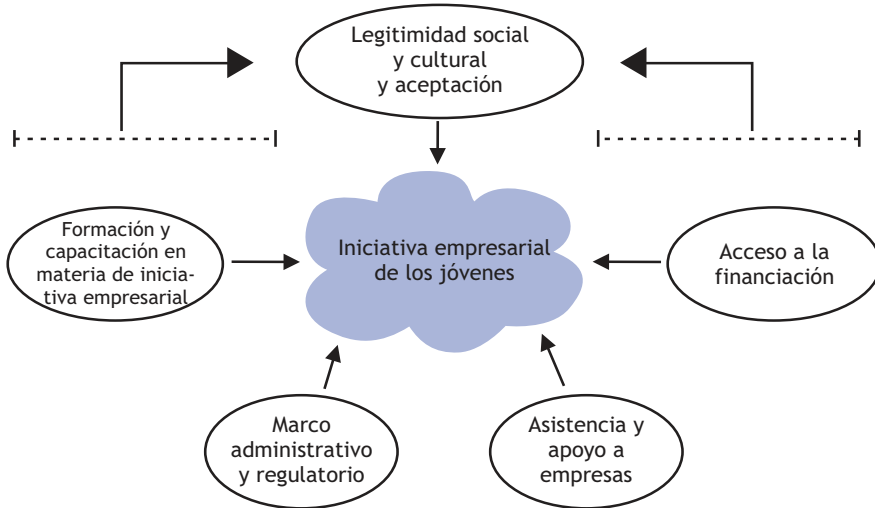
**Seguimiento:** finalmente, la organización de empleadores y el gobierno acordaron no introducir el impuesto. A cambio, la organización de empleadores prometió crear suficientes plazas de aprendizaje (Pacto nacional sobre formación profesional y capacitación educativa, junio de 2004).

Fuente: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

## 5.7 Iniciativa empresarial de los jóvenes

La iniciativa empresarial puede crear trabajo directamente para los jóvenes. Si no existe demanda de trabajadores por parte de los empleadores, el empleo por cuenta propia es una alternativa viable. En muchos países, el empleo por cuenta propia es a menudo una estrategia de supervivencia para generar ingresos de subsistencia. Pero en un entorno empresarial idóneo, un joven con una mentalidad emprendedora y una serie de competencias y conocimientos empresariales básicos puede hacer mucho más que subsistir.

## Factores que influyen en la capacidad empresarial de los jóvenes



Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Las organizaciones de empleadores pueden presionar a los gobiernos para que acometan una amplia gama de medidas con el fin de aumentar el número de jóvenes emprendedores, tales como:

- Proporcionar educación empresarial en las escuelas para fomentar una mentalidad emprendedora entre los jóvenes y dotarlos de conocimientos y competencias empresariales (como ya comentamos en la sección sobre *Educación empresarial*)
- Proporcionar acceso a fuentes de financiación; *la provisión de préstamos blandos y garantizados (préstamos respaldados por el gobierno)* implica que los jóvenes emprendedores dispongan de préstamos sin intereses o a un tipo muy bajo, normalmente a través de algún fondo de préstamo renovable. Por lo general no existen requisitos colaterales, pero se exigen algunos criterios para acceder a ellos, como tener un plan empresarial, demostrar compromiso y responsabilidad, tener una participación representativa en el capital y demostrar capacidad para devolver el préstamo. *Los microcréditos constituyen también una nueva fuente de financiación para los jóvenes emprendedores en los sectores formal o informal que exigen menos requisitos de capital, pocas garantías —o ninguna— y experiencia empresarial limitada.* Los microcréditos son pequeños préstamos, principalmente ofrecidos por instituciones de microfinanciación, como cooperativas de crédito y organizaciones no gubernamentales. Los bancos tradicionales no suelen estar interesados en conceder pequeños créditos, dado que los beneficios que generan los intereses no superan los costos de la transacción.
- Disminuir las cargas reglamentarias sobre la capacidad empresarial de los jóvenes y las empresas en general (como ya analizamos en la sección sobre *Burocracia*). Estas cargas se encuentran entre los obstáculos más importantes para las empresas creadas recientemente por jóvenes en los países de renta alta y en desarrollo. La exención fiscal o los impuestos diferenciados pueden facilitar el proceso de puesta en marcha de una empresa para los jóvenes. Existen dos métodos posibles: reducir los impuestos o conceder un período de exención fiscal para emprendedores jóvenes y para otros grupos con escasa representación.
- Proporcionar a los jóvenes un acceso fácil a servicios de desarrollo empresarial, como instalaciones para viveros de empresas, orientación jurídica, etc. Los viveros de empresas se han convertido en un poderoso recurso para respaldar el proceso empresarial y para ayudar a



aumentar las tasas de supervivencia de las empresas innovadoras recién creadas por jóvenes. Además de ofrecer el espacio de trabajo físico, a menudo proporcionan una amplia gama de recursos y servicios (gestión de formación del personal, preparación del plan empresarial, servicios administrativos, asistencia técnica, creación de redes empresariales, asesoramiento sobre propiedad intelectual y fuentes de financiación, asistencia en materia fiscal y sobre cómo mantener una contabilidad adecuada) durante un período de tiempo limitado (entre 3 y 5 años). Los viveros de empresas pueden tener formas muy diferentes y ser privadas, públicas o basarse en una iniciativa de colaboración público-privada, con la participación de muchos asociados a nivel nacional, regional y local (mentores de empresas, bancos, organismos gubernamentales regionales y nacionales, etc.). Durante los últimos veinte años, muchos gobiernos han puesto en marcha con éxito sistemas públicos de viveros de empresas para alentar y ayudar a las empresas creadas por jóvenes. Sin embargo, el éxito de un vivero depende de si se proporciona el conjunto adecuado de servicios al empresario. Se necesitan más evaluaciones y comparaciones de mejores prácticas para garantizar que las soluciones de viveros de empresas atienden las necesidades específicas de los jóvenes.

**Ejemplo de buenas prácticas:**

***Fundación Impulsar – Asistencia para que los jóvenes pongan en marcha una empresa (Argentina)***

La *Fundación Impulsar* se creó en Argentina en 1999 como una organización de beneficencia, con el fin de ayudar a los jóvenes a crear y gestionar su propia empresa, especialmente cuando no se disponía de la ayuda económica o práctica adecuada. El objetivo es ayudar a jóvenes entre 18 y 30 años que tienen algún tipo de problema laboral y una buena idea que podría convertirse en una empresa viable, dándoles un préstamo sin intereses de una cantidad máxima de 5.000 pesos argentinos, con un plazo de reembolso de tres años. También se presta ayuda a través de la preparación de un plan empresarial y, si el préstamo es aprobado, se asigna un mentor al joven para que lo ayude en la constitución de la empresa. A finales de diciembre de 2004, se habían recibido más de 2.500 solicitudes, de las cuales 130 recibieron préstamos, como una empresa de cicloturismo, un jardín de infantes, una fábrica de muebles especializada en estructuras de tubo de hierro, un taller de reparación de bicicletas y motocicletas y una empresa de fumigación.

Fuente: [www.fundacionimpulsar.org.ar](http://www.fundacionimpulsar.org.ar)

**Ejemplo de buenas prácticas:**

***El Gobierno de Chipre***

El programa “Jóvenes emprendedores en Chipre”, financiado por el Gobierno de Chipre, desarrolla, apoya y fomenta el espíritu empresarial entre personas con edades comprendidas entre los 20 y los 39 años que desean crear una empresa. El programa se centra específicamente en los sectores de la fabricación, el turismo, el comercio y los servicios.

Los candidatos pueden presentar una propuesta empresarial. Su contribución económica debe constituir al menos el 75% del capital social. Los candidatos seleccionados deben registrar una sociedad limitada y garantizar que todos los socios son empleados de la empresa. A continuación, se les concede una subvención de 68.000 dólares como máximo. Los gastos cubiertos por el programa incluyen infraestructura (edificios), equipo, servicios de expertos externos (como consultores o estudios) y los gastos de comercialización y promoción.

Los empleados de las PyME en el programa participan en cursos de formación a medida organizados y subvencionados por el Organismo para el desarrollo de los recursos humanos de Chipre. El curso se centra en temas como la capacidad empresarial, la programación operativa, la planificación económica, el derecho de sociedades y la comercialización.

Los resultados de los años 2004 y 2005 son alentadores. En 2004, de 60 solicitudes, 19 fueron aceptadas. En 2005, de 51 solicitudes, 23 fueron aceptadas. Durante estos dos años, se crearon 42 nuevas PyME.

Fuente: [www.innovating-regions.org](http://www.innovating-regions.org)

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Campaña por la iniciativa empresarial de los jóvenes de 2010**

##### **Sudáfrica**

Puesta en marcha en 2004, esta campaña es una asociación entre el Fondo Umsobomvu para la juventud, la Cámara de Comercio para los Jóvenes de Sudáfrica y la NAFCO (Federación de Cámaras Africanas Nacionales de Comercio e Industria).

De acuerdo con la ficha descriptiva de la campaña, sus misiones son:

- Movilizar a la juventud y a otras partes interesadas pertinentes para que participen en las actividades que aumentarán la actividad empresarial total entre los sudafricanos, especialmente entre los jóvenes.
- Realizar campañas de promoción a fin de sensibilizar y fomentar la cultura empresarial entre los jóvenes.
- Defender y promover un entorno propicio para que los jóvenes emprendedores creen sus empresas y para que estas crezcan y se mantengan.

Sus objetivos, en lo relativo a la estrategia y las actividades son:

- Aumentar la actividad emprendedora total de Sudáfrica y mejorar así la actividad empresarial del país en su conjunto en la clasificación de los países en desarrollo para el año 2010.
- Abordar los factores que suponen un obstáculo para los nuevos entrantes y para el crecimiento de las empresas ya existentes gestionadas por jóvenes.
- Contribuir a la consecución del objetivo del 6% de crecimiento económico nacional.

A finales de 2007, la "Campaña por la iniciativa empresarial de los jóvenes de 2010" ha logrado lo siguiente:

- Se han registrado 1000 jóvenes emprendedores de todas las provincias en el portal para jóvenes emprendedores, que registra 41.000 páginas vistas por día;
- La base de datos para poner en contacto a los mentores con los emprendedores dispone de 699 emprendedores y 299 mentores;
- De los 59 finalistas del concurso Enablis de Planes empresariales, 10 eran jóvenes emprendedores;
- En 2008, se definió un plan con el fin de promover a los 100 emprendedores más prometedores del país en los medios de comunicación.
- Se han organizado actos promocionales en varias provincias para llegar a los jóvenes, especialmente en las zonas rurales;

Fuente: [www.uyf.org.za](http://www.uyf.org.za)

## **5.8 Mecanismos institucionales para influir en las políticas**

Existen muchas formas de interactuar con el gobierno y los sindicatos aparte del cabildeo, entre las que se incluyen las comisiones, los convenios colectivos, las declaraciones conjuntas y las asociaciones. A continuación se exponen las principales vías formales de interacción.

### **Comisiones**

Aunque las definiciones varían, una comisión, también llamada comité, es generalmente un grupo constituido por personas al que se asignan tareas o funciones específicas. Muchas de las comisiones gubernamentales están formadas por actores claves de un determinado ámbito. En las comisiones sobre cuestiones de empleo suele haber no solo un representante de la organización de los empleadores, sino también un representante sindical y representantes de otros actores importantes, como ministerios, grupos de reflexión, organismos gubernamentales, proveedores de servicios, ONG, etc.

El objetivo de las comisiones es investigar un tema en particular y proponer y adoptar decisiones sobre políticas, a partir de las ideas propuestas por los representantes de todas las organizaciones importantes de ese ámbito. Algunos ejemplos de comisiones son las que abordan temas como:



- El salario mínimo
- Las competencias necesarias (futuras) en la economía
- Las prestaciones de desempleo y la tasa de contribución del empleador y el trabajador al seguro de desempleo

También hay otras organizaciones que pueden constituir comités, como los grupos de reflexión, las redes profesionales, las universidades, etc., pero estos normalmente no tendrán los mismos poderes ejecutivos que las comisiones gubernamentales.

Las comisiones gubernamentales, especialmente las de alto nivel, así como otros comités en menor grado, constituyen una excelente vía para influir en los responsables de la formulación de políticas y en otros actores. Por lo general, conviene presionar para conseguir un lugar en una comisión si este no se ofrece, o incluso defender la creación de uno de estos comités para investigar y adoptar decisiones sobre políticas en cuestiones relacionadas con el desempleo de los jóvenes.

## Consultas

En muchos países, el gobierno llevará a cabo una consulta pública o tripartita antes de enmendar las políticas o elaborar una nueva ley. En este último caso, cualquier persona podrá participar en la consulta. Las consultas son una buena manera de aportar opiniones por escrito sobre las propuestas del gobierno en los ámbitos de las políticas que afectan a las empresas.

Aunque las consultas se pueden celebrar a través de comités, o de reuniones para tal fin, se suelen realizar por escrito. Un documento de consulta idóneo:

- Establece claramente los cambios propuestos en la política o las leyes;
- Presenta la motivación de los cambios propuestos, respaldada por pruebas;
- Incluye algunas preguntas básicas que se espera que contesten los que respondan a la consulta;
- Tiene un plazo adecuado, lo que confiere tiempo suficiente a las organizaciones de empleadores para consultar con sus miembros, en caso de que sea necesario, reunir pruebas y redactar una respuesta oficial;
- Permite a las personas que responden a la consulta decidir si sus opiniones se pueden hacer públicas o no.

Antes de aplicar los cambios, si se utilizan buenas prácticas, se publicará otro informe que presente los argumentos principales de todas las personas que han respondido a la consulta, la decisión final del gobierno y las razones en que se sustenta.

Al responder a los documentos de consulta, los empleadores podrían optar por argumentar sobre temas como los siguientes:

- **Costos:** por ejemplo, ¿aumentan los costos de la mano de obra debido al exceso de regulación del empleo, lo que perjudica las perspectivas de empleo de los jóvenes?
- **Competitividad:** por ejemplo, ¿las reformas educativas producen desfases de las calificaciones que hacen peligrar la competitividad de las empresas?
- **Crecimiento económico:** ¿es tan grave el riesgo que hace peligrar el crecimiento económico?
- **Burocracia:** por ejemplo, ¿la razón por la que los empleadores contratan pocos aprendices es la burocracia, y no la falta de interés?
- **Flexibilidad del mercado de trabajo:** por ejemplo, ¿la falta de trabajadores a través de agencias provoca que las empresas no sean capaces de aumentar sus ganancias durante las fases ascendentes del mercado?
- **Comparación con otros países o regiones:** por ejemplo, ¿las empresas son menos competitivas que las de los países vecinos en los que el empleo está menos regulado?
- **El efecto sobre las tasas de empleo:** por ejemplo, ¿el aumento de los beneficios generará mayores costos para los empleadores y menos incentivos laborales para los desempleados, lo que repercutirá negativamente en las tasas de empleo?

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **La Confederación de contratación y empleo (REC) (Reino Unido)**

A continuación se presenta un extracto de la respuesta de la REC a la consulta del Gobierno del Reino Unido sobre las mejoras en la legislación.

*Consulta sobre la legislación en materia de conducta de las agencias de empleo y las empresas de trabajo de 2003 – marzo de 2009*

#### **Pruebas de aptitud y empleo permanente**

La REC considera que registrar los datos de los candidatos es una parte esencial del servicio prestado por las agencias de empleo. Sin embargo, esto puede provocar confusión si el contratante no conoce qué pruebas ha llevado a cabo la agencia. Los miembros también han planteado sus preocupaciones porque los consejos de empleos en línea están atribuyendo candidatos a las vacantes de empleo sin que se realicen pruebas de aptitud.

Las pruebas de aptitud deben continuar siendo un aspecto contractual y no una cuestión que regule la legislación. No obstante, los contratantes deben conocer exactamente qué pruebas realizan las agencias de empleo y los consejos de empleos en línea para que el contratante sepa qué pruebas necesitará realizar por su cuenta.

#### **Otras cuestiones**

La REC no ha comentado las cuestiones relativas a los organismos que pueden solicitar pagos por adelantado a los solicitantes de empleo y a los colegios médicos, dado que no afectan a los miembros de la confederación.

La REC preguntó a sus miembros si existen otros ámbitos en los que debería estudiarse la simplificación de las normas de conducta. Las cuestiones que podrían estudiarse incluyen la aplicación de los términos cuando el contratante y la vacante se encuentran en el extranjero y el contratante no conoce los reglamentos ni el reglamento 10 sobre tarifas por modificarse el estatus de trabajador de temporal a permanente. También hubo una amplia demanda de orientación más clara sobre la aplicación práctica de las normas. Asimismo, se solicitó que los reglamentos se apliquen de forma eficaz."

Source: [www.rec.uk.com/\\_uploads/documents/EAARECresponseJune09.pdf](http://www.rec.uk.com/_uploads/documents/EAARECresponseJune09.pdf)

## **Convenios colectivos**

Un convenio colectivo es un contrato de trabajo entre uno o más empleadores y uno o más **sindicatos**. El contrato es el resultado de la negociación colectiva, que es un proceso de elaboración de normas que conduce a un reglamento común en el sector. La negociación colectiva forma parte del diálogo social, que es cualquier actividad de comunicación colectiva en la que participan interlocutores sociales y pretende influir en la disposición y el desarrollo de cuestiones relativas al trabajo.

En la negociación colectiva, los representantes de los sindicatos y los empleadores (la organización de empleadores en algunos países) negociarán los términos y condiciones de empleo de los empleados. Los convenios colectivos tienen por objeto regular las relaciones entre empleadores y trabajadores. Algunos de los ámbitos que suelen abarcar los convenios colectivos son:

- Remuneración
- Indemnización de terminación de contrato
- Licencia de vacaciones
- Licencia de formación
- Licencia y subsidio por enfermedad
- Salario mínimo
- Horas de trabajo y horas extraordinarias
- Desarrollo de la carrera
- Salud y seguridad
- Exámenes de rendimiento del empleado





Normalmente, los convenios colectivos solo se aplicarán a los miembros del sindicato, pero en algunos países, como Finlandia, los convenios colectivos con suficiente apoyo son de aplicación universal, independientemente de la afiliación sindical.

Los convenios colectivos pueden abarcar aspectos importantes para el empleo de los jóvenes, como el salario mínimo y los salarios juveniles, la formación profesional, etc. Sin embargo, hay que tener cuidado con la formación incluida en los convenios colectivos. Muchos sindicatos presionan para que se incluya una cláusula que recoja que los trabajadores tienen derecho a una cantidad mínima de formación. Sin embargo, cualquier formación que el empleador proporcione al empleado sirve para mejorar el rendimiento del trabajador y, por lo tanto, es específica para ese trabajo. Los empleadores no forman a sus trabajadores por la formación en sí. Si una empresa decide proporcionar una formación más general a los trabajadores que sea menos importante para su trabajo, esta debería ser una decisión voluntaria.

En algunos países existen también acuerdos tripartitos, es decir, aquellos de los que forman parte los empleadores, los trabajadores y el gobierno. Por ejemplo, Irlanda tiene una larga tradición en este tipo de acuerdos, conocidos como acuerdos de 'colaboración social'.

#### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **La Confederación Española de Organizaciones Empresariales y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa**

En 2006, el Gobierno de España, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) y los sindicatos Comisiones Obreras (CC.OO.) y Unión General de Trabajadores (UGT) firmaron un acuerdo sobre la formación profesional para el empleo. Este acuerdo establece la base para unificar los sistemas de formación profesional (actualmente destinada a desempleados) y la formación continua (actualmente destinada a trabajadores en activo).

Además de crear un marco común de acción para formar a las personas empleadas y desempleadas, el acuerdo crea mecanismos para vincular la formación para el empleo al sistema nacional de calificaciones profesionales, a fin de acreditar las competencias adquiridas en la formación formal e informal. En consecuencia, todos los trabajadores tendrán derecho a recibir un certificado de aptitudes y calificaciones y un seguimiento individualizado de su carrera profesional.

Además, ahora los trabajadores activos también podrán asistir a formación específica en cualquier sector, mientras que anteriormente solo podían recibir cursos de formación relacionados con el sector en que se encontraban trabajando, o formación de aplicación general. Esta oportunidad de cursar formación específica en otros ámbitos aumentará la adaptabilidad de los trabajadores a una amplia gama de trabajos y cometidos, lo que aumentará su empleabilidad y su capacidad para gestionar períodos de inseguridad en el empleo. También se integrarán la orientación profesional y los servicios de formación, con el objetivo de reducir el número de personas que abandonan la formación profesional.

El acuerdo amplía las posibilidades de solicitar licencias individuales de formación y estipula que, si la empresa deniega la licencia, esta decisión debe estar justificada por motivos relacionados con las necesidades de organización o de producción. También especifica que se impartirá formación gratuita y propone la idea de que se destine una cantidad de tiempo anual para asistir a cursos de formación.

Con respecto a la financiación, el acuerdo establece que, a partir de 2007, se incorporarán otros recursos, además de la contribución a la formación profesional que aportan los empleadores y los trabajadores, con el fin de financiar la formación de los grupos que actualmente no realizan contribuciones.

Para que estas medidas sean eficaces, los representantes de CC.OO. y UGT declaran que, además de desarrollarlas como leyes, deben incluirse en los convenios colectivos.

Fuente: [www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)

## Consejos de formación y empleo

Los consejos de formación y empleo permiten a las organizaciones de empleadores influir directamente en la formulación y la aplicación de políticas. Existen numerosos tipos de consejos que se centran en innumerables cuestiones. Los consejos suelen ser tripartitos y crearse en virtud de leyes. Pueden dedicarse a diferentes cuestiones relacionadas con la formación y el empleo.

Los consejos de formación y empleo también pueden estar impulsados por las empresas. Por ejemplo, a nivel sectorial, un consejo de formación impulsado por las empresas puede ser responsable de los impuestos de aprendizaje, que consisten en que todas las empresas aportan un porcentaje determinado de los costos salariales a un fondo que posteriormente se destina a objetivos de formación. El consejo decide la tasa del impuesto, si este es obligatorio o voluntario, qué tipo de formación y qué proveedores de formación pueden optar a la financiación y sobre otros asuntos.

### **Ejemplo de buenas prácticas: Dirección Nacional de Empleo (Uruguay)**

En 1992, se crearon en Uruguay la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) y la Junta Nacional de Empleo (JUNAE) tripartita. Este fue un paso decisivo para intervenir activamente en la formulación y aplicación de políticas de formación profesional. La JUNAE administra recursos del fondo de readaptación profesional, que también fue creado en 1992. La ley 16.320 de noviembre de 1996 faculta a la Junta para financiar la formación de distintos grupos de población, en particular la de los jóvenes con bajos ingresos.

La JUNAE es un órgano tripartito, presidido por el director de empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay, que gestiona y asigna los recursos del fondo de readaptación profesional. El fondo se constituye a partir de las contribuciones de los empleadores, los trabajadores y el gobierno para la formación y la readaptación profesional de las personas que tienen grandes dificultades para conseguir un trabajo y de los trabajadores despedidos. La Junta tiene varios programas dirigidos a las personas desempleadas, a los jóvenes que buscan empleo por primera vez y a los trabajadores rurales. El fondo también financia programas de formación presentados por las empresas o a través de convenios colectivos.

Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

## Asociaciones

Las asociaciones se establecen en el ámbito de la formulación de políticas a través de diversas formas de diálogo social, negociación colectiva y acuerdos bipartitos y tripartitos sobre formación. Son un instrumento al que cada vez se recurre más cuando se aborda la formación de los trabajadores, pero también se utiliza en otros ámbitos, como en la salud y la seguridad.

En términos de formación, tanto los empleadores como los sindicatos propugnan una fuerza de trabajo calificada y con una buena formación. Por lo tanto, estas dos partes actores coinciden en muchos aspectos y la cooperación puede beneficiar a ambas. Otro beneficio de las asociaciones es que no solo se dirige a los lugares de trabajo sindicalizados. En lugar de un sindicato, la asociación puede estar constituida por un grupo de empleados, con lo que su aplicación tendría mayor alcance.

También es habitual que la formación efectiva se preste hoy en día en asociaciones constituidas por un amplio conjunto de instituciones y partes interesadas; por ejemplo, asociaciones constituidas por empleadores y sindicatos, entre las empresas a nivel de sector y de rama y entre pequeñas y medianas empresas.



### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Una asociación del sector: superar la escasez de competencias en materia de TIC en Europa

Con el apoyo de la Comisión Europea, un consorcio de nueve empresas importantes del ámbito de las TIC (BT, Cisco Systems, IBM Europa, Intel, Microsoft Europa, Nokia, Philips Semiconductors, Siemens AG y Thales) y de EICTA, la Asociación Europea de la Industria de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ha estado explorando nuevas formas de combatir esta escasez de competencias. Se ha puesto en marcha un proyecto para plantear un marco claro para que los estudiantes, las instituciones educativas y los gobiernos describan las funciones, las habilidades y las competencias que necesita la industria de las TIC en Europa.

Este consorcio desarrolló perfiles de competencias genéricas que corresponden a puestos fundamentales en el sector de las TIC y creó un sitio web específicamente con este fin ([www.career-space.com](http://www.career-space.com)) para difundir esta información todo lo posible. Los perfiles de competencias genéricas que se presentan en el sitio web abarcan los ámbitos de trabajo principales en los que el sector de las TIC está sufriendo escasez de competencias. Estos perfiles básicos describen los puestos de trabajo y analizan la visión, la función y el estilo de vida asociados a ellos. También se describen los ámbitos tecnológicos concretos y las tareas asociadas con cada trabajo, así como el nivel de competencias comportamentales y técnicas requeridas para desempeñar los trabajos descritos.

El consorcio también trabajó con más de veinte universidades e instituciones educativas en toda Europa para desarrollar nuevas directrices curriculares de las TIC. Estas directrices están destinadas a ayudar en el diseño de cursos que se correspondan con los perfiles de competencias y las necesidades del sector de las TIC de Europa.

Fuente: [www.career-space.com](http://www.career-space.com)

### Declaraciones conjuntas

Las declaraciones conjuntas entre los sindicatos y las organizaciones de empleadores sirven para reforzar el mensaje de ambas partes. Estas subrayan la importancia de la cuestión abordada y presionan al gobierno para que adopte medidas. Asimismo, pueden ser un paso previo a la constitución de asociaciones y muestran la buena voluntad de los empleadores y los sindicatos, que dejan de lado sus diferencias para reconocer la necesidad de tomar medidas.

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### La Organización Internacional de Empleadores (OIE) y la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL)

En 2003 la OIE y CIOSL enviaron una declaración conjunta sobre el empleo de los jóvenes al director general de la OIT:

*"...la OIE y la CIOSL nos comprometemos a trabajar juntas para unir nuestros esfuerzos con el fin de intentar llegar a soluciones que proporcionarán a los jóvenes de todo el mundo oportunidades de trabajo decente y productivo, según lo dispuesto en los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas. Creemos que si unimos el alcance y las redes globales de nuestras organizaciones y su papel como interlocutores sociales podremos mejorar enormemente la capacidad de la OIT para conseguir resultados positivos en esta cuestión fundamental.*

*La CIOSL y la OIE pretendemos alentar a los gobiernos de países en desarrollo y en transición a examinar exhaustivamente su enfoque sobre el empleo de los jóvenes y explorar maneras más eficaces de abordar este desafío mediante la elaboración de planes nacionales de acción con los interlocutores sociales. Como parte de nuestro compromiso, la CIOSL y la OIE estudiaremos oportunidades para identificar los programas de acción conjunta. Para ello colaboraremos con nuestros miembros nacionales y buscaremos aprovechar los esfuerzos y las iniciativas emprendidos hasta la fecha; a nivel internacional trataremos de difundir más la naturaleza del problema y de aumentar los recursos disponibles para hacer frente al desafío que supone abordar esta cuestión.*

*El enfoque que hemos creado es simple, de naturaleza tripartita y se centra específicamente en el empleo de los jóvenes. Nuestro concepto consiste en desarrollar un modelo genérico, que podría servir como orientación para el desarrollo de enfoques individuales en los planes nacionales de acción a través del diálogo social y los interlocutores sociales. Por supuesto, esta actividad se llevaría a cabo en el marco del programa mundial de empleo. Creemos que este enfoque ofrece un gran potencial para que la OIT ayude a los gobiernos a lograr el desarrollo y la aplicación de planes nacionales de acción en materia de empleo de los jóvenes..."*

Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

## Contribución a un plan de acción nacional (PAN)

En virtud del “Directorio de recursos para los países que lideran la red de empleo de los jóvenes” (red interinstitucional constituida por la OIT, el Banco Mundial y las Naciones Unidas), “El Secretario General de las Naciones Unidas insta a los Estados Miembros a preparar exámenes nacionales y planes de acción sobre el empleo de los jóvenes, tanto integrados en sus planes de acción nacional sobre el empleo como publicados como documentos independientes. Al hacerlo, los países deben hacer pleno uso de los datos y estadísticas existentes e hacer partícipes en este proceso a los jóvenes y las organizaciones juveniles”.

Las organizaciones de empleadores pueden desempeñar un papel importante en la formulación y aplicación de un plan de acción nacional: el fácil acceso a la financiación para los emprendedores, el desarrollo de marcos de calificaciones profesionales, el desarrollo de la iniciativa empresarial, etc., deben destacar como formas concretas de lucha contra el desempleo de los jóvenes y presentarse en dicho plan.

### Fase de preparación

Con el fin de iniciar el proceso, es necesario llevar a cabo varias actividades para preparar la redacción y la aplicación de un plan de acción.

1. Identificar a las principales partes interesadas.
2. Constituir un comité nacional sobre empleo de los jóvenes (secretaría del plan de acción) y un equipo de coordinación que se pondrá en contacto con todos los asociados y partes interesadas.
3. Crear un equipo de trabajo para el plan de acción, un departamento del comité nacional para el empleo de los jóvenes.
4. Establecer un sistema para movilizar recursos (políticos, técnicos y económicos) para el desarrollo del plan de acción.
5. Identificar los desafíos del empleo de los jóvenes en su país.
6. Designar grupos de trabajo para abordar los ámbitos prioritarios: creación de empleo; iniciativa empresarial; empleabilidad, e igualdad de oportunidades.
7. Examinar las políticas y los programas actuales y anteriores sobre el empleo de los jóvenes y evaluar lo que ha funcionado y lo que no; identificar lagunas y prioridades.
8. Contactar con otros países pioneros para obtener más información, experiencias adquiridas y ejemplos de buenas prácticas.

### Redacción - Consulta - Reformulación - Fase de aprobación

Una vez que se disponga de la estructura de gobernanza del plan de acción nacional y que toda la información pertinente se haya recopilado y examinado, podrá iniciarse el proceso de redacción:

1. Formular recomendaciones generales sobre cómo abordar los desafíos e identificar los ámbitos prioritarios.
2. Estudiar las recomendaciones con las partes interesadas identificadas en el plan de acción para coordinar la estructura en diversos foros, como talleres, reuniones, mesas redondas.
3. Se constituyen los grupos de trabajo, entre los que se incluyen las partes interesadas pertinentes, cuyo cometido consiste en formular recomendaciones para la redacción de las políticas.
4. Redactar un plan de trabajo nacional que incorpore los desafíos encontrados y las recomendaciones de políticas propuestas para abordarlos.
5. Garantizar un alto nivel de aprobación para el plan de acción nacional, como un decreto presidencial o un proyecto de ley aprobado por el Parlamento.
6. Desarrollar una propuesta a largo plazo, basada en las recomendaciones del plan de acción nacional y en ejemplos de mejores prácticas reconocidas.



### Aplicación – Seguimiento - Evaluación y fase de revisión

El proceso no concluye con la redacción y la aprobación del plan de acción. Tiene que ponerse en práctica para que se puedan conseguir y superar los objetivos fijados.

1. Diseñar y aplicar programas y proyectos: poner en práctica las políticas, recurriendo a las mejores prácticas compartidas a través de la asociación con países pioneros.
2. Combinar la financiación nacional con propuestas de financiación para movilizar recursos de organismos internacionales y bilaterales, según sea necesario, para facilitar la fase de aplicación.
3. Supervisar y evaluar el impacto de las políticas y los programas aplicados. Identificar deficiencias, problemas y puntos débiles y revisarlos en consecuencia.

#### Plan de acción para el empleo de los jóvenes en Serbia

Desde 2007, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ha ayudado -mediante el proyecto financiado por Italia de la *Asociación para el empleo de los jóvenes en Serbia* (YEPS)- a las instituciones del mercado de trabajo de Serbia para que refuercen sus capacidades y diseñen, sigan y evalúen una política activa de empleo de los jóvenes. Este trabajo resultó en la aprobación, por parte del Gobierno de Serbia, de la *Política y el Plan de Acción para el Empleo de los Jóvenes*.<sup>21</sup>

El proceso de desarrollo de la política fue coordinado por el Departamento de Empleo del Ministerio de Economía y Desarrollo Regional y es el resultado de los esfuerzos coordinados de diferentes instituciones y organismos serbios (Ministerios de Trabajo y Política Social; Educación; Juventud y Deporte; Agricultura, Silvicultura y Administración de Recursos Hídricos, el Servicio Nacional de Empleo de Serbia y la Oficina de Estadísticas de la República), la Asociación Serbia de Empleadores y las Confederaciones Sindicales Serbias y *Nezavistnost*.

La *Política y el Plan de Acción para el Empleo de los Jóvenes* se desarrollaron a través de un programa de refuerzo de las capacidades de un año de duración que comprendió el examen de los principales indicadores, políticas e instituciones del mercado de trabajo para el empleo de los jóvenes; la identificación de los principales problemas en la priorización de las políticas; el desarrollo de un marco para garantizar un enfoque integral y coherente para el desarrollo de políticas en materia de empleo de los jóvenes; el diseño de objetivos, metas y resultados, así como de las respectivas responsabilidades de las principales instituciones e interlocutores sociales, y la fijación de costos, tiempo, mecanismos de coordinación y mecanismos de seguimiento y evaluación.

El *Plan de acción para el empleo de los jóvenes* reconoce que los empleadores, como proveedores de empleo, tienen un papel fundamental en la promoción del empleo de los jóvenes. Algunas de las medidas de los empleadores -movilizados a través de sus organizaciones- consisten en animar a las empresas a crear nuevos puestos de trabajo a través de programas gubernamentales, establecer vínculos estructurados entre empresas y escuelas y destinar recursos para aumentar el aprendizaje práctico en la empresa. La Asociación Serbia de Empleadores apoya directamente la promoción del empleo de los jóvenes en dos ámbitos: la educación y la formación empresarial y la prestación de servicios específicos para jóvenes emprendedores. Esta asociación participa en la elaboración de los programas de iniciativa empresarial y de materiales didácticos que se incorporarán en las escuelas de enseñanza secundaria superior de Serbia. Además, la asociación desarrolló una gama de servicios y materiales dirigidos a jóvenes, emprendedores potenciales que crearán sus propias empresas, (servicios de información y asesoramiento sobre impuestos, regulaciones, obligaciones y acceso a oportunidades para la creación de redes). Esta labor, encaminada a contribuir al objetivo segundo del *Plan de acción para el empleo de los jóvenes*, dio lugar a la publicación de un folleto (*Cómo crear una empresa en Serbia*) y al diseño de una página de internet vinculada al sitio de web de la organización de empleadores, que también dispone de un foro de internet que pone en contacto a los jóvenes con expertos de la Asociación Serbia de Empleadores.

<sup>21</sup> El Plan de acción sobre el empleo de los jóvenes fue aprobado por documento de conclusiones 05 número 11-5709/2009 de 17 de septiembre de 2009 del Gobierno de Serbia.

## Recursos para obtener más información

Para obtener una visión general de las mejores prácticas en políticas sobre iniciativa empresarial y PyME véase: OCDE *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*, [www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf)

OIT (2005) *Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries*, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

OIT (2006) *Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people*, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

OIE (2005) *Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations*, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Recursos de la OIE y la OIT para desarrollar estrategias de información para las PyME [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Banco Mundial (2005) *Removing obstacles to growth: Doing business in 2005* [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

UE (2004) 'Labour market transitions and advancement: temporary employment and low-pay in Europe' en *Employment in Europe 2004*  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eie/eie2004\\_chap4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2004_chap4_en.pdf)

Para una visión general de la investigación sobre los mercados de trabajo transitorios, véase Schmid, G. y Schomann, K. (eds.), (2003) *The concept of transitional labour markets and some policy conclusions: The state of the art*, tlm.net  
[http://www.siswo.uva.nl/tlm/root\\_files/State%20of%20the%20Art.PDF](http://www.siswo.uva.nl/tlm/root_files/State%20of%20the%20Art.PDF)

Para una introducción a la teoría y la investigación empírica sobre la falacia de la carga de trabajo, consulte Börsch-Supan, A. (2002) "Reduction of working time: Does it decrease unemployment?" Conferencia en la quinta reunión del Foro Deutsch-Französisches Wirtschaftspolitisches 1999, [www.mea.unimannheim.de/mea\\_neu/pages/files/nopage\\_pubs/dp03.pdf](http://www.mea.unimannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/dp03.pdf)

Para obtener una visión general de la relación entre las horas de trabajo y el desempleo en los países de la véase OECD *Policy brief: Clocking in and clocking out: Recent trends in working hours*, [www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf)

Carcillo, S. y Grubb, D. (2006) *From inactivity to work: The role of active labour market policies*, OCDE [www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf)

OCDE (2005) *Policy brief: From unemployment to work*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OCDE (2005) OECD Employment outlook - Boosting jobs and incomes, Chapter 3: *Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Schmid, G. y Reissert, B. (1997) 'Unemployment compensation and labour market transitions' en Schmid, G. et al. (Eds.) *International handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.

Para una visión general del concepto de empleabilidad por parte de una organización de empleadores, véase CBI (2007) *Time well spent - A guide to embedding employability in work experience*, [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)

Puede consultar otro ejemplo de encuesta telefónica sobre escasez de competencias, en este caso realizada por el Gobierno de Nueva Zelanda, en [www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp](http://www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp)

Para consultar un ejemplo de cabildeo por una organización de empleadores en todos los aspectos de la empresa véase UNICE (2005) *Let SMEs grow: European SMEs speak out their need for growth*, [www.unice.org](http://www.unice.org)

Para obtener más información sobre el fomento de la iniciativa empresarial mediante la educación, véase la conferencia de 2006 sobre *Entrepreneurship education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*, <http://ec.europa.eu/enterprise>



Para un examen de los distintos programas de educación empresarial, véase OIT (2003) *Facilitating youth entrepreneurship: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and nonformal education, partes I y II*, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Ryan, P. y Büchtemann, C.F. (1997) 'The school-to-work transition' en (Eds.) Schmid, G. et al. *International handbook of labour market policy and evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.

Para consultar un análisis sobre cómo los distintos modelos económicos explican los efectos de los salarios mínimos nacionales en el desempleo de los jóvenes, que incluye pruebas empíricas de distintos países, véase Ghellab, Y. (1998) 'Minimum wages and youth unemployment', *Employment Training Papers* 26, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Para una visión general de los resultados de la investigación sobre salarios mínimos entre 1945 y 1995, véase Comité Económico Mixto, Congreso de los Estados Unidos (1995) *Fifty years of research on the minimum wage*, [www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm](http://www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm)

Schmid, G. et al. (Eds.) *International handbook of labour market policy and evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.

OCDE (1993) OECD Employment Outlook Chapter 3: *Making work pay, making work possible*, [www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf)







## Capítulo 6

# OTROS RECURSOS DISPONIBLES

Para concluir, este capítulo se centra en otros recursos que tenemos a nuestra disposición para combatir el desempleo de los jóvenes.

En primer lugar, nos centraremos en las buenas prácticas y analizaremos cómo identificarlas y difundirlas. En segundo lugar, examinaremos diferentes formas de participación directa.

### 6.1 Difusión de buenas prácticas

Una de las funciones de las organizaciones de empleadores consiste en mantener a sus miembros al tanto de las buenas prácticas más recientes para ayudarlos a sacar más provecho de su empresa. Las organizaciones de empleadores consideran que es su deber garantizar que el estándar entre sus miembros se mantiene a un nivel alto (de hecho, muchas organizaciones de empleadores solicitarán a sus miembros que abandonen la organización en caso de que no cumplan con ciertas normas o hayan cometido faltas graves).

Es posible que la presentación de buenas prácticas no aborde todos los factores que causan el desempleo de los jóvenes. Todas las empresas deben cumplir con las leyes y reglamentos en materia de empleo. Sin embargo, muchos empleadores deciden ir más allá y adoptan buenas prácticas en caso de que no exista legislación vigente.

En los ámbitos de la educación y las competencias, en los que los empleadores generalmente solo adoptan medidas voluntarias, la difusión de buenas prácticas puede instar a los empleadores a participar (más) en la formación de los jóvenes y aumentar su empleabilidad.

La difusión de buenas prácticas se puede hacer de distintas formas, pero siempre implica determinar qué buenas prácticas aplican los miembros. Para la organización de empleadores, desde el punto de vista empresarial, tiene sentido buscar las buenas prácticas utilizadas por los miembros.

Después de todo, las empresas mostrarán su satisfacción al ver que sus buenas prácticas se toman como ejemplo y consiguen o mantienen reputación como buena “empresa ciudadana”. Se añadirá al valor de su afiliación. En una línea similar, difundir las buenas prácticas de una organización de empleadores será visto desde una perspectiva más positiva, lo que es especialmente importante en una época en la que se puede pensar que las empresas solo están interesadas en conseguir beneficios. La difusión de buenas prácticas también influye positivamente en la imagen pública de la organización de empleadores, dado que le ayuda a conseguir influencia. Por último, la difusión de buenas prácticas puede usarse como recurso de presión, es decir, los empleadores y sus organizaciones están tomando medidas, pero ¿qué están haciendo los gobiernos y los sindicatos?

Al difundir las buenas prácticas, es importante presentar una muestra representativa de las empresas: es decir, incluir empresas de diferentes tamaños y sectores. Con ello se garantizará que las buenas prácticas, independientemente del formato utilizado para difundirlas (publicaciones, ceremonias de premios, etc.) serán de interés para todas las empresas y, al mismo tiempo, muestran claramente que la organización de empleadores representa al sector privado en su totalidad. Así, la organización de empleadores conseguirá más influencia al consolidar (más) su reputación como “la voz de las empresas”.

Las empresas cuyas buenas prácticas se presentan pueden ser tanto miembros directos como indirectos de la organización de empleadores. Por ejemplo, podrían ser los miembros de una asociación de comercio, que, a su vez, forma parte de la organización de empleadores. Acercarse a las organizaciones de empleadores más pequeñas para encontrar ejemplos de buenas prácticas puede ser muy útil para garantizar una muestra representativa. En algunos países, por ejemplo, solo

las empresas más grandes suelen ser miembros de las organizaciones de empleadores, mientras que las pequeñas empresas forman parte de asociaciones de comercio u organizaciones de empleadores que se centran específicamente en las PyME.

Las PyME deben formar parte de las empresas presentadas. Es posible que ni paguen las cuotas más altas de la organización de empleadores, ni tengan un nombre popular, pero, como grupo, a menudo emplean a más personas que las grandes empresas. En segundo lugar, muchas de las grandes empresas del mañana, que serán los miembros que más dinero aporten a la organización de empleadores, son algunas de las PyME de hoy. Por último, y quizás lo más importante, las PyME trabajan en un contexto muy diferente en comparación con las grandes empresas. Sus buenas prácticas serán locales y no nacionales y probablemente tendrán una base más comunitaria. Dado que las PyME tienen menos recursos, sus buenas prácticas muestran que todas las empresas pueden poner estas en práctica y no solo las grandes empresas con más recursos.

Las buenas prácticas pueden identificarse mediante las redes de la organización de empleadores. Normalmente, los miembros del personal ya contarán con una idea formada sobre qué empresas realizan buenas prácticas. Debe tenerse cuidado, sin embargo, y no presentar siempre a “los sospechosos habituales”, porque hace que la organización de empleadores parezca “la voz de algunas empresas” en lugar de “la voz de las empresas”.

Las buenas prácticas se pueden identificar de numerosas formas, entre ellas:

- Solicitando a los miembros con buenas prácticas que las presenten en publicaciones periódicas, como boletines de noticias, boletines electrónicos, etc.
- Planteando la cuestión en los comités de miembros
- Poniéndose en contacto con las asociaciones de miembros que tienen sus propios miembros
- Buscando en la web las publicaciones y premios existentes y comprobando si las empresas destacadas son miembros.

Después de haber identificado las buenas prácticas, la organización de empleadores querrá realizar estudios exhaustivos, también llamados “estudios de casos”, sobre las buenas prácticas efectivas. Los estudios de casos se presentan generalmente por escrito, pero también se utilizan otros formatos, como el audiovisual o el radiofónico. El personal de la organización de empleadores puede visitar la empresa para reunir material para el estudio de caso (el contacto cara a cara crea una relación más sólida que una conversación telefónica y permite que la organización de empleadores obtenga una idea más clara de las actividades que esa empresa está llevando a cabo).

Una entrevista semiestructurada, en la que la entrevista con la empresa se basa en un cuestionario elaborado para este propósito, pero que no se sigue estrictamente, ayudará a obtener la información pertinente mientras se mantiene una conversación fluida. Puede ser útil grabar la entrevista, si es posible, para transcribirla más adelante, a fin de evitar perder datos importantes.

Una pregunta que es importante plantear durante las visitas para el estudio de caso está relacionada con el estímulo económico. Si se puede demostrar la existencia de un estímulo económico para llevar a cabo las buenas prácticas, es más probable que otros empleadores se involucren. Este aspecto puede ser complicado en el ámbito de los recursos humanos y el empleo. Sin embargo, el estímulo va más allá del impacto inmediato del personal sobre el balance financiero. La reducción de los costos de contratación, el aumento de la conservación del empleo, el aumento de la moral y la motivación del personal y la mejora de la reputación de la empresa resultan en una ventaja competitiva en los concursos, especialmente en los contratos del sector público, pero son solo algunos ejemplos de por qué es bueno para una empresa aplicar buenas prácticas. Las cifras que representan el estímulo económico son siempre convincentes, pero pueden ser difíciles de calcular. A falta de cifras, los estudios de caso de buenas empresas inspirarán a otros empleadores. Además, la inclusión de citas textuales de directivos y empleados (o aprendices, pasantes, alumnos en prácticas, etc.) pueden hacer que el estudio de caso sea más atrayente para el lector.



A menudo, no todos los estudios de caso serán idóneos como herramienta para la difusión de buenas prácticas. Puede ser útil realizar más estudios de casos de los necesarios y, a continuación, seleccionar los mejores.

### **Estudio de caso de buenas prácticas: Ridgeons Limited (Reino Unido)**

La Confederación de la Industria Británica (CBI) recogió el siguiente estudio de caso en una guía de buenas prácticas sobre experiencia laboral.

#### **Ridgeons Limited**

Ridgeons Limited es una empresa de comercio y procesamiento de madera del este de Inglaterra que cuenta con 950 empleados. El programa de experiencia laboral de Ridgeons pretende crear una cuenca de contratación para dar a conocer la empresa y las oportunidades de empleo que esta ofrece a los que dejan la escuela. La compañía ve la experiencia laboral “como una forma de dar algo a cambio a la comunidad, aumentando las aspiraciones de los jóvenes y dando a los estudiantes menos aplicados la oportunidad de aprender un oficio”.

#### **Entrevista**

La empresa envía una carta a los estudiantes propuestos por las escuelas locales para realizar prácticas con el fin de invitarlos a una entrevista. La entrevista la lleva a cabo el director de la oficina en la que el estudiante realizará las prácticas. Aunque no existe ninguna estructura formal para la entrevista, el director la utiliza para determinar los ámbitos que más interesan al estudiante. Esto permite al director de la oficina, en la medida de lo posible, ofrecer unas prácticas en función de las preferencias del estudiante. La entrevista también es vista como una oportunidad para que los estudiantes valoren su actitud y apariencia. *“La mayoría de estudiantes del programa de experiencia laboral no saben cuáles son los maneras y el lenguaje apropiados que deben utilizar en las entrevistas con posibles empleadores, por lo que creemos que es beneficioso tener una charla informal con ellos antes de que acudan a ella”*, dice Ridgeons.

Posteriormente, la compañía escribe al estudiante para ofrecerle un período de prácticas y confirmar la fecha de inicio, ubicación, responsable, etc. Se alienta a los estudiantes a confirmar por escrito que aceptan la oferta, teniendo así la oportunidad de poner en práctica sus competencias de comunicación escrita formal.

#### **Comprensión de las capacidades de empleabilidad**

El primer día de prácticas, los estudiantes se reúnen con el director de su oficina, que hace una breve presentación sobre cuestiones de salud y seguridad y presenta a los estudiantes al resto del equipo y al supervisor que se les ha asignado. Se exige a los estudiantes, como a todos los empleados, que fichen todos los días a la entrada y a la salida del trabajo. El director de la oficina explica la importancia del sistema de seguimiento de personal durante las emergencias y cómo funciona: *“Dejo muy claro a los estudiantes que esperamos una buena asistencia y puntualidad y que deben llamarnos por teléfono si hay algún problema”*.

Durante las dos semanas de prácticas, los estudiantes rotan por las tres zonas principales:

- La tienda, en la que reponen las estanterías, participan en la comercialización de los productos, realizan recuentos y rellenan hojas de existencias y ayudan a los empleados a atender a los clientes en la tienda y en el mostrador (cobrando los bienes)
- El almacén, donde ayudan a comprobar si las entregas se corresponden con las notas de pedido, a desembalar y a almacenar las entregas y a realizar pedidos
- La zona exterior, donde observan el trato que los empleados dispensan a los clientes.

Las prácticas se centran sobre todo en el trato al cliente. Los estudiantes reciben una sesión informativa sobre por qué los clientes son esenciales para la empresa y cómo atenderlos y tratarlos correctamente. Se alienta a los estudiantes a que no rehúyan a los clientes. Al contrario, deben presentarse, indicar que están en período de prácticas y que avisarán a un miembro experimentado del personal para que les ayude. Se subraya la importancia de tener una actitud positiva: todos los empleados asumen su responsabilidad, incluso sobre la tarea más básica. Según el director de la oficina, *“si el supervisor de área indica una tarea, como barrer una zona determinada, se explica por qué es importante. Quizás la limpieza sea de vital importancia por razones de salud y seguridad o para presentar una imagen más profesional de la empresa”*.

### Estudio de caso de buenas prácticas (cont.)

El director de la oficina mantiene reuniones frecuentes con los estudiantes para preguntarles cómo van las cosas, lo que les ha gustado y lo que no. En estas reuniones, el director destaca la importancia de tratar a los clientes correctamente. El director de la oficina presta especial atención a garantizar que la experiencia de los estudiantes guarde toda la similitud posible con el trabajo real. Se asegura de que los estudiantes se responsabilizan de su comportamiento. Por ejemplo, llegar tarde y sin una buena presencia no se tolera; en cuanto surgen estos problemas, se habla con los estudiantes.

### Opiniones sobre los estudiantes

Durante las prácticas, el estudiante tiene que completar un cuestionario proporcionado por la escuela o por la asociación local de empresas para la educación. El director de la oficina cumplimenta la sección de evaluación del expediente durante las prácticas. Al final de las dos semanas, se reúne con el estudiante para analizar las prácticas y conocer la opinión del estudiante sobre su evolución. Como parte de esa reunión, el director facilita su opinión al estudiante sobre la entrevista previa a las prácticas, su carta de aceptación y su rendimiento general durante estas. El objetivo es ser positivo y ofrecer sugerencias constructivas sobre los ámbitos de mejora. El director también puede resumir el programa para aprendices de la empresa si las prácticas han ido especialmente bien.

Tras las prácticas, el director de la oficina envía a los alumnos una carta de agradecimiento por su contribución durante este período. La empresa lo considera importante para la confianza de los estudiantes.

### Evaluación del programa

Los principales beneficios del programa de experiencia laboral de Ridgeons radican en que identifica empleados potenciales en la comunidad local y les presenta las oportunidades disponibles en la empresa. Se trata de aspectos importantes, dado que las opciones profesionales y la progresión a largo plazo dentro de la empresa son limitadas y muchos estudiantes tienen hoy mayores aspiraciones. Ridgeons, por tanto, procura atraer al mayor número de estudiantes locales al programa de experiencia laboral, especialmente a aquellos con bajos niveles de calificación.

El beneficio para la empresa es igual de importante en lo relativo a sus actividades de relaciones públicas e imagen. Ridgeons sigue siendo una empresa familiar y durante mucho tiempo ha formado parte integrante de la comunidad en que opera; de hecho, la recaudación de fondos para organizaciones benéficas locales es prioritaria para ella. Elevar las aspiraciones de los jóvenes locales a través de la experiencia laboral se percibe como una forma fundamental mediante la que la empresa puede contribuir positivamente a la comunidad local.

El director de la oficina también ve beneficios en términos de desarrollo personal entre sus empleados. Destaca que *“los empleados que al principio podrían pensar que el trabajo de orientación supone una carga, creen por lo general que han realizado una valiosa contribución a las prácticas del estudiante y disfrutan trabajando con ellos”*.

Fuente: CBI (2007) *Time well spent-A guide to embedding employability in work experience*  
[www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)

Existen numerosos casos en los que los empleadores pueden ser recompensados por buenas prácticas empresariales y al mismo tiempo aumentan la sensibilización sobre esas buenas prácticas en otras empresas. Difundir las buenas prácticas existentes supone mejorar la reputación para esos empleadores que utilizan buenas prácticas y para la organización de empleadores. Los jóvenes también se benefician de las mayores oportunidades de trabajo y formación creadas por los empleadores que han alentado e inspirado las buenas prácticas empresariales.

A continuación se presentan algunos ejemplos sobre cómo se pueden compartir buenas prácticas:

- **Guías de buenas prácticas:** suelen consistir en una serie de estudios de casos de buenas prácticas. Los estudios de casos pueden respaldarse con pautas sencillas y claras para que los empleadores sigan, obtenidas de los estudios de casos. Si los resultados de la encuesta a los empleadores arrojan estadísticas interesantes, también se pueden incluir. La guía puede distribuirse entre los empleadores de forma gratuita, por ejemplo, en un acto de lanzamiento especial al que se invita a la prensa, a los ministros y a los empleadores interesados. Posteriormente, se podría subir la guía al sitio web de la organización de empleadores para que otros usuarios puedan acceder a ella fácilmente y descargarla gratuitamente.



- **Premios:** las ceremonias de premios son otra opción popular para compartir buenas prácticas de una forma con la que se pueden conseguir altos niveles de publicidad. Consisten en constituir un jurado y alentar a los miembros a presentar sus candidaturas. La ceremonia puede, por ejemplo, incluir una cena, discursos de los empleadores que se alzaron en otras ediciones con los premios de buenas prácticas y el anuncio de los ganadores.

Los jóvenes también pueden participar en la ceremonia. Por ejemplo, si un empleador ofrece una experiencia laboral especialmente buena, los estudiantes que participaron en las prácticas de experiencia laboral podrían montar un puesto en el que mostrar su trabajo y al que otros empleadores podrían acercarse a preguntar por qué fue tan positiva la experiencia laboral.

Debe tenerse cuidado con los premios: si existen demasiados para el mismo ámbito, disminuirá su relevancia.

- **Fichas descriptivas:** son una forma más rápida de difundir buenas prácticas y que exige menos recursos que las guías de buenas prácticas y las ceremonias de premios. Normalmente consisten en una o varias páginas con directrices fáciles y claras para los empleadores, con un par de estudios de casos breves. La ventaja de las hojas informativas radica en que, al ser necesario poco tiempo para leerlas, son buenas herramientas para utilizar en el lugar de trabajo. Obviamente, las hojas informativas deben ser accesibles, pero esto puede conseguirse fácilmente si se suben a la web o se envían por correo. De esta forma, no serán tan caras como una guía exhaustiva de buenas prácticas, por ejemplo.
- **Actos de creación de redes:** pueden variar en función de su tamaño y del nivel de publicidad que ofrecen. Por ejemplo, tanto el lanzamiento de una guía de buenas prácticas como una ceremonia de entrega de premios atraerán a los empleadores interesados en las buenas prácticas y ofrecerán excelentes oportunidades para la creación de redes. Por otro lado, los comités periódicos de empleadores celebrados por la organización de empleadores también pueden funcionar como plataforma idónea para intercambiar buenas prácticas.

#### Ejemplo de buenas prácticas:

##### Business Education for Salons Today (BEST)

BEST es una organización sin fines de lucro que apoya el crecimiento y el desarrollo permanente de la industria mundial de la peluquería a través del reconocimiento, la publicidad, la educación empresarial avanzada y los recursos. Los Global Salon Business Awards de BEST reconocen y premian a los principales propietarios de peluquerías del mundo que han demostrado dominar el negocio y las capacidades de gestión, de liderazgo y de empresa necesarias para disfrutar del éxito empresarial.

Casi 700 representantes de la industria de la peluquería asistieron a la ceremonia de los Global Salon Business Awards de 2006. La ceremonia de premios fue el punto culminante tras tres días de seminarios, grupos de expertos, foros educativos y actos de creación de redes. Los líderes del sector compartieron sus experiencias y conocimientos especializados sobre temas como la estrategia, la globalización, la marca y la comercialización del estilo de vida, la creatividad, la inspiración y el espíritu empresarial. Casi 80 peluquerías, en representación de 21 países, recibieron los premios a empresario de peluquería y de excelencia empresarial del año.

Fuente: <http://salonbusinessawards.com>

#### Caso: difusión de buenos ejemplos sobre las prácticas de selección y contratación

Los canales de selección formales con un funcionamiento adecuado son un activo para jóvenes y empresas. Aunque las redes informales pueden ayudar a encontrar al candidato idóneo, nunca deben ser la única manera de contratar nuevo personal. Si la contratación se basa en el boca a boca, las empresas solo son capaces de acceder a un número limitado de jóvenes trabajadores talentosos. Los jóvenes con mucho talento no podrán postularse para las vacantes disponibles. Desde el punto de vista empresarial, es necesario tener acceso a la cuenta de contratación más amplia y diversa posible para seleccionar a la persona idónea para una vacante.

La falta de canales formales de selección también es un obstáculo para combatir la desigualdad. En muchos países las clases privilegiadas dirigen las organizaciones más ricas. Si ellos seleccionan

personal mediante el boca a boca, suelen contratar a personas de su mismo grupo social, lo que perpetúa el statu quo.

Para garantizar que todos los jóvenes pueden postularse a una vacante, los empleadores que utilicen buenas prácticas deberán:

- Disponer de un proceso de candidatura estándar que todos los candidatos deben superar, incluidos los jóvenes recomendados a través de redes informales;
- Dar la máxima difusión a los anuncios de vacantes (en sitios web, en los periódicos locales y nacionales, a través de los servicios públicos de empleo, a través del servicio de orientación de las universidades, etc.);
- Garantizar que todas las candidaturas se evalúa en función de los méritos y no de otras características, como el nombre (que puede indicar un grupo social determinado), la edad, el sexo, la raza, etc. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante la eliminación de la hoja que contiene estos datos en las solicitudes de trabajo antes de proceder a evaluarlas;
- Garantizar que la entrevista es lo más objetiva posible mediante un grupo formado por dos o más entrevistadores, en lugar de un único entrevistador;
- Incluir una prueba de nivel antes de la entrevista. Por ejemplo, un empleador puede comprobar las competencias básicas de los candidatos para un empleo de oficina pidiéndoles que escriban un documento de prueba. Las competencias de un comercial se pueden evaluar si se proporciona el perfil de un cliente ficticio y la descripción de un producto y se solicita a los candidatos que describan cómo abordarían la venta del producto;
- Comprobar que los méritos alegados en el CV y durante la entrevista son verídicos y disponen de referencias para poder verificarlos.

#### **Ejemplo de buenas prácticas: Institute of Directors (IOD) (Reino Unido)**

Las siguientes directrices son una adaptación de una ficha descriptiva del IOD titulada *Pautas para directores sobre selección (Directors Briefing on Recruitment)*.

##### **Encontrar a los candidatos**

*Difunda la vacante en medios externos, mediante un anuncio escrito cuidadosamente*

- Publicidad en publicaciones apropiadas. Por ejemplo, a través de periódicos nacionales o de revistas especializadas en comercio. Excepto si pretende que el candidato se traslade a su región, los periódicos locales pueden ser la mejor opción.
- La manera más barata de difundir una vacante es publicar el anuncio en su sitio web. No obstante, esto puede ser ineficaz si su sitio web no atrae a un número suficiente de visitantes. También puede anunciar la vacante en los sitios de empleo como [www.monster.com](http://www.monster.com). Utilice los portales de empresa de su sector para encontrar los sitios que comprenden su zona geográfica o su sector.

*Estudie el uso de una agencia de empleo, preferentemente con experiencia en el sector empresarial*

- Las agencias pueden ser útiles cuando se pretende contratar empleados o especialistas temporales o hacer una selección en zonas con escasez de competencias.
- La contratación de personal temporal puede ser una buena manera de conocer a los empleados antes de ofrecerles puestos permanentes.

*Construya relaciones con las escuelas, institutos y universidades locales para atraer candidatos prometedores a puestos de prácticas.*

- Esté preparado para entrevistar a candidatos cuando estos empiezan a buscar trabajo al comienzo de su último año.



### Ejemplo de buenas prácticas (cont.)

#### Atraer candidatos

Redacte cuidadosamente su anuncio de trabajo o dossier para la agencia.

- Diseñe su propio anuncio a partir de los mejores anuncios para puestos similares.
- Describa su empresa. Indique a qué se dedica y dónde se encuentra.
- Indique pormenorizadamente los aspectos importantes de la vacante.
- No olvide mencionar características atractivas. Por ejemplo, explique cuáles son los aspectos interesantes de la vacante y por qué es bueno trabajar para su empresa.
- Indique el salario previsto. Especifique un rango para poder variar su oferta final en función del candidato que le parezca más idóneo.
- Incluya las oportunidades de formación y promoción.
- Indique lo que pretende de un candidato (por ejemplo, qué experiencia se necesita).
- Indique a los candidatos cómo postularse y cuál es el plazo para que presenten sus candidaturas.
- Invite a presentar las solicitudes de una forma que le ayude a evaluar a cada candidato. Un CV y una carta de presentación deben darle la información que necesita para seleccionar a los candidatos que entrevistará.
- La utilización de un formulario de candidatura propio puede ayudarle a obtener información más específica y constituye una manera más fácil y más justa de comparar candidatos.

Fuente: [www.iod.com](http://www.iod.com)

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### empleo de los jóvenes: El instrumento "Making it happen"

#### Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Organización Internacional de Empleadores (OIE)

Este instrumento forma parte de un proyecto en curso desarrollado por la OIT, en colaboración con la OIE, a fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores para participar en el empleo de los jóvenes, especialmente en los países en desarrollo y en transición.

La principal finalidad de este instrumento es determinar qué acciones prácticas y programas concretos pueden acometer los empleadores y sus organizaciones, así como otras asociaciones empresariales, para promover el empleo de los jóvenes. Este instrumento, que recopila de forma selectiva y organiza sistemáticamente ejemplos de iniciativas de empleadores y empresas en materia de empleo de los jóvenes, pretende funcionar como un "banco de ideas" para los empleadores y para otros agentes empresariales interesados en participar de forma proactiva en el empleo de los jóvenes.

Fuente: <http://www.ilo.org/youthmakingithappen/>

## 6.2 Participación directa

La sensibilización en materia de buenas prácticas, su defensa y la difusión de estas son formas indirectas de tomar medidas contra el desempleo de los jóvenes, dado que de este modo la organización de empleadores está solicitando a otros actores que adopten medidas. En esta sección se examinará pormenorizadamente cómo las actividades e iniciativas emprendidas por las organizaciones de empleadores pueden repercutir en el empleo de los jóvenes:

- Asociaciones de instituciones educativas y empresas
- Colaboración en materia de competencias
- Información sobre el mercado de trabajo y orientación profesional
- Búsqueda de correspondencias entre los trabajadores y los empleos
- Asistencia técnica a los jóvenes emprendedores

Obviamente, existen muchas formas mediante las que las organizaciones de empleadores pueden participar de forma más directa en la lucha contra el desempleo de los jóvenes y, sin duda, la esta lista no es exhaustiva.

### **Ejemplo: La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT y las organizaciones de empleadores en Camboya, la India, Indonesia, Nepal y Uganda - Proyecto sobre diálogo social y empleo de los jóvenes**

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT está ejecutando un proyecto interregional sobre diálogo social y empleo de los jóvenes. El programa se puso en marcha en 2007 y está financiado por el Gobierno de Noruega. Se dirige a las organizaciones de empleadores y tiene como objetivo reforzar su influencia y participación en las políticas nacionales sobre empleo de los jóvenes y promover la creación de empleo mediante la aplicación de medidas e iniciativas prácticas.

Actualmente, el programa tiene actividades en marcha en Camboya, la India, Indonesia, Nepal, Uganda y Viet Nam (para obtener más información, consulte los cuadros en la sección de *Participación directa*).

Los proyectos nacionales siguen una estrategia similar de tres vertientes que se centran en los tres ámbitos principales siguientes:

- Conocimiento y refuerzo de las competencias: estudios de diagnóstico que identifican las divergencias entre las competencias disponibles a través de los sistemas de educación y formación y las competencias que necesitan los empleadores; estos estudios no solo evalúan las necesidades actuales de formación en los sectores pertinentes, sino también las futuras.
- Cabildeo y promoción: con el conocimiento y la capacidad adquiridas a partir de las encuestas, las organizaciones de empleadores influyen en los sistemas de educación y formación a nivel sectorial para aumentar su importancia en el lugar de trabajo.
- Herramientas y metodologías: servicios directos desarrollados por las organizaciones de empleadores para sus miembros, encaminados a mejorar la empleabilidad y la productividad de los jóvenes, como el establecimiento de programas de orientación y aprendizaje, orientación profesional, capacidades de empleabilidad y programas de transición de la escuela al trabajo, así como seminarios empresariales para jóvenes emprendedores.

Fuente: [www.ilo.org/actemp/](http://www.ilo.org/actemp/)

## **Asociaciones de instituciones educativas y empresas**

Las asociaciones de instituciones educativas y empresas son una manera excelente para que los empleadores influyan en las competencias y las actitudes de los jóvenes; asimismo, existe un sinnúmero de formas fáciles para que los empleadores y las organizaciones de empleadores colaboren. Las propias organizaciones de empleadores pueden ofrecer prácticas en la organización y participar en los sistemas nacionales de formación profesional y programas de formación a través de intervenciones encaminadas a facilitar la transición de los jóvenes al mundo del trabajo; además, las organizaciones de empleadores pueden ayudar también a sus miembros a organizar un programa de experiencia laboral y ofrecer plazas de prácticas y aprendizaje en las empresas de un modo eficaz mediante:

- la constitución de asociaciones con escuelas e instituciones de formación;
- la organización de cursos de capacitación sobre cómo formar aprendices, cómo crear vínculos con las escuelas o cómo ampliar canales de selección;
- la difusión de información de buenas prácticas sobre pasantías, experiencias laborales y otras actividades planificadas correctamente;
- el suministro de información a los miembros sobre las novedades legislativas relacionadas con cuestiones de empleo (de los jóvenes).

## **Experiencia laboral**

La vía más común de colaboración con las escuelas y con otras instituciones de educación superior es la experiencia laboral, una de las formas que exigen más recursos para interactuar con las escuelas.

Las prácticas de experiencia laboral suelen ser breves: duran entre una y varias semanas. Durante este tiempo, el joven pasa sus días de 'trabajo' (generalmente, sin remuneración) en un lugar de trabajo real. Las escuelas normalmente elegirán a los alumnos para cada plaza de experiencia





laboral ofertada por los empleadores, pero las empresas también pueden influir en la selección del joven. Por ejemplo, los empleadores pueden pedir que todos aquellos que opten a la vacante participen en un “proceso de selección”, es decir, se les pide que redacten sus CV y cartas de presentación y, posteriormente, se entrevista a varios candidatos seleccionados.

Teniendo en cuenta la breve duración de la experiencia laboral, los empleadores suelen considerar que centrarse en capacidades de empleabilidad es más provechoso durante las prácticas que hacerlo en los conocimientos empresariales puros. No puede esperarse que un joven adquiera conocimientos empresariales avanzados en una semana de prácticas. Sin embargo, las prácticas pueden ser muy útiles para enseñar a los jóvenes competencias más genéricas, tales como la presentación y el comportamiento en el lugar de trabajo, el trabajo en equipo, las competencias comunicativas, etc. Además, en unas semanas es difícil adquirir competencias específicas de un empleo, pero la experiencia laboral puede proporcionar sensibilidad empresarial y la perspectiva de una profesión en particular.

La experiencia laboral es más útil para los empleadores y los jóvenes si el empleador y la escuela invierten tiempo en las prácticas efectivas de experiencia laboral, pero también si lo invierten en la preparación y el seguimiento de estas. Si el joven solo se dedica a hacer fotocopias o a traer cafés, ni él ni la empresa se beneficiarán de la experiencia. La planificación de la experiencia laboral suele ser una característica de buenas prácticas en esta materia y suele implicar:

- Una reunión informativa entre la escuela y el empleador del joven;
- Una supervisión adecuada y de alta calidad;
- El conocimiento de los resultados esperados, por parte del empleador y del estudiante;
- Una reunión con el joven al final de las prácticas y la entrega de un documento de evaluación de su desempeño (preferiblemente, en un formulario estándar para que pueda ser utilizado por otros empleadores interesados en contratar al joven más adelante).

## Prácticas

Mientras que las prácticas de experiencia laboral suelen ser para jóvenes que todavía asisten a la escuela, las prácticas (o “becas”) son un tipo de experiencia laboral destinado principalmente a los estudiantes que cursan estudios superiores o complementarios o que ya han terminado sus estudios. Las prácticas son una experiencia de aprendizaje práctica para personas que desean desarrollar su experiencia laboral en un ámbito profesional determinado. A menudo las organizan las instituciones educativas. La mayoría de prácticas consisten en asignaciones temporales que duran entre tres meses y un año y que se centran en un proyecto. Por lo tanto, las prácticas, a diferencia de la experiencia laboral, pueden proporcionar a los estudiantes amplios conocimientos sobre el sector y la empresa y competencias específicas para el empleo.

Los pasantes no suelen recibir remuneración o se les facilita un estipendio o subsidio de manutención. Por lo tanto, son una opción rentable para las empresas para:

- Localizar y formar a los estudiantes motivados para atender las necesidades inmediatas
- Convertir a pasantes en empleados a tiempo completo que pueden tener productividad inmediata y no necesitan un largo período de formación inicial
- Evaluar cómo se “adapta” cada estudiante a la empresa y su capacidad sin necesidad de firmar un contrato de empleo vinculante y costoso
- Por lo general, mejora los resultados de la contratación y conservación.

Las prácticas son igual de valiosas para los jóvenes:

- Aunque no están oficialmente “ocupados”, los jóvenes en prácticas tampoco son “desempleados” y están invirtiendo en su empleabilidad
- Las prácticas ayudan a facilitar las transiciones de la escuela al trabajo: la amplia mayoría de los empleadores consideran unas prácticas con resultados positivos como una prueba de empleabilidad. En muchos casos, la empresa que proporciona las prácticas ofrecerá a un buen

pasante un trabajo permanente tras la finalización de estas, facilitando la transición de la escuela al trabajo.

- Las oportunidades para crear redes ayudan a los jóvenes a encontrar trabajo con más facilidad.

Las buenas prácticas en los períodos de prácticas son similares a las de la experiencia laboral, aunque las primeras también son una muestra de las buenas prácticas en el empleo (comunicación, gestión, formación, etc.). Es importante que las prácticas estén planificadas, incluidas las siguientes tareas:

- Definir el proyecto que se llevará a cabo antes de las prácticas y comunicárselo claramente al joven
- Comunicar al estudiante quién será su responsable y el nivel de supervisión que debe esperar
- Proporcionar información clara sobre las tareas que se puede esperar que lleven a cabo los pasantes y cómo se dividirá su tiempo en función de las diferentes tareas
- Al final de las prácticas, evaluar el desempeño del pasante y facilitar un documento sobre este al pasante para que lo puedan utilizar otros empleadores (por ejemplo, mediante el uso de un formulario estándar o mediante una carta de recomendación).

## Formación profesional

La formación profesional, o programas de aprendizaje, desempeña un papel fundamental para garantizar que existen jóvenes suficientes con competencias técnicas. La formación profesional suele contar con una parte teórica, pero los jóvenes adquieren muchas de las competencias directamente de los empleadores en el lugar de trabajo. A veces, los programas de aprendizaje se celebrarán por completo en el lugar de trabajo y los empleadores supervisarán toda la formación del joven.

Por lo tanto, la empresa participa directamente en la formación profesional y la influencia de los empleadores en la fuerza de trabajo del futuro es especialmente importante. Si los empleadores imparten una enseñanza adecuada a los jóvenes, los programas de aprendizaje darán como resultado jóvenes altamente calificados y empleables. Tanto los empleadores como los jóvenes se benefician de los buenos programas de aprendizaje y el estímulo económico que supone participar es muy obvio. En muchos casos, el empleador contratará a jóvenes, cuando hayan terminado su período aprendizaje, que él mismo ha formado. Se trata de una situación beneficiosa para todas las partes, dado que las empresas contratan a una persona que posee todos los conocimientos fundamentales sobre la empresa y que está “lista para trabajar”, lo que supone ahorrarse las molestias de contratar y formar a un nuevo empleado. Mientras tanto, el joven ha tenido una transición sencilla entre la escuela y el trabajo.

En muchos países, las empresas están sufriendo escasez de competencias, en parte porque no son capaces de proporcionar suficientes plazas de formación a los jóvenes. Este hecho puede deberse a que los empleadores no quieren tener aprendices, sino, por ejemplo, a que es demasiado costosa o los niveles de deserción escolar son demasiado altos. Por lo tanto, es necesario instar a los empleadores a ofrecer plazas de formación.

Resulta difícil definir buenas prácticas universales para los programas de aprendizaje, dado que los sistemas de formación profesional varían de país a país y los programas de aprendizaje serán diferentes en función del sector. No obstante, puede decirse que los empleadores con buenas prácticas que seleccionan aprendices, por lo general:

- Proporcionan formación estructurada
- Proporcionan amplias posibilidades para desarrollar conocimientos y competencias
- Proporcionan una amplia supervisión y apoyo
- Son conscientes de que la mayoría de aprendices son menores de edad
- Proporcionan un entorno de trabajo seguro.



#### Datos y cifras:

Un estudio canadiense (2004) concluyó que: De media, por cada dólar canadiense (CAD) invertido en un aprendiz, los empleadores acumulan un beneficio de 1,38 CAD, lo que equivale a una rentabilidad neta de 0,38 CAD (0,32 dólares de los EE. UU.).

Los resultados de costo-beneficio indican que los aprendices comienzan a generar beneficios netos a los empleadores a finales del segundo año o incluso antes.

Los empleadores creen que hay importantes beneficios cualitativos o no monetarios asociados a la formación de los aprendices. En concreto, la contratación de aprendices garantiza que una organización tiene mano de obra calificada y una menor tasa de rotación.

Fuente: Canadian Apprenticeship Forum [www.caf-fca.org](http://www.caf-fca.org)

#### Ejemplo:

#### Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam (VCCI) y Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT: proyecto para el empleo de los jóvenes (2007 - abril de 2010)

En Viet Nam, como en muchos otros países en desarrollo, las decisiones sobre la educación y la formación públicas las toma el Gobierno. Los vínculos entre la educación y la formación y la industria no se han desarrollado lo suficiente. Sin embargo, esos vínculos son especialmente importantes en países como Viet Nam, en los que la economía está bajo un proceso de industrialización y reestructuración. El diálogo entre los ministerios pertinentes y la industria es necesario para garantizar que las escuelas y otras instituciones educativas y de formación están formando a los estudiantes que necesitan las empresas. Además, ese diálogo facilitaría la adopción de medidas mejores y con más antelación para hacer frente a las discrepancias de mano de obra, inevitables en una economía cambiante.

El proyecto para el empleo de los jóvenes en Viet Nam (véase el cuadro anterior sobre la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT y las organizaciones de empleadores) lo ejecuta la Cámara de Comercio e Industria de Viet Nam y su finalidad es fortalecer el diálogo con los organismos gubernamentales sobre las políticas de empleo de los jóvenes y desarrollar y ofrecer servicios de formación y asesoramiento que contribuyan a aumentar el empleo de los jóvenes.

El proyecto incluye:

- Una encuesta sobre la demanda de trabajadores jóvenes de los empleadores vietnamitas, sus experiencias de empleo con jóvenes y las opiniones de los empleadores sobre los niveles de educación, formación y competencias.
- **Un programa de experiencia laboral para las escuelas**, que consiste en colocar estudiantes de secundaria en empresas locales para ayudar a desarrollar sus competencias empresariales, así como otras competencias, como la capacidad para hacer frente a una entrevista y las técnicas de escritura. La Cámara se centra en particular en los estudiantes universitarios que necesitan experiencia laboral.
- **Un programa de capacidades de empleabilidad:** En colaboración con la federación de empleadores de Singapur, se capacita a formadores para que posteriormente dirijan sus propios cursos de formación sobre competencias de eficacia personal, comunicación y trabajo en equipo. A finales de junio de 2009, el proyecto de la Cámara en la ciudad de Ho Chi Minh había organizado 7 cursos de formación sobre competencias de eficacia personal, comunicación y trabajo en equipo para un total de 210 directores y jefes de equipo de empresas de la ciudad de Ho Chi Minh y la zona sur.

Fuente: [www.ilo.org/actemp/](http://www.ilo.org/actemp/)

### **Ejemplo de buenas prácticas: Taylor Street Tea Rooms (Australia)**

Taylor Street Tea Rooms, una pequeña empresa del sector de la hostelería, ganó el Premio Nacional de Excelencia en 2004 (para las regiones del centro y el sureste de Australia occidental). Como resultado, el Gobierno de Australia publicó el siguiente estudio de caso en su página web.

Taylor Street Tearooms es un café-restaurant muy frecuentado en la zona rural de Esperance, en Australia occidental. La empresa emplea al equivalente a 20 empleados a tiempo completo, entre los que se incluyen cinco aprendices.

Dado que los cuatro propietarios/gerentes de la empresa trabajan en las instalaciones, los aprendices de Taylor Street Tearooms siempre tienen la oportunidad de recibir opiniones sobre su desempeño y perfeccionar sus competencias.

*“Los cuatro propietarios son una parte importante de la Taylor Street Tearoom, por eso todos echamos una mano en la formación de los aprendices,”* declaró Catherine West, que es una de las gerentes desde 1998 y propietaria de una parte desde hace un año. *“Podemos ver de primera mano cómo progresan los aprendices, lo que nos permite identificar puntos fuertes, puntos débiles y problemas a medida que se van produciendo”.*

Los aprendices cursan a distancia estudios conducentes a un título nacional, dado que la institución de formación registrada más cercana está a más de 500 kilómetros. Sin embargo, Catherine West mantiene su creencia de que el aislamiento de un lugar de trabajo aislado lo compensa el mayor nivel de apoyo al personal.

*“Además de proporcionar formación práctica, ayudamos a nuestros aprendices con sus estudios y seguimos de cerca su progreso. Creo que el hecho de que dispongamos de un lugar de trabajo feliz y que apoya a sus aprendices ha convertido a la empresa en un fantástico entorno de aprendizaje”,* señaló West.

Las iniciativas introducidas por Taylor Street Tearooms incluyen un programa de incentivos llamado “juego de la semana”, mediante el que el personal nombra a un compañero para un compromiso o iniciativa excepcional en el trabajo. El miembro del personal con el mayor número de nominaciones recibe un cheque de 30 dólares australianos (alrededor de 23 dólares de los EE. UU.).

Los aprendices también suelen preparar el “especial del día” para que puedan adquirir práctica preparando un plato especial.

*“La responsabilidad adicional y los nuevos desafíos motivan a los aprendices. Así se desmiente la creencia de la vieja escuela de que los aprendices pasan años dedicándose a tareas aburridas antes de empezar a dedicarse a cosas más complejas”,* dice West.

Linda Brandeburgo está en el cuarto año de aprendizaje en Taylor Street Tearooms. Está agradecida por la oportunidad y considera que el programa de aprendizaje es esencial para zonas aisladas como Esperance.

*“Me encanta la adrenalina que se libera siendo un chef y trabajando en una cocina ocupada. El personal con el que trabajo en Taylor Street Tearooms es fantástico y agradezco la responsabilidad que me hacen asumir”,* dijo Linda.

*“El programa de aprendizaje es importante para nuestra región porque ofrece oportunidades para conseguir un título nacional y recibir mucha formación práctica. Normalmente, tendría que mudarme a una ciudad más grande para obtener una oportunidad como esta, por lo que realmente me gusta mi trabajo.”*

Fuente: Adaptado de [www.australianapprenticeships.gov.au](http://www.australianapprenticeships.gov.au)



### **Ejemplo de buenas prácticas: Confederación Nacional de Organizaciones de Empresarios (empleadores) de la República de Azerbaiyán (ASK)**

ASK ha adoptado diferentes tipos de medidas en materia de educación sobre iniciativa empresarial y formación para directores. En primer lugar, en 2006, con el apoyo de la OIT, ASK realizó un estudio de la transición de la escuela al trabajo en las ocho regiones de Azerbaiyán. Uno de los objetivos del estudio fue identificar el papel desempeñado por los empleadores en el desarrollo de los jóvenes como empleados calificados. ASK también ejecutó varios proyectos de iniciativa empresarial basados en herramientas de la OIT como “Crear y mejorar su empresa” y “Conozca su negocio” en el marco del programa de “Aumento de la empleabilidad de los jóvenes y las jóvenes y de otros grupos marginados a través de las competencias y la educación empresariales”. Inicialmente, 15 formadores, seleccionados entre los profesores de las instituciones de formación profesional y técnica, recibieron formación en virtud del programa “Conozca su negocio”. Posteriormente, tras una solicitud presentada por el Ministerio de Educación de la República de Azerbaiyán, ASK participó en la capacitación de formadores en instituciones educativas seleccionadas. Estos formadores participaron posteriormente en la aplicación del programa “Conozca su negocio” en dos instituciones regionales de formación profesional y técnica.

A fin de mejorar la eficacia de sus operaciones, la Confederación de Empleadores de Azerbaiyán creó el *Centro de Formación de Gestores*.

Fuente: <http://www.ask.org.az/>

### **Colaboración en materia de competencias**

Las organizaciones de empleadores, debido a sus amplias redes, pueden permitir a los empleadores reunir y compartir recursos, logrando economías de escala en una amplia gama de iniciativas, incluidas las relativas a la formación. Tanto las organizaciones de empleadores como los empleadores pueden establecer acuerdos de colaboración en materia de competencias, no solo para aumentar la cantidad de jóvenes formados, sino también la calidad de la formación.

Existen muchos tipos de acuerdos de colaboración en materia de competencias. Algunos de ellos pueden incluir:

- **La cesión de las instalaciones de formación a las PyME por parte de los empleadores más importantes:** las PyME suelen mostrar disposición para impartir formación, pero carecen de los recursos adecuados en términos de espacio y equipo.
- **La agrupación de aprendices: para muchas PyME es difícil comprometerse a mantener al aprendiz durante el período total de formación (tres o cuatro años).** Por ejemplo, es poco probable que la mayoría de las pequeñas empresas constructoras tengan contratos de esa duración. Este problema puede solucionarse si los grandes empleadores ceden aprendices a sus proveedores u organizaciones asociadas durante un proyecto. Así también se pueden beneficiar los participantes, gracias a la oportunidad de conseguir experiencia laboral en distintas empresas.
- **Una asociación entre empleadores y universidades:** por ejemplo, una empresa de consultoría podría impartir conferencias a estudiantes y la universidad podría proporcionar a la empresa los métodos de formación y el material más recientes.
- **El aprendizaje en las cadenas de suministro:** tiene lugar cuando unas empresas determinadas de la cadena ayudan a sus proveedores, y a veces a sus clientes, a mejorar su desempeño y desarrollar sus propias capacidades.
- **Impuestos de aprendizaje:** también se incluyen en los acuerdos de colaboración en materia de competencias, dado que permiten que los empleadores agrupen sus recursos para que todos sean capaces de impartir formación, no solo las grandes empresas.

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP)**

El Programa de mejora de la productividad de las grandes y las pequeñas empresas de la ECOP, BESE-PIP (anteriormente llamado “Programa hermano mayor/hermano menor”) es un programa de hermanamiento entre grandes y pequeñas empresas. Se basa en la productividad existente en la relación proveedor-socio y está diseñado para desarrollar y mantener una relación de trabajo rentable a largo plazo con el fin de estrechar vínculos entre los clientes y los proveedores para identificar los puntos fuertes de cada uno y desarrollar técnicas de fabricación basadas en capital humano.

El programa está diseñado para eliminar las relaciones adversas de las que se aprovechan las grandes empresas para obtener resultados positivos, que negocian con sus pequeños proveedores y subcontratistas en situación de sumisión. La confianza generada por el BESE-PIP contribuye a lograr una transición tranquila hasta la próxima generación de productos y servicios, creando una ventaja colectiva para muchas empresas y reduciendo la necesidad de despidos y creando empleo a través del aumento de la productividad.

En cada región, las empresas más grandes participantes proporcionan a algunos de sus directivos como instructores en el programa, que luego trabajan estrechamente con asesores de la comisión nacional de productividad de la mano de obra. Las pequeñas empresas proporcionan los aprendices, de categorías específicas de trabajadores. Estos asisten a un curso de actitud en materia de productividad durante tres meses del programa. Durante el segundo trimestre, los alumnos estudian el diseño de plantas y el flujo de los procesos. La dirección de la pequeña empresa coordina posteriormente la aplicación de mejoras en el lugar de trabajo. A su vez se espera que las pequeñas empresas puedan empezar a impartir cursos de competencias de productividad y producción para las microempresas que trabajan como proveedoras de ellas.

*Fuente: ILO (2004) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: practical experiences from seven countries [www.ilo.org](http://www.ilo.org)*

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Asociación con empresas de la Universidad CIDA (Sudáfrica)**

CIDA es una universidad dedicada al ámbito empresarial y creada para ayudar a los jóvenes negros que abandonan la escuela sin ninguna perspectiva de trabajo decente. La asociación con empresas es fundamental para el éxito de la CIDA. Las empresas socias del CIDA la respaldan de las siguientes formas:

- Financiando la institución, programas específicos, escuelas CIDA de excelencia o los programas comunitarios de divulgación de CIDA
- Patrocinando becas estudiantiles. Se encuentran disponibles las asociaciones platino, oro, plata y bronce están disponibles (los estudiantes cursan gratuitamente sus estudios, pero cuando se licencian se les pide que paguen las tasas de otro estudiante)
- Subvencionando el alojamiento
- Mediante donaciones, entre las que se incluyen computadores, equipos, alimentos, libros, ropa y materiales
- Construyendo infraestructuras para instalaciones académicas, para su uso como oficinas y para uso residencial
- Mediante la enseñanza y la organización de conferencias
- Mediante programas de tutorización y orientación.

El sector privado no solo tiene una asociación sólida con CIDA, sino que, de hecho, los socios fundadores del CIDA eran empresas: Puregas, Monitor Company y Investec Bank. Muchas otras empresas participan en la asociación, entre las que se incluyen Investec Bank, First National Bank, Dimension Data, Kelloggs Foundation, MTN, T-Systems South Africa, PriceWaterhouseCoopers y BATSA.

*Fuentes: [www.cida.co.za](http://www.cida.co.za)*

*Sean Coughlan (2005) University for South Africa's poor [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)*



**Ejemplo de buenas prácticas:  
Federación de empleadores y asociación de empresas de Camboya (CAMFEBA) y  
Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT: proyecto de empleo de los  
jóvenes y de diálogo social (YEP)**

En Camboya, los jóvenes tienen dos o tres veces más probabilidades que los adultos de encontrarse en situación de desempleo. Una de las principales causas del desempleo de los jóvenes es el desajuste entre la demanda y la oferta de competencias en el mercado de trabajo.

El proyecto YEP es una iniciativa conjunta de la CAMFEBA y la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP de OIT) en el marco del programa de diálogo social (véase el cuadro anterior). Con el fin de garantizar que el diálogo social desempeña su papel estratégico para ayudar a coordinar el proyecto con el fin de lograr sus objetivos, el proyecto YEP crea un comité asesor del proyecto, que es un órgano tripartito más uno, cuyos miembros son el gobierno, los empleadores, los sindicatos, las ONG, las universidades y los organismos donantes.

El principal objetivo del proyecto YEP es promover la mejora del diálogo social entre el gobierno, los empleadores, los sindicatos y todas las partes interesadas para que aborden conjuntamente la cuestión del desempleo de los jóvenes en Camboya mediante la creación de trabajo decente y la promoción de oportunidades para que los jóvenes consigan ingresos a través de la búsqueda de correspondencias entre las ofertas y las demandas de competencias en el mercado de trabajo.

Principales actividades:

- Desarrollo de una base de conocimientos
- Promoción pública
- Red e instalaciones de empleo juvenil
- Programa de formación en capacidades de empleabilidad
- Creación de redes

Source: YEP website [www.yep.camfeba.com/](http://www.yep.camfeba.com/)

## Información sobre el mercado de trabajo y orientación profesional

Las organizaciones de empleadores son las mejor posicionadas para informar a los jóvenes acerca de los requisitos actuales y futuros de los empleadores. Aunque las organizaciones de empleadores pueden facilitar directamente a los jóvenes la información sobre el mercado de trabajo, por ejemplo, publicándola en su web, puede ser más fácil y eficaz utilizar las redes de las organizaciones existentes para la búsqueda de empleo, como los servicios públicos de empleo, las organizaciones de orientación profesional, los departamentos de orientación de las universidades y otros organismos similares. Estas organizaciones son especialmente útiles para llegar a los grupos de difícil acceso, como los jóvenes que no trabajan ni estudian y que, por lo tanto, están fuera de todos los marcos institucionales a través los que podría recibir información sobre el mercado de trabajo y asesoramiento profesional.

Las organizaciones de empleadores pueden además colaborar con los servicios de búsqueda de empleo, por ejemplo, informándoles de la mejor forma de obtener los anuncios de trabajo directamente de los empleadores, de cómo prefieren los empleadores ser abordados por posibles candidatos y qué tipo de información buscan los empleadores en los CV y las cartas de presentación.

### Estudio de caso de buenas prácticas:

#### Federación de la industria del acero y la ingeniería de Sudáfrica (SEIFSA)

El centro de formación FUNDI del SEIFSA no solo imparte formación a los aprendices y a otros estudiantes, sino que también asesora y orienta tanto a las empresas como a los jóvenes. Los jóvenes contactan con el centro de formación directamente (generalmente a través de correo electrónico) o son enviados allí por SEIFSA.

El centro de formación FUNDI asesora a dos grupos diferentes: a los jóvenes interesados en seguir una carrera en ingeniería y a los que ya trabajan en el sector, pero desean continuar formándose. Ambos grupos buscan principalmente obtener información sobre calificaciones. El centro de formación no solo asesora sobre su propia formación de aprendizaje, sino también sobre la que imparten las universidades y otros centros educativos y de formación.

Las empresas también pueden obtener orientación y asesoramiento del centro sobre cómo tratar al aprendiz. Aunque esta información está en la web, el centro ha descubierto que muchas empresas, especialmente las más pequeñas, necesitan conocimientos más profundos sobre el funcionamiento del sistema.

SEIFSA también ofrece becas y becas técnicas a estudiantes de ingeniería que la propia federación selecciona.

Fuente: [www.seifsa.co.za](http://www.seifsa.co.za)

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Federación de empleadores de Uganda y Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT

El proyecto se centra en combatir el desafío de la educación y formación insuficientes para atender las necesidades del mercado de trabajo mediante el suministro de información sobre este, la influencia en las políticas para la reforma de la formación profesional, los perfiles de competencias profesionales, la orientación profesional, los programas de orientación y el fomento de la capacidad institucional. La Federación de empleadores de Uganda organizó distintas actividades, destinadas a:

- Asesorar y apoyar a las empresas para desarrollar políticas de empleo de los jóvenes.
- Premiar a las empresas que promueven el empleo de los jóvenes con el premio al empleador del año.
- Identificar y difundir buenas prácticas a través de los medios de comunicación (suplementos mensuales).
- Realizar estudios para identificar el desfase de competencias entre el sistema educativo y las necesidades de competencias de los empleadores en los sectores de la fabricación, la hostelería y el turismo y la agroindustria.
- Desarrollar las directrices de políticas de los empleadores sobre la formación profesional para las instituciones educativas y los empleadores.
- Celebrar talleres de orientación para directores y docentes de instituciones de formación profesional y educativas sobre los requisitos en materia de competencias del mercado de trabajo.
- Identificar, orientar y destinar a pasantes y aprendices de formación industrial, así como supervisar su rendimiento.
- Culminar la orientación profesional mediante la creación de clubes juveniles: programas de aprendizaje estructurado, orientación, etc.
- Difundir la información sobre el mercado de trabajo en los medios de comunicación (suplementos de periódicos).

Fuente: [www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

## Búsqueda de correspondencias entre los trabajadores y los empleos

Si las organizaciones de empleadores utilizan sus redes entre los empleadores, pueden ayudar a encontrar correspondencias entre la oferta y la demanda de empleo. Hay dos formas principales de acometer este trabajo:

- Mediante la creación de un banco de empleo
- Mediante la intermediación en el empleo





## Bancos de empleo

Los bancos de empleo pueden crearse de una forma relativamente fácil en Internet: los empleadores publicarían sus vacantes mediante un proceso automatizado y los candidatos responderían directamente al empleador. De este modo, además de configurar el sitio web y mantenerlo, es posible que un banco de trabajo electrónico requiera pocos recursos, relativamente, pero tiene un impacto significativo sobre el acceso de los jóvenes al empleo. También es probable que se beneficien muchas empresas del mismo banco de trabajo, sobre todo las pequeñas empresas que pueden no disponer de los recursos necesarios para ampliar sus canales de contratación con el fin de encontrar al joven idóneo para la vacante.

Los anuncios de empleo también se pueden publicar en otros lugares pertinentes, como universidades, escuelas y otras instituciones educativas y organizaciones relacionadas. Muchas de ellas pueden tener su propio banco de empleo en el que las organizaciones de empleadores pueden publicar las vacantes.

Obviamente, para que un banco de trabajo sea eficaz, tanto las empresas como los jóvenes deben conocer su existencia y su valor. Una campaña de información puede ser una herramienta útil para difundirlo. Además, el banco de empleo debe ser fácil de usar y eficaz si se pretende que tenga un impacto real.

## Intermediación en el empleo

La intermediación en el empleo va un paso más allá que los bancos de empleo, en los que la organización de empleadores puede tener una participación mínima. Las organizaciones de empleadores que actúan como intermediarios buscan de forma activa correspondencias entre los perfiles de los trabajadores y las descripciones de empleo. De esta forma, las organizaciones de empleadores mejoran las posibilidades de empleo de los trabajadores (jóvenes) facilitando su integración en el mercado de trabajo.

Sin embargo, al trabajar en asociación, las organizaciones de empleadores pueden contribuir a aumentar la eficacia de la intermediación en el empleo para que esta sea más fácil y necesite menos recursos. Por ejemplo, las organizaciones de empleadores pueden trabajar con los servicios públicos de empleo para encontrar vacantes para jóvenes desempleados. Las organizaciones de empleadores disponen de una gran red de empleadores de la que carecen los servicios de empleo público, que suele ser el organismo gubernamental que se dedica a colocar a los desempleados. Por otro lado, los servicios públicos de empleo tienen acceso a los jóvenes desempleados, mientras que las organizaciones de empleadores no. Al permitir el acceso de los servicios públicos de empleo a sus redes, la organización de empleadores puede ayudar a encontrar correspondencias entre la oferta y la demanda de trabajadores jóvenes.

De la misma forma, las organizaciones de empleadores también pueden desempeñar una función en las asociaciones entre instituciones educativas y empresas; por ejemplo, poniendo en contacto a los jóvenes (o a sus escuelas) que buscan experiencia laboral y a las empresas que ofertan vacantes. En este tipo de situaciones, la organización de empleadores se convierte en un intermediario en las asociaciones entre instituciones educativas y empresas. Alternativamente, pueden trabajar junto con “intermediarios de asociaciones entre instituciones educativas y empresas”, los cuales existen en muchos países.

### Ejemplo de buenas prácticas:

#### Unión italiana de cámaras de comercio (Unioncamere)

En colaboración con el Ministerio de Trabajo de Italia y la Unión Europea, Unioncamere estableció un sistema de información sobre el mercado de trabajo y de formación, EXCELSIOR, aplicado a nivel nacional en 1997 tras exitosos proyectos experimentales. El sistema, que se basa en una muestra de más de mil empresas y utiliza una base de datos informatizada que contiene información cualitativa (tipo de profesión más demandada) y cuantitativa (sector, ubicación, número y volumen de negocios de las empresas), predice en qué lugares habrá empleos disponibles durante los próximos dos años. El sistema proporciona información de la que antes no se disponía sobre la demanda de competencias en las empresas a las autoridades, dirigentes y organizaciones privadas y públicas del mercado de trabajo y de formación locales.

Fuentes: [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it)

**Ejemplo de buenas prácticas:  
Federación de empleadores de Corea (KEF)**

La Federación de empleadores de Corea proporciona los siguientes servicios a sus miembros:

- Busca empleo a empleados cualificados, sin costo alguno
- Asesoramiento en búsqueda de empleo
- Designa expertos en distintos campos, como finanzas, comercialización, ventas internacionales, personal, planificación, producción, gestión, etc.

Fuente: <http://eng.kef.or.kr>

## Asistencia técnica a jóvenes emprendedores

La participación directa en empresas y la colaboración directa con emprendedores incipientes es relativamente común entre las organizaciones de empleadores. De hecho, cuanto más asistencia empresarial consiga un joven emprendedor en las fases de creación y puesta en marcha de una empresa, más probabilidades tiene de crear una empresa exitosa y sostenible. De nuevo, existen varias formas de participar. Cabe destacar las siguientes:

- Programas de formación (para jóvenes emprendedores). Los jóvenes emprendedores requieren formación a medida y asesoramiento pertinente en función de su situación particular para la puesta en marcha, de sus empresas y del sector en el que operan. En muchos casos, hay una falta de formación práctica sobre los aspectos técnicos para poner en marcha una empresa (preparación de plan empresarial, formulación de proyectos, gestión de la puesta en marcha, datos del procedimiento, formas, duración, qué hacer y en qué orden, contabilidad, fiscalidad, etc.)
- Oportunidades para la creación de redes como, por ejemplo, foros de jóvenes emprendedores. Estas herramientas pueden ayudar a los jóvenes emprendedores a intercambiar información, encontrar socios comerciales y entrar en las cadenas de suministro.
- Ayuda para conseguir crédito dirigida a jóvenes emprendedores con buenas ideas de negocios; por ejemplo, ayudándoles a redactar un buen plan empresarial y facilitando contactos con inversores.
- Fomento de programas de orientación y de tutoría empresarial. La orientación formal o informal es probablemente el servicio y la ayuda más beneficiosa que pueden ofrecer las grandes empresas y las organizaciones de empleadores a un joven emprendedor. Se refiere a las relaciones diseñadas para proporcionar a los jóvenes emprendedores asesoramiento y orientación informal de profesionales experimentados (véase por ejemplo, el caso de buenas prácticas en ECOP en la sección anterior sobre la Colaboración en materia de competencias).
- Organizaciones de consorcio en las que, una vez que ha sido aprobado el plan empresarial de un miembro potencial, un joven emprendedor puede unirse a una institución colectiva del mismo tipo y, a través de ella, por ejemplo, acceder a garantías de préstamos o créditos con bajos tipos de interés.
- Fácil acceso a ferias comerciales y exposiciones (por ejemplo, a través de tarifas reducidas). De esta forma se permite a los jóvenes presentar sus productos y servicios y buscar clientes, empresas, socios, clientes y contactos.



### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Agencia croata para la pequeña empresa (HAMAG)**

HAMAG se creó en 2002 como sucesora legal de la Agencia de garantías croata, con el objetivo de fomentar la creación y el crecimiento de pequeñas empresas. El grupo objetivo de HAMAG incluye las PyME, los empresarios individuales, los artesanos, las cooperativas, las explotaciones agrícolas y los autónomos que residían en Croacia, a los que apoya a través de sistemas de garantía de préstamo.

En colaboración con el Ministerio de Economía, Trabajo y Emprendimiento (MELE) de Croacia, HAMAG aplicó el programa de subvenciones para las cooperativas escolares y empresas de formación. Este programa está dirigido a escuelas primarias y secundarias. El objetivo del proyecto es promover la sensibilización sobre el espíritu empresarial en las escuelas. Un programa de subvenciones cofinancia parcialmente los costos de organización de seminarios y talleres de especialización para profesores, el mobiliario para las instalaciones y la compra de material necesario para el trabajo de las cooperativas escolares y las empresas de formación.

De nuevo en colaboración con el MELE, HAMAG ha ejecutado el programa de subvenciones para los grupos objetivo, destinado a mujeres empresarias que poseen más del 51% de la empresa, jóvenes emprendedores de 30 años o menores, empresas de reciente creación con una vida máxima de dos años y emprendedores discapacitados. La subvención máxima para los emprendedores es de 10.000 € (alrededor de 13.000 dólares).

El proyecto:

- Financia actividades de educación y servicios de consultoría
- Proporciona servicios de consultoría durante la constitución y la puesta en marcha
- Proporciona cobertura parcial para los costos de registro y constitución
- Ayuda a la creación de planes empresariales estratégicos y operacionales
- Cubre los costos de educación en materia de TI.

Fuente: [www.bamag.br](http://www.bamag.br)

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Confederación de empleadores de Jamaica (JEF)**

La Confederación de empleadores de Jamaica puso en marcha oficialmente una asociación de emprendedores jóvenes (YEA) en 2006. La JEF recibió asesoramiento de su homóloga mexicana, COPARMEX, que ya había adoptado medidas importantes en este ámbito. YEA es una asociación gestionada por voluntarios, sin fines de lucro y constituida en el marco de la JEF. Los propósitos declarados de la YEA son:

Promover la iniciativa empresarial como una opción viable para los jóvenes

- Prestar servicios específicos para este segmento del mercado empresarial
- Representar a los jóvenes emprendedores
- Ejercer actividades de cabildeo ante el gobierno y dar voz a las preocupaciones de los jóvenes emprendedores.

Entre los beneficios de unirse a la YEA se incluyen:

- Un programa de orientación entre pares
- Acceso a los servicios de afiliación y a las ventajas de la JEF
- Acceso a un programa de descuento entre miembros
- Oportunidades de creación de redes entre jóvenes emprendedores
- Acceso a los recursos de desarrollo y expansión de empresas.

El JEF también puso en marcha la Red de empleo de jóvenes de Jamaica (JYEN) en septiembre de 2005.

Fuente: [www.jamaicaemployers.com](http://www.jamaicaemployers.com)

### **Ejemplo de buenas prácticas:**

#### **Foro de jóvenes emprendedores de Nepal (NYEF)**

El Foro de jóvenes emprendedores de Nepal (NYEF) fue constituido oficialmente por la Federación de cámaras de comercio e industria de Nepal (FNCCI) en 2003. Su objetivo es promover una mentalidad emprendedora y una visión común a través de la creación de redes eficaces entre jóvenes emprendedores. En concreto, la iniciativa tiene los siguientes objetivos: ayudar a los jóvenes emprendedores de Nepal a construir redes empresariales propicias y productivas y vínculos entre ellos, y ayudarles a tener una mejor percepción cuál es el estado actual de los principales sectores empresariales del futuro.

Fuente: [www.nyef.org.np](http://www.nyef.org.np)

## **Recursos para obtener más información**

Para obtener más información sobre las asociaciones, véase EIRO (1999) Assessing the significance of partnership agreements, [www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html)

OIT (2006) Organizaciones de empleadores que sean eficaces: Una serie de guías “prácticas” para la constitución y gestión eficaz de las organizaciones de empleadores, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Para obtener más información sobre la colaboración en materia de competencias y estudios de casos de buenas prácticas, véase CBI (2005) *Employers collaborating to raise skills in supply chains and clusters*, [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)

OIT (2004) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: Practical experiences from seven countries, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

OIT / OIE (2007) Empleo de los jóvenes: un recurso electrónico para los empleadores, [www.ilo.org/youthmakingithappen](http://www.ilo.org/youthmakingithappen)

OIE (2005) Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

El sitio web de Shell Livewire es una magnífica fuente para consultar toda la información sobre el proceso de puesta en marcha de una empresa. Ofrece asesoramiento gratuito, herramientas, información específica sobre el plan empresarial del emprendedor, un contacto local de Shell Livewire y premios de la organización para emprendedores entre 16 y 30 años. Para obtener más información, véase [www.shell-livewire.org](http://www.shell-livewire.org)

# APÉNDICE

## NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO DE LA OIT

En función de los marcos institucionales y la tendencia de los gobiernos, las organizaciones de empleadores pueden tener problemas para ejercer influencia. Si el gobierno no consulta con ellas de forma pertinente, o si se obstaculiza la negociación colectiva, los instrumentos jurídicos de la OIT pueden servir de ayuda para que se haga oír la voz de las organizaciones de empleadores.

### Consulta tripartita

La consulta de las organizaciones de empleadores puede realizarse a través de diversos mecanismos, entre los que se incluyen algunos de los ya descritos: consejos de formación y empleo, comisiones y consultas. Existen varios instrumentos importantes que promueven el tripartismo y pueden ayudar a las organizaciones de empleadores a garantizar que el gobierno las consulta lo suficiente. Las principales Normas Internacionales del Trabajo (NIT) son:

- El Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (núm. 144), que ha sido ratificado por 120 países.
- La Recomendación sobre la consulta tripartita (actividades de la Organización Internacional del Trabajo), 1976 (núm. 152).

La finalidad del Convenio núm. 144 es promover el tripartismo y el diálogo social a nivel nacional garantizando la participación de las organizaciones de empleadores y los sindicatos en cada una de las cinco etapas de todas las actividades relacionadas con las NIT:

#### 1. Puntos incluidos en el programa de la Conferencia Internacional del Trabajo

Estos incluyen las respuestas de los gobiernos a cuestionarios sobre los puntos del programa (por ejemplo, el desempleo de los jóvenes, qué constituye un contrato de empleo, el derecho a la libertad de asociación y libertad sindical, etc.) y sus comentarios sobre los textos del proyecto. El contenido final de las respuestas y los comentarios sigue siendo responsabilidad de los gobiernos, pero las organizaciones de empleadores y los sindicatos deben poder aportar sus opiniones.

#### 2. Ratificación o aplicación de las NIT

Las decisiones sobre si se debe ratificar o aplicar una NIT deben consultarse a las organizaciones de empleadores y sindicatos.

#### 3. Reexamen de las NIT no ratificadas

Cualquier reexamen de convenios no ratificados y de recomendaciones debe hacerse igualmente mediante consulta con los interlocutores sociales.

#### 4. Informes a la OIT sobre la aplicación de las NIT

Tras ratificarse un convenio, los Estados Miembros deberán informar periódicamente a la OIT sobre su aplicación en la legislación y la práctica. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores deben ser consultadas antes de dar por concluido el informe sobre los convenios ratificados y de remitirlo a la OIT.

## 5. Denuncia de NIT ratificadas

Si un país quiere poner fin a sus obligaciones en virtud de un convenio, el gobierno debe consultar a las organizaciones de empleadores y los sindicatos antes de tomar una decisión.

Mientras que el Convenio núm. 144 exige realizar consultas sobre las cinco cuestiones específicas relacionadas con la OIT, la recomendación núm. 152 sugiere otras cuestiones que podrían ser objeto de consulta:

1. Las actividades de cooperación técnica de la OIT
2. Las resoluciones y conclusiones de las conferencias y reuniones de la OIT
3. Promoción de una mejor comprensión de las actividades de la OIT.

La elección del tipo de consulta se deja a elección de cada país, con la posibilidad de que las organizaciones de empleadores soliciten consultas sobre cuestiones concretas. Los tipos de consulta establecidos en el Convenio incluyen:

- Comisiones (tal y como se describen anteriormente)
- Un organismo con competencia general en el ámbito en cuestión (un consejo de formación, por ejemplo)
- Varios organismos encargados de materias específicas (por ejemplo, asuntos marítimos, seguridad y salud en el trabajo o seguridad social),
- Comunicaciones escritas (como el procedimiento de consulta que se ha descrito anteriormente)
- Comisiones y reuniones ad hoc.

Sin embargo, el Convenio núm. 144 tiene un carácter más prescriptivo cuando se abordan otros aspectos de las consultas:

### Toda consulta debe ser efectiva y significativa

La consulta significa mucho más que ofrecer información: debe significar que se tiene en cuenta la opinión de la organización de empleadores. La consulta debe proporcionar al gobierno información pertinente para adoptar decisiones informadas.

### La consulta debe celebrarse con las organizaciones representativas

Las organizaciones representativas son organizaciones independientes de empleadores y de trabajadores que gozan del derecho de libertad de asociación y de libertad sindical. No solo se debe consultar a las organizaciones más importantes, sino a todas aquellas que representan a un importante número de opiniones sobre el tema en liza.

### Las organizaciones de empleadores y los sindicatos deben tener la misma representación

Las organizaciones de empleadores y de trabajadores deben estar representadas "en igualdad de condiciones". Esto no significa que el número de representantes sea el mismo, sino que la opinión de cada parte recibe la misma consideración.

### El gobierno toma la decisión final

La finalidad de la consulta no es que todas las partes alcancen un acuerdo. El procedimiento de consulta puede establecer el objetivo de alcanzar un consenso, si así se desea. Los interlocutores sociales no están obligados a apoyar la decisión o la postura final del gobierno y pueden comunicar sus opiniones y comentarios directamente a la OIT.

Si bien el Convenio núm. 144 aborda la consulta tripartita nacional estrictamente desde el punto de vista de las actividades relacionadas con las normas de la OIT, porque estas normas abarcan la gran

mayoría de cuestiones de empleo y trabajo a nivel nacional, puede ser una herramienta útil para garantizar que se tiene en cuenta la opinión de las organizaciones de empleadores.

**Ejemplo de buenas prácticas:  
El Gobierno de Trinidad y Tobago**

El siguiente estudio de caso es una adaptación de la *Consulta tripartita* de la OIT: *Ratificar y aplicar el Convenio núm. 144*.

El Gobierno de Trinidad y Tobago creó un comité tripartito en 1996, denominado *Comité de Consultas Tripartitas sobre el Convenio núm. 144 de la OIT*. Sus miembros son personas con experiencia en cuestiones económicas, sociales y laborales. A través de sus reuniones mensuales periódicas y de reuniones de la subcomisión, el comité se compromete a realizar un minucioso examen técnico de la legislación y la práctica nacionales en virtud de los convenios cuya ratificación se está estudiando. Algunos ejemplos son los convenios núm. 138 y núm. 182 sobre el trabajo infantil. En sus deliberaciones, el comité consulta con las partes interesadas a fin de recabar sus opiniones sobre la ratificación y la aplicación de los convenios. En el caso del Convenio sobre el personal de enfermería de 1977 (núm. 149), el comité se reunió con representantes del sector de la enfermería de varias instituciones. El comité también colabora con expertos y especialistas de relevancia en sus deliberaciones.

Fuente: [www.ilo.org/ifpdial](http://www.ilo.org/ifpdial)

Muchas otras NIT, si se ratifican y aplican, también imponen la obligación a los gobiernos de consultar a las organizaciones de empleadores, por ejemplo en el ámbito de la política y la promoción de empleo, de la orientación y la formación profesionales, de la administración del trabajo, etc.

Por ejemplo, en la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195):

- El párrafo 11 1) indica que “Deberían adoptarse medidas, en consulta con los interlocutores sociales y basándose en un marco nacional de cualificaciones, para promover el desarrollo, la aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previos, cualquiera que sea el país en el que se obtuvieren e independientemente de que se hubiesen adquirido de manera formal o no formal”.
- El párrafo 15 c) señala que los países deben “determinar, en consulta con los interlocutores sociales, las funciones y las responsabilidades respectivas de los servicios de empleo, los prestadores de formación y otros prestadores de servicios pertinentes en lo que atañe a la información y la orientación profesional”.
- El párrafo 19 indica que “los Miembros, en consulta con los interlocutores sociales y teniendo en cuenta las repercusiones que tiene la recopilación de datos para las empresas, deberían apoyar y facilitar la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos y la formación, la que podría comprender en particular:
  - a) las metodologías de aprendizaje y formación, incluida la utilización de tecnologías de la información y la comunicación en la formación;
  - b) el reconocimiento de las aptitudes profesionales y de los marcos de cualificaciones;
  - c) las políticas, estrategias y marcos para el desarrollo de los recursos humanos y la formación;
  - d) las inversiones en formación, así como la eficacia y el impacto de la misma;
  - e) la identificación, medición y previsión de las tendencias de la oferta y la demanda de competencias y cualificaciones en el mercado de trabajo;
  - f) la identificación y la superación de las barreras que dificultan el acceso a la formación y la educación;
  - g) la identificación y la superación de los prejuicios de género al evaluar las competencias, y
  - h) la elaboración, la publicación y la difusión de informes y documentación sobre políticas, encuestas y datos disponibles”.

## Negociación colectiva

Las NIT no solo abarcan la consulta a las organizaciones de empleadores, sino también la negociación colectiva. Como en el caso de la consulta, las NIT pueden ser una herramienta útil para garantizar que las organizaciones de empleadores son capaces de negociar eficazmente con los sindicatos.

Uno de los convenios más conocidos y ampliamente ratificados sobre la negociación colectiva es el Convenio sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva de 1949 (núm. 98) que recoge que los países deberían estimular sistemas de negociaciones voluntarias para regular los términos y condiciones del empleo a través de convenios colectivos. Varios convenios y recomendaciones más complementan el Convenio núm. 98, incluido el Convenio sobre la negociación colectiva (núm. 154) y la recomendación que lo acompaña (núm. 163). Mientras que el Convenio núm. 98 dispone que los Estados Miembros deberían promover la negociación colectiva voluntaria, el Convenio núm. 154 y la Recomendación núm. 163 recogen cómo puede hacerse de una forma práctica y cómo puede ejercerse de forma efectiva el derecho a la negociación colectiva.

El Convenio núm. 154, ratificado por 38 países, afirma que la negociación colectiva comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de:

- Fijar las condiciones de trabajo y empleo, o
- Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o
- Regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores.

Además el Convenio 154 exige el fomento de la negociación colectiva en todas las ramas de la actividad económica, incluido el servicio público. Afirma que en aquellos países que han ratificado y aplicado el Convenio, deben adoptarse medidas adaptadas a contextos nacionales para:

- Posibilitar la negociación colectiva para todos los empleadores y todas las categorías de trabajadores
- Extender progresivamente la negociación colectiva a las condiciones de trabajo y empleo, a la regulación de las relaciones entre empleadores y trabajadores, a la regulación de las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores
- Fomentar el establecimiento de reglas de procedimiento convenidas entre las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores
- Impedir que se obstaculice la negociación colectiva por la inexistencia de reglas que rijan su desarrollo o la insuficiencia o el carácter impropio de tales reglas
- Garantizar que los órganos y procedimientos de solución de los conflictos laborales contribuyan a fomentar la negociación colectiva.

Las NIT sobre negociación colectiva son mencionadas en muchos otros convenios y recomendaciones, que también pueden utilizarse para ejercer presión ante los gobiernos y los sindicatos que no están abiertos a valorar la voz de las empresas. Por ejemplo, el Convenio sobre las agencias de empleo privadas de 1997 (núm. 181) afirma que sus disposiciones “se aplicarán por medio de la legislación o por otros medios conformes a la práctica nacional, como decisiones judiciales, laudos arbitrales o convenios colectivos” (párrafo 14.1). El artículo 12 del mismo convenio afirma que los países deberán determinar y atribuir, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, las responsabilidades respectivas de las agencias de empleo privadas en relación con la negociación colectiva, entre otras cuestiones relacionadas con el empleo, como el salario mínimo, las prestaciones de seguridad social y el acceso a la formación.



## Cumplimiento de las NIT

Las organizaciones de empleadores disponen de varias vías para expresar la falta de observancia de las NIT ratificadas en materia de consulta y negociación colectiva. En primer lugar, una vez que un país ha ratificado un convenio de la OIT, tiene que informar periódicamente sobre las medidas que está adoptando para aplicarlo. Los informes deben realizarse, por lo general, entre cada dos y cinco años, dependiendo del convenio. Los gobiernos están obligados a presentar copias de sus informes a las organizaciones de empleadores y sindicales. Estas organizaciones pueden formular observaciones sobre los informes de los gobiernos y también pueden enviar comentarios directamente a la OIT.

En segundo lugar, existe la posibilidad de que las organizaciones de empleadores presenten una queja directamente ante la OIT. Las quejas contra un Estado Miembro por no cumplir con un convenio ratificado pueden ser presentadas por:

- Otro Estado Miembro que haya ratificado el mismo convenio
- Un delegado de la Conferencia Internacional del Trabajo, es decir, un representante de los empleadores, de los sindicatos o del gobierno
- El Consejo de Administración de la OIT, también integrado por representantes de los empleadores, de los trabajadores y de los gobiernos.

A raíz de una denuncia, el Consejo de Administración puede crear una comisión de investigación para que lleve a cabo una investigación completa de la denuncia. Se trata del procedimiento de investigación de más alto nivel de la OIT, generalmente establecido cuando se acusa a un Estado Miembro de cometer vulneraciones persistentes y graves y este se ha negado reiteradamente a abordarlas, lo que resulta en la formulación de recomendaciones sobre las medidas para abordar los problemas planteados por la queja.

Cuando un país se niega a cumplir las recomendaciones de una comisión de investigación, el Consejo de Administración puede adoptar medidas en virtud del artículo 33 de la Constitución de la OIT. Esta disposición establece que “en caso de que un Miembro no dé cumplimiento dentro del plazo prescrito a las recomendaciones que pudiere contener el informe de la comisión de encuesta o la decisión de la Corte Internacional de Justicia, según sea el caso, el Consejo de Administración recomendará a la Conferencia las medidas que estime convenientes para obtener el cumplimiento de dichas recomendaciones”.

### Ejemplo:

El artículo 33 se invocó por primera vez en la historia de la OIT en 2000, cuando el Consejo de Administración pidió a la Conferencia de la OIT que adoptase medidas para obligar a Myanmar (Birmania) a poner fin al uso de trabajos forzados. Una de las medidas adoptadas consistió en pedir por carta a los mandantes de la OIT que analizaran sus relaciones con Myanmar y que se aseguraran de que estas no perpetúan o extienden el sistema de trabajo forzoso en ese país, así como que informasen al Consejo de Administración de la OIT.

En febrero de 2007, la OIT anunció que había alcanzado un acuerdo con el Gobierno de Myanmar diseñado para proporcionar, como había solicitado la Conferencia de la OIT y el Consejo de Administración, un mecanismo que permite a las víctimas de trabajos forzados solicitar una reparación. Según el acuerdo, las presuntas víctimas de trabajo forzoso en Myanmar tendrán plena libertad para presentar quejas ante el funcionario de enlace de la OIT en Yangon. El funcionario de enlace, a continuación, realizará una evaluación preliminar confidencial para determinar si el caso está relacionado con el trabajo forzoso, para que los casos puedan ser investigados por las autoridades de Myanmar y se adopten las medidas pertinentes. El acuerdo incorpora garantías de que no se adoptarán represalias contra los denunciantes.

Fuente: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Hasta el momento se han aplicado sanciones (de carácter no económico) solo en casos excepcionales. Su cumplimiento normalmente consiste en denunciarlo ante la comunidad

internacional, dado que las quejas se presentan en el comité anual de expertos la OIT sobre la aplicación de los convenios y las recomendaciones, constituido por representantes de los empleadores, de los trabajadores y de los gobiernos de todo el mundo. Por lo general, si hay cuestiones importantes, la OIT prestará cooperación técnica para ayudar a resolver el problema.

En conclusión, las organizaciones de empleadores son una valiosa fuente de información para el sistema de supervisión de las NIT. Y si bien el sistema de control de la OIT se considera débil en algunas ocasiones, es una herramienta útil para la evaluación jurídica y la solución de casos de incumplimiento.

## Recursos para obtener más información

Existe una guía sobre el Convenio núm. 144 de la OIT titulada *Promover la consulta tripartita: Ratificación y aplicación del Convenio núm. 144*, [www.ilo.org/ifpdial](http://www.ilo.org/ifpdial)

Para obtener una lista completa de las NIT, consulte el sitio web de la OIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—es/index.htm>

Para consultar una guía sobre el Convenio núm. 154 véase el documento del *Convenio núm. 154 de la OIT para la promoción de la negociación colectiva*, [www.ilo.org/ifpdial](http://www.ilo.org/ifpdial)

Para obtener una lista completa de las NIT, consulte el sitio web de la OIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—es/index.htm>

Wisskirchen, A. y Hess, C. (sin publicar) *The employers' handbook on ILO standards-related activities*, OIT. (Desafortunadamente esta publicación no está disponible en la web. Los participantes pueden ponerse en contacto con [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org) si quieren conseguir una copia).

Sección del sitio de la OIT sobre las NIT, <http://www.ilo.org/global/standards/lang—es/index.htm>

---



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Aakvik, A., Salvanes, K.G. y Vaage, K. (2005) 'Educational attainment and family background', *German Economic Review*, Vol. 6, número 3, pp. 377 – 394.
- Agresti, A. y Finlay, B. (1997) *Statistical Methods for the Social Sciences*, Prentice Hall, Estados Unidos.
- Ahlstrand, A.L., Bassi, L.J. y McMurrer, D.P. (2003) *Workplace education for low-wage workers*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research Kalamazoo, Estados Unidos, Michigan.
- Alesina, I., Özler, S., Roubini, N. y Swagel, P. (1996) 'Political instability and economic growth', *Journal of Economic Growth*, Vol.1, No. 2, pp. 189-211.
- Audretsch, D.B. y Thurik, R. (2001) *Linking entrepreneurship to growth*, OECD, [www.oalis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/\\$FILE/JT00107253.PDF](http://www.oalis.oecd.org/olis/2001doc.nsf/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a4700380e39/$FILE/JT00107253.PDF)
- Blanchard, O.J. (2006) *Macroeconomía*, Prentice Hall.
- Blanchflower, D.G., y Oswald, A.J. (1994) *The wage curve*, MIT Press, Cambridge y Londres.
- Börsch-Supan, A. (2002) 'Reduction of working time: Does it decrease unemployment?', *Conferencia en la quinta reunión del Foro Deutsch-Französisches Wirtschaftspolitisches de 1999*, [www.mea.uni-mannheim.de/mea\\_neu/pages/files/nopage\\_pubs/dp03.pdf](http://www.mea.uni-mannheim.de/mea_neu/pages/files/nopage_pubs/dp03.pdf)
- Carcillo, S. y Grubb, D. (2006) *From inactivity to work: The role of active labour market policies*, OCDE, [www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/44/8/36945194.pdf)
- CBI (2005) Employers collaborating to raise skills in supply chains and clusters, [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)
- CBI (2007) Time well spent-A guide to embedding employability in work experience, [www.cbi.org.uk](http://www.cbi.org.uk)
- CIETT (2006) Temporary agency work and the Services Directive: Reality versus misconceptions, [www.ciett.org](http://www.ciett.org)
- Creative Research Systems (2006), [www.surveysystem.com/sdesign.htm](http://www.surveysystem.com/sdesign.htm)
- Dornbusch, R., Fischer, S. y Startz, R. (2009) *Macroeconomía*, McGraw-Hill e Interamericana de México.
- Dumas, C. y Lambert, S. (2005) *Children education in Senegal: how does family background influence achievement?* [www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0503.pdf](http://www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0503.pdf)
- EIRO (1999) *Assessing the significance of partnership agreements*, [www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/07/feature/uk9907214f.html)
- UE (2006) Education in Europe: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning, conferencia de 2006, <http://ec.europa.eu/enterprise>
- UE (2004) "Labour market transitions and advancement: temporary employment and low-pay in Europe" en *Employment in Europe 2004*, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/eie/eie2004\\_chap4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2004_chap4_en.pdf)
- F. Eyraud (2005), "The fundamental of minimum wage fixing", Organización Internacional del Trabajo
- Fergusson, D.M., Horwood, L.J. y Woodward, L.J. (2001) "Employment and psychosocial adjustment in young adults: causation or selection?", *Social Science and Medicine*, Vol. 53, No. 3, pp. 305-320

- Gagliarducci S. (2004) *What is really bad in temporary employment?*  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/docs/041008\\_gagliard\\_1.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/docs/041008_gagliard_1.pdf)
- Ghellab, Y. (1998) 'Minimum wages and youth unemployment', *Employment Training Papers* 26,  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Encuesta sobre escasez de competencias del Gobierno de Nueva Zelanda,  
[www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp](http://www.dol.govt.nz/publications/jvm/skill-background.asp)
- Hagen T. (2003) *Do fixed-term contracts increase the long-term employment opportunities of the unemployed?*, documento de reflexión del Centro alemán de investigación económica europea nº. 03-49, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_analysis/docs/040212\\_hagen.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/docs/040212_hagen.pdf)
- Hammer, T. (1999) "The influence of different compensation levels of unemployment benefits on job chances among unemployed youth: A comparative study of the Nordic countries", *Acta Sociológica*, <http://asj.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/2/123>
- Hanushek, E.A. (2005) 'Why quality matters in education', *Finance and development*, Vol. 42, No. 2, [www.imf.org](http://www.imf.org)
- OIT (2006) *Tendencias mundiales del empleo juvenil*, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- OIT (2006) Organizaciones de empleadores que sean eficaces: Una serie de guías "prácticas" para la constitución y gestión eficaz de las organizaciones de empleadores, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- OIT (2005) Employers' organizations and the promotion of small and medium-sized enterprises: practical experiences from seven countries, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- OIT (2003) Facilitating youth entrepreneurship: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and nonformal education, partes I y II, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- Convenio núm. 154 de la OIT para la promoción de la negociación colectiva, [www.ilo.org/ifpdial](http://www.ilo.org/ifpdial)
- OIT Promover la consulta tripartita: Ratificación y aplicación del Convenio núm. 144, [www.ilo.org/ifpdial](http://www.ilo.org/ifpdial)
- Ikcaracan, I. y Selim, R. (2002) *The role of unemployment in wage determination: Further evidence on the wage curve from Turkey*, Center for Economic Policy Analysis, [www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm](http://www.newschool.edu/cepa/publications/workingpapers/index.htm)
- OIE (2005) Approaches and policies to foster entrepreneurship: A guide for employers' organizations, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)
- OIE (2005) *Youth employment: Secretariat note*, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)
- Recursos de la OIE y la OIT para desarrollar estrategias de información para las PyME, [www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)
- Jensen, P., Rosholm, M. y Svarer, M. (2003) 'The response of youth unemployment to benefits, incentives, and sanctions', *European Journal of Political Economy*, Vol. 19, pp. 301 – 316, [www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf](http://www.sam.sdu.dk/undervis/92172.E03/jensenetal.pdf)
- Comité Económico Mixto, Congreso de los Estados Unidos (1995) *Fifty years of research on the minimum wage*, [www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm](http://www.house.gov/jec/cost-gov/regs/minimum/50years.htm)
- De Koning, J. y Mosley, H. (Eds.) (2001) *Labour market policy and unemployment: Impact and process evaluations in selected European countries*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Learning and Skills Council (2005) *National Employers Skills Survey 2004: Main Report*, <http://readingroom.lsc.gov.uk/lsc/2005/research/commissioned/national-employers-skills-survey-main-report-2004.pdf>
- Neumark, D. y Wascher, W. (2003) *Minimum wages, labor market institutions, and youth employment: A cross-national analysis*, [www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf](http://www.federalreserve.gov/Pubs/feds/2003/200323/200323pap.pdf)

- Nickell, S. (1997) 'Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America', *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, No. 33, pp. 55-74.
- OCDE (2005) OECD Employment outlook - Boosting jobs and incomes, capítulo 3: *Increasing financial incentives to work: The role of in-work benefits*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- OCDE (2005) *Policy brief: From unemployment to work*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- OCDE (2004) *Policy brief: Employment protection: The costs and benefits of greater job security*, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- OCDE (1993) OECD Employment Outlook Capítulo 3: *Making work pay, making work possible*, [www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/62/59/31775213.pdf)
- OECD Policy brief: *Clocking in and Clocking out: Recent Trends in Working Hours*, [www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/42/49/33821328.pdf)
- OCDE *Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices*, [www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf)
- O'Higgins (1997) *The challenge of youth unemployment*, OIT, [www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/etp7.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/etp7.pdf)
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003) 'Corporate social and financial performance: A Meta-analysis', *Organization Studies*, vol. 24, no. 3, pp. 403-441.
- Pindyck, R.S. y Rubinfeld, D.L. (2001) *Microeconomía* Prentice Hall
- Quintini, G. y Martin, S. (2006) *Starting well or loosing their way? The position of youth in the labour market in OECD countries*, OECD Social, employment and migration papers No. 39, [www.oecd.org.els](http://www.oecd.org.els)
- Richardson, J. (1998) *Do Wage Subsidies Enhance Employability? Evidence from Australian Youth*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/DPO387.pdf>
- Schmid, G. et al. (Eds.) (1997) *International Handbook of labour market policy evaluation*, Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido.
- Schmid, G. y Schomann, K. (Eds.) (2003) The concept of transitional labour markets and some policy conclusions: The state of the art, tlm.net [http://www.siswo.uva.nl/tlm/root\\_files/State%20of%20the%20Art.PDF](http://www.siswo.uva.nl/tlm/root_files/State%20of%20the%20Art.PDF)
- Siebert, W.S. (2005) *Labour market regulation: Some comparative lessons*, Institute of Economic Affairs, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido.
- Times 100 Business Case Studies*, [www.tt100.biz](http://www.tt100.biz)
- UNICE (2005) *Let SMEs grow: European SMEs speak out their need for growth*, [www.unice.org](http://www.unice.org)
- Wisskirchen, A. y Hess, C. (sin publicar) *The employers' handbook on ILO standards-related activities*, OIT. (Desafortunadamente, esta publicación no está disponible en la web. Los participantes pueden ponerse en contacto con [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org) si quieren conseguir una copia).
- Banco Mundial (2005) *Removing obstacles to growth: Doing business in 2005*, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

---

## FUENTES DE INFORMACIÓN ÚTILES

---

Economics A-Z <http://economics.about.com>

Sitio web del Foro Económico [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Observatorio europeo de las relaciones laborales (EIRO) en línea [www.eurofound.europa.eu/eiro](http://www.eurofound.europa.eu/eiro)

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

OIT: Lista completa de las normas internacionales de trabajo de la OIT [www.iloex.org](http://www.iloex.org)

OIT: Indicadores principales del mercado de trabajo [www.ilo.org/kilm](http://www.ilo.org/kilm)

OIT: Base de datos sobre la legislación de protección del empleo,, <http://www.ilo.org/dyn/terminate/>

Sitio web del International Institute for Management Development (IMD) [www.imd.ch](http://www.imd.ch)

McKinsey Global Institute [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Red de Empleo Juvenil (YEN) [www.ilo.org/public/english/employment/strat/yen](http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/yen)

Sitio web de Shell Livewire [www.shell-livewire.org](http://www.shell-livewire.org)

Sitio web sobre cómo hacer negocios (*doing business*) del Banco Mundial [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)





Oficina de Actividades para los Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza  
Fax: +41 (0)22 799 8948  
Correo electrónico: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)



Programa de Actividades para los Empleadores  
Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
I-10127 Turín  
Italia  
Fax: +39 011 693 6683  
Correo electrónico: [actempturin@itcilo.org](mailto:actempturin@itcilo.org)  
<http://lempnet.itcilo.org>

ISBN 978-92-9049-636-6



9 789290 496366