



“DISEÑO DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE RECONVERSIÓN LABORAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL, A TRAVÉS DE PROCESOS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y EN BASE AL DIÁLOGO SOCIAL”

SENCE – Proyectos OTIC con cargo al 5% de la Franquicia Tributaria

Fundación Instituto de Estudios Laborales (FIEL)
OTIC SOFOFA (Organismo Intermedio de Capacitación Sociedad de Fomento Fabril)
SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo)

ÍNDICE

1.- Presentación	04
2.- Capítulo I: Planteamiento del Problema	05
2.1.- Descripción, Formulación y Justificación de la Problemática	05
2.2.- Objetivos de la Investigación	09
3.- Capítulo II: Marco Metodológico	10
3.1.- Diseño de la Investigación	10
3.2.- Tipo de Investigación	10
3.3.- Técnicas de Recopilación de Información	11
3.4.- Muestra	13
3.5.- Técnicas de Análisis de Información	17
3.6.- Problemas Éticos	18
3.7.- Operacionalización Teórico Metodológica	18
4.- Capítulo III: Marco Teórico	21
4.1.- Reconversión Laboral	21
4.2.- Formación para el Trabajo	25
4.3.- Diálogo Social	30
5.-Capítulo IV: Caracterización Sector Industrial y Comercial	32
5.1.- Actividad Económica del Sector Industrial y Comercial	32
5.2.- Cambios Tecnológicos en el Sector Industrial y Comercial	35
5.3.- Empleo en el Sector Industrial y Comercial	37
5.4.- Procesos de Formación en el Sector Industrial y Comercial	38
5.5.- Actividad Inspectiva en el Sector Industrial y Comercial	39
5.6.- Trabajadores/as y Sindicatos en el Sector Industrial y Comercial	40
5.7.- Instituciones del Sector Industrial y Comercial	41
6.- Capítulo V: Reconversión Laboral y su Relación con la Formación para el Trabajo en las Experiencias Internacionales y Nacionales	42
6.1.- Reconversión Laboral y Capacitación para la Reinserción Laboral de Trabajadores/as Desempleados/as	42
6.2.- Reconversión Laboral y Capacitación y Aprendizaje Permanente de Trabajadores/as en las Empresas	43
6.3.- Reconversión Laboral y Educación a lo Largo de la Vida para Trabajadores/as	44
6.4.- Reconversión Laboral y Competencias Laborales para Trabajadores/as	45
6.5.- Reconversión Laboral y Capacitaciones para Trabajadores/as en Transición Justa Digital	47
6.6.- Reconversión Laboral y Capacitaciones para Trabajadores/as Desplazados en Procesos de Reconversión Productiva	48
6.7.- Reconversión Laboral y Capacitación para Trabajadores/as en Procesos de Transición Justa Ecológica	49

7.- Capítulo VI: Instrumento Públicos y Privados para la Reconversión Laboral en Chile	52
7.1.- Instrumentos Públicos	52
7.2.- Instrumentos Público-Privados	54
7.3.- Instrumentos Privados	55
8.- Capítulo VII: Análisis de Hallazgos y Recomendaciones	56
8.1.- Dimensión Diagnóstico	56
8.2.- Recomendaciones Dimensión Diagnóstico	64
8.3.- Dimensión Orientación	65
8.4.- Recomendaciones Dimensión Orientación	65
8.5.- Dimensión Necesidades de Capacitación	75
8.6.- Recomendación Dimensión Necesidades de Capacitación	88
8.7.- Dimensión Recalificación	95
8.8.- Recomendaciones Dimensión Recalificación	106
9.- Capítulo VIII: Modelo Conceptual de Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial, a través de Procesos de Formación para el Trabajo en Base al Diálogo Social	109
9.1.- Política Nacional de Gobernanza en Diálogo Social Tripartito y Plus y Bipartito para la Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial	109
9.2.- Plan Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial	113
9.3.- Programa Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial	118
10.- Anexos	122
Anexo 1: “Guía Pauta de Preguntas Entrevistas en Profundidad Semiestructurada Actores Relevante	122
Anexo 2: “Guía Pauta de Preguntas Entrevistas en Profundidad Semiestructurada Actores Trabajadores”	124
Anexo 3: “Procedimiento y Pauta de Preguntas Panel de Expertos/as”	126
Anexo 4: “Consentimiento Informado Entrevistas en Profundidad Semiestructurada”	129
11.- Referencias Bibliográfica	132

1.- PRESENTACIÓN

Esta investigación, “Diseño de un modelo conceptual para la elaboración de propuestas de reconversión laboral en el sector industrial, a través, de procesos de formación para el trabajo y en base al diálogo social”, se inscribe en el marco de los Proyectos OTIC con cargo al 5% de la franquicia tributaria de SENCE -Servicio Nacional de Capacitación y Empleo-, ejecutada por la Fundación FIEL -Fundación Instituto de Estudios Laborales- y el OTIC SOFOFA -Organismo Intermedio de Capacitación de la Sociedad de Fomento Fabril-.

El estudio busca establecer un modelo conceptual que, en torno al diálogo social, se configure como un instrumento para el abordaje de la reconversión laboral con énfasis en los procesos de formación para el trabajo. El diseño se ha realizado desde el sector industrial y comercial, y pretende ser replicable en otros rubros económicos del país.

Para dar respuesta a lo anterior, en este documento, se exponen los distintos componentes del estudio. Al respecto, el Capítulo I refiere a la problemática, centrada en los cambios tecnológicos y la transición justa, sumado a los objetivos de la investigación. En el Capítulo II se desarrolla el marco metodológico, en el que se detalla el diseño y tipo de investigación; además de las técnicas de recopilación de información y muestra; sumado a las técnicas de análisis de información; problemas éticos; y la operacionalización teórico-metodológica. En sintonía con ello, el Capítulo III, profundiza en los elementos teóricos, particularmente, en torno a la conceptualización de reconversión laboral, diálogo social y formación para el trabajo. En el caso del Capítulo IV, se caracteriza al sector industrial y comercial; el Capítulo V, versa sobre las experiencias nacionales e internacionales sobre reconversión laboral y su vínculo con la formación para el trabajo; y en el Capítulo VI, se revisan los principales instrumentos públicos, público-privados y privados en materia de reconversión laboral. Finalmente, el Capítulo VII da cuenta de los hallazgos del estudio en las dimensiones de diagnóstico, orientación, detección de necesidades de capacitación y recalificación; y sus respectivas recomendaciones; y en el Capítulo VIII, se expone el modelo conceptual de reconversión laboral para el sector industrial y comercial, replicable a otros sectores económicos.

2. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.- DESCRIPCIÓN, FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En el escenario actual, a nivel mundial, se han observado transformaciones en la reorganización de la economía y el trabajo, siendo claves los cambios demográficos, la globalización y el cambio climático (OIT, 2017b). Según consta en Bensusán et al. (2017), este periodo se caracteriza por la disrupción de la tecnología y la concreción de la cuarta revolución industrial; lo que ha implicado nuevas formas de organización del trabajo. Dado lo anterior, uno de los ámbitos con mayor preocupación para el mundo del trabajo, son los **Cambios Tecnológicos**. Para la OIT/CINTERFOR (2019b), las transformaciones tecnológicas son procesos dinámicos con implicancia en los puestos de trabajo y por ello los empleos pueden tener impacto en cuatro planos: Creación, sustitución, transformación y eliminación de las ocupaciones (OIT, 2023b).

En el caso de la posible destrucción de los puestos de trabajo, esto se ha visualizado como una amenaza para la estabilidad del empleo. En esta posición, OIT (2015a), sostiene que los cambios tecnológicos son observados desde una mirada donde se pone el acento en la disminución de la mano de obra, incluso en el largo plazo. Como lo sostiene Manpower (2017, citado por CEPAL, 2017b), los trabajos amenazados se concentran en ocupaciones de calificación baja e intermedia, siendo en estos puestos donde los empleos presentan mayor afectación por las transformaciones; sobre todo, si hay obstáculos en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

La incertidumbre tanto a nivel global como en América Latina respecto a las huellas que pueden dejar los cambios, también se sustenta en estimaciones que: *“Cuantifican la destrucción neta en 1-2% del empleo total (3,38 millones de empleos) al año 2030 y 5% (según la base de referencia, entre 8 y 14 millones de empleos) al año 2055. Esto, sin embargo, sería el piso mínimo de la destrucción de empleos, establecido por los puestos de trabajo que contienen una alta proporción de ocupaciones automatizables”* (CEPAL, 2017b, pág. 35). Pese a las opiniones del tecno-pesimismo, OIT (2017b), sostiene que es improbable que la automatización futura suprima en su totalidad a las ocupaciones. Se reconoce que, mayormente, los puestos de trabajo tendrán variaciones (Autor y Handel, 2013, citado por OIT/CINTERFOR, 2019b); y para Arntz y Zierahn (2016), la automatización reemplazará algunas tareas, las que cambiarán la naturaleza de los trabajos, pero los trabajos en sí no estarán en riesgo (Arntz y Zierahn, 2016, citado de OIT/CINTERFOR, 2019b).

Como una oportunidad, destaca el resurgimiento de nuevas ocupaciones, reconociéndose como un efecto de las transformaciones tecnológicas, cambios en las maneras de trabajar en determinadas tareas y, por extensión, una integración de estas. Acemoglu y Restrepo (2016, citado por CEPAL, 2017b), en sus planteamientos manifiestan que los cambios tecnológicos como los procesos de automatización están generando nuevos puestos de complejidad creciente.

De igual forma, para la OIT (2019c), los avances tecnológicos multiplican oportunidades para decidir dónde y cuándo trabajar, lo que implica la creación de nuevos y mejores empleos. Sumado al hecho de que: *“Las ocupaciones que crean la mayoría de los nuevos puestos de trabajo netos requieren la capacitación de nuevos trabajadores. También requieren la reconversión laboral de aquellos que pueden necesitar pasar de una industria a otra”* (Saget et al., 2020, pág. 80).

OIT (2019c), estima que antes del 2030 es necesario crear 344 millones de empleos, sumado a los 190 millones de puestos de trabajo para poner fin al desempleo actual. Saget et al. (2020), señalan que es posible que los procesos de descarbonización generen 15 millones de puestos de trabajo netos en la región para el 2030, específicamente, en los niveles de cualificación medios y bajos. Asimismo, los autores plantean que la baja cualificación experimentará la mayor proporción de ganancia y pérdida de empleos (11% y 2%, respectivamente) y ocupaciones de alta cualificación la menor proporción de ganancia y pérdida (un 1% para ambas).

Si bien no se cuenta con evidencias suficientes para asegurar la destrucción, transformación y/o creación de puestos de trabajo, existe incertidumbre respecto a las habilidades que se requerirán para la utilización de las nuevas tecnologías en los próximos empleos (Bensusán et al., 2017). En este sentido, surge la urgencia de incorporar nuevas competencias en y para el trabajo, dado que estos aspectos implican afectación en el quehacer de los/as trabajadores/as y desafíos en los lugares de trabajo de todos los sectores económicos y actividades productivas

Ahora bien, en el año 2013, en la 102ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, se sentaron las bases y principios de la noción de ***Transición Justa***, a través, de la Resolución sobre desarrollo sostenible, trabajo decente y empleos verdes (Álvarez et al., 2022). La OIT entiende este concepto como: *“Una transición justa significa hacer que la economía sea lo más justa e inclusiva posible para todos los interesados, creando oportunidades de trabajo decente y sin dejar a nadie atrás (...) implica maximizar las oportunidades sociales y económicas de la acción climática, al tiempo que se minimizan y se gestionan cuidadosamente los desafíos, incluso a través de un diálogo social eficaz entre todos los grupos afectados y el respeto de los principios y derechos laborales fundamentales”* [1].

En este marco, destacamos el enfoque de reformas de gestión para la transición justa, que pone el acento en el diálogo social tripartito (Rabí et al., 2021) y se centra en la búsqueda de equidad y justicia mediante el sistema económico y políticas públicas para modificar o crear acceso al empleo y condiciones de trabajo; enfatizando en la inversión público-privada. También, cabe hacer mención al enfoque de la doble transición, que plantea la necesidad de abordar la transición ecológica, que corresponde a un tránsito hacia una economía más sostenible y baja en carbono; y la transición digital, hacia una economía digitalizada basada en la tecnología (OCDE citado por Cathles, 2022).

El año 2015 la OIT (2015a), adoptó las directrices para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles; herramientas para que gobiernos,

[1] Información Extraída de: https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/WCMS_824947/lang--es/index.htm#:~:text=Una%20transici%C3%B3n%20justa%20implica%20maximizar,principios%20y%20derechos%20laborales%20fundamentales%20

trabajadores/as y empleadores gestionen, óptimamente, el proceso de transformación que conlleva la transición justa, además de promover la protección social y creación de empleos. Considerando lo planteado por OIT (2018d), su enfoque se basa en que el desarrollo sostenible solo es posible con el esfuerzo de todos los actores del mundo del trabajo, siendo empleadores y trabajadores/as agentes de cambio. En este sentido, deben adoptarse políticas de transición justa que dispongan de: *“Programas de capacitación y formación en dichas áreas, con un enfoque de derechos, basado en el principio del trabajo decente y el diálogo social tripartito, y que no sólo persigan relocalizar a quienes vean sus puestos de trabajo afectados, sino ampliar la oferta, a objeto de incorporar a todos aquellos que estaban fuera del mercado laboral formal”* (Álvarez et al., 2022, pág. 16).

Según OIT (2015a), los principios rectores de las directrices para la transición hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles deben regirse, entre otros aspectos, por el diálogo social para la formulación y aplicación de política, mediante procesos de consultas con todos los interesados. Referente a las políticas industriales y sectoriales, en consulta con los interlocutores social, los gobiernos deben: Formular políticas conexas de protección social adecuadas, la capacitación y el perfeccionamiento y la redistribución de personal para prestar apoyo a las empresas y trabajadores/as de sectores perjudicados por la transición.

Las empresas, gobiernos e interlocutores sociales deben: Ofrecer formación para la reconversión y el perfeccionamiento de trabajadores/as afectados/as; aprendizaje en prácticas empresariales ecológicas y tecnologías e innovaciones respetuosas con el medio ambiente.

Sobre las políticas de desarrollo de competencias, OIT (2015a), señala que los gobiernos, en consulta con los interlocutores sociales, deben: Respalda la transición desde la perspectiva ambiental, verificando las políticas de desarrollo de competencias laborales para asegurar una promoción de la formación, el desarrollo de capacidades y programas de estudio ajustados a las necesidades.

A lo anterior, se suma coordinar políticas de desarrollo de competencias laborales y los sistemas de educación y formación técnica y profesional con las políticas ambientales y la ecologización de la economía; y celebrar acuerdos bipartitos o tripartitos sobre el desarrollo de competencias. Además, sintonizar la oferta y demanda de competencias laborales evaluando sus necesidades futuras, obteniendo información del mercado laboral y desarrollando las competencias básicas en colaboración con los sectores económicos e instituciones de formación. Se suma, considerar la identificación y previsión de la evolución de las necesidades de competencias laborales y la revisión y armonización de los perfiles laborales y programas de capacitación; fomentar la adquisición de competencias genéricas y en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas; y la incorporación en programas para la formación básica y aprendizaje permanente.

Según consta en OIT (2015a), gobiernos e interlocutores sociales, tienen el deber de: Participar en el diálogo social para fomentar instituciones y sistemas de formación en el mercado de trabajo que respondan apropiadamente, tengan una dinámica de colaboración y coordinen las necesidades de las partes interesadas en las políticas sobre educación y formación profesional. Se agrega, promover igualdad de acceso a oportunidades de adquisición de

competencias y reconocimiento para todos, disponiendo de servicios de formación específicos y condiciones adecuadas en horarios, calendarios y duración, y promoviendo políticas de apoyo para un equilibrio entre trabajo, familia y aprendizaje permanente.

Álvarez et al. (2022), plantea que posterior a las Directrices de la OIT, la transición justa se incluye en el Régimen Internacional del cambio climático de la Organización de las Naciones Unidas - ONU- y luego en el Acuerdo de París en el año 2015. Este último cobra relevancia, ya que en él se entiende la importancia de la transición en cuanto a reconversión laboral a nivel mundial: *“Los imperativos de una reconversión justa (just transition, en inglés) de la fuerza laboral y de la creación de trabajo decente y de empleos de calidad, de conformidad con las prioridades de desarrollo definidas a nivel nacional”* (Álvarez et al. 2022, pág. 14). Se agrega, la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo del año 2019, en el marco de la 108ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, donde se asume el compromiso de asegurar una transición justa para el desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental.

En sintonía, para el abordaje de la transición justa, gobiernos, trabajadores/es y empleadores deben ser portadores del diálogo social. Los primeros, con el diseño, implementación, monitoreo y seguimiento de políticas públicas pertinentes para una apropiada administración de los cambios; los empleadores, con la creación, transformación y mantención de puestos mediante reconversión laboral; y la sociedad civil contribuyendo con una fuerza de trabajo en equilibrio con sus necesidades y las nuevas innovaciones.

En este sentido: *“Las transiciones hacia economías ambiental y socialmente sostenibles pueden constituir un importante motor para la creación de puestos de trabajo, la mejora de la calidad del empleo, la justicia social y la erradicación de la pobreza”* (OIT, 2015a, pág. 5). OIT (2019c), señala la importancia de realizar programas centrados en las personas para dar cumplimiento al contrato social y una pertinente administración de los cambios. Esto significa: Invertir en las capacidades de las personas y asumir el derecho al aprendizaje a lo largo de la vida; reconvertirse laboralmente y estrategias de apoyo en transiciones (OIT, 2019c, citado por Saget et al., 2020).

En nuestro país, se estima que más de 2 millones de personas deberán reconvertirse mediante upskilling para la mantención de sus puestos de trabajo, dado que estos se modificarán; y 1,9 millones realizar reskilling para mantenerse en el mercado laboral, ya que sus puestos de trabajo van a desaparecer [2]. Con todo, la reconversión laboral es una tarea compleja, por la incertidumbre y desafíos para el mundo del trabajo. De ahí surge la relevancia de los procesos de formación para el trabajo y que todos los actores se involucren en un tratamiento integral, dialogando sobre oportunidades, estrategias y beneficios. Para concretar aquello, se requiere acoplar todas las demandas para una pertinente administración de las transformaciones, que considere calidad en el aprendizaje de nuevas competencias laborales y habilidades. Dado ello, es relevante avanzar en un modelo conceptual -representación de una realidad- para ser utilizado en la implementación de procesos de reconversión laboral.

[2] Información Extraída de: <https://fch.cl/iniciativa/anticipacion-al-mundo-del-trabajo/>

2.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo conceptual para la construcción de propuestas de reconversión laboral, en el sector industrial y comercial, a través de los procesos de formación en el trabajo, en base al diálogo social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Sistematizar el estado actual de la discusión teórica sobre la reconversión laboral y su relación con los procesos de formación para el trabajo en el contexto nacional e internacional.
- 2.- Caracterizar el sector industrial y comercial nacional, identificando los aspectos económicos, los actores laborales y grupos de interés relevantes.
- 3.- Identificar los instrumentos públicos y privados pertinentes para apoyar procesos de reconversión laboral.
- 4.- Caracterizar las experiencias de reconversión laboral que han utilizado procesos de formación para el trabajo en actores claves del sector industrial y comercial nacional.
- 5.- Identificar la calidad de los contenidos y aprendizajes, adquisición de habilidades y competencias, cualificaciones de los procesos de formación para el trabajo para la reconversión laboral en los actores claves del sector industrial y comercial nacional.
- 6.- Diseñar y validar, a través de un piloto, un modelo conceptual posible a ser implementado en propuestas de reconversión laboral a nivel de sectores y subsectores a nivel nacional.

3.- CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa, donde la recopilación de información se lleva a cabo en torno a la reflexión de los acontecimientos que narran los actores sociales, penetrando en el entramado de significados de las decisiones y acciones de estos/as; y visualizándolos como participantes activos del estudio (Ulin et al., 2006). Este método tiene como propósito comprender los fenómenos, a través, de la observación y exploración integrativa (Ulin et al., 2006); por lo que es entendido como: *“La comprensión de la realidad desde múltiples perspectivas, lógicas y visiones de los actores sociales que construyen e interpretan la realidad, reconociendo las prácticas sociales”* (Galeano, 2004, pág. 21).

En consideración con lo anterior, la investigación cualitativa sostiene, por una parte, que observadores/as cualificados/as informen con objetividad, claridad y precisión sobre sus observaciones del mundo social y las experiencias de los demás; y por otra, plantea que los/as investigadores/as se aproximen a un sujeto real presente en el mundo, ofreciendo información sobre sus experiencias, opiniones y valores (Monje, 2011).

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es ***Descriptiva***, puesto que procura conocer y narrar eventos y sus manifestaciones, por lo que considera las especificidades mediante la descripción: *“Se procede, con base en la información obtenida, a ordenar rasgos, atributos o características de la realidad observada de acuerdo con el problema investigativo planteado”* (Monje, 2011, pág. 95). A través de la descripción, es posible reunir los resultados de la observación del fenómeno que se investiga, según criterios que le den coherencia y orden a la presentación de datos (Monje, 2011).

Por otra parte, el estudio es ***Interpretativo***, ya que está vinculado con las percepciones e interpretaciones subjetivas, que emanan desde la experiencia y acciones o de los comportamientos objetivos del contexto: *“El mundo social está constituido por significados simbólicos observables en los actos, interacciones y lenguaje de los seres humanos. La realidad es subjetiva y múltiple, vista desde distintas perspectivas”* (Ulin et al., 2006, pág. 15).

También, la investigación presenta un carácter ***Exploratorio***, debido a que el objetivo es dar respuesta a materias escasamente abordadas: *“Se realiza cuando el objetivo. es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”* (Hernández et al., 1998, pág. 79); aspecto relevante

en el estudio, dado que la temática de la reconversión laboral es casi inexistente en el país.

3.3.- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de recopilación de información consideró información primaria y secundaria a fin de contar con insumos para el desarrollo de un estudio con pertinencia según los objetivos propuestos. Las ***Fuentes Secundarias***, corresponden a un: *“Escrito acumulativo referente a las experiencias y teorías de otros autores. Es la descripción del estudio por una persona que no participó de la investigación, o diferente del investigador original”* (Monje, 2011, pág. 75). Al respecto, se realizó recopilación, caracterización y análisis de fuentes secundarias nacionales e internacionales; incluyendo fuentes bibliográficas e información teórica y estadística de actores públicos y privados. El uso de estas fuentes permitió profundizar en la temática de estudio, aportó en la elaboración del diseño del marco teórico; y en la construcción de una operación teórico-metodológica.

Si hacemos referencia a las ***Fuentes Primarias***, se relacionan con el hecho de que: *“Permiten acercarse lo más posible a la comprensión de las experiencias vividas de otros y descubrir lo que realmente sucedió durante un evento”* [3]. Se utilizó como técnica, entrevistas en profundidad semiestructuradas y panel de expertos.

En cuanto a ***Entrevistas en Profundidad Semiestructuradas***, son aquellas mediante las cuales se obtiene información y reflexiones de sujetos, aprehendiendo de sus puntos de vista singulares y situados (Canales, 2006); se caracterizan porque: *“Siguen el modelo de una conversación entre iguales, donde el propio investigador es el instrumento y no lo que está escrito en el papel: éste avanza lentamente al principio, intenta establecer un rapport inicial, plantea preguntas no directivas”* (Monje, 2011, pág. 150).

[3] Información Extraída de: <https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/>

La motivación de elección de esta herramienta, fue para conocer el discurso de los/as entrevistados/as, transitando desde los recuerdos del pasado hacia eventos del presente en la materia y así poder determinar hallazgos y elaborar el modelo conceptual preliminar de reconversión laboral.

La técnica del **Panel de Expertos** se define como un grupo de especialistas: *“De diferentes procedencias profesionales que garanticen puntos de vista complementarios y diversos, quienes exponen sus conocimientos para tratar un problema determinado o para interpretar cómo va ser el futuro de una determinada actividad (...) la buena composición de un panel, nivel de conocimientos y procedencia, son elementos que garantizan el éxito de la actividad prospectiva”* [4]. Esta técnica se configuró como un espacio de debate y reflexión en torno al modelo conceptual de reconversión laboral preliminar, lo que aportó a la reflexión en prospectiva y permitió fortalecer el conocimiento y aplicarlo en el modelo final.

Cabe mencionar que, el panel de expertos se realizó en el marco del Seminario *“Diseño de un modelo conceptual para la elaboración de propuestas de reconversión laboral en el sector industrial y comercial, a través, de procesos de formación para el trabajo y en base al diálogo social”*; cuyo principal objetivo fue dar a conocer los resultados del estudio y ampliar el debate respecto al modelo conceptual preliminar para construir el modelo final.

La convocatoria al Seminario estuvo dirigida a quienes participaron como entrevistados/as y pre entrevistados/as en la investigación, incluyendo a especialistas y trabajadores/as. La iniciativa se llevó a cabo el día martes 16 de abril de 2024, en la sede de la Central Unitaria de Trabajadores, ubicada en calle Alameda N°1346. Contó con la asistencia de integrantes del Comité Ejecutivo y Consejeros/as Nacionales de la CUT, dirigentes/as sindicales y entrevistados/as que contribuyeron con sus relatos en la investigación, además de autoridades del mundo laboral. El número total de participantes fue de 61 personas.

[4] Información Extraída de: https://metodos-y-aplicaciones-de-la-prospectiva.fandom.com/es/wiki/METODO_DE_PANEL_DE_EXPERTOS

3.4.- MUESTRA

Los/as participantes se seleccionaron por medio del **Método de Muestreo no Probabilístico**, la **Conveniencia**, de manera intencionada; que se fundamenta en la accesibilidad y proximidad de los actores relevantes con los/as investigadores/as (Otzen y Manterola, 2017), los que identifican y definen a los/as integrantes del estudio. El método contribuye con eficiencia a las convocatorias en ambas técnicas de recopilación empleadas, dada su rapidez y fácil acceso. Se utilizó la técnica de **Bola de Nieve**, basada en: Referencias de sujetos iniciales para generar sujetos adicionales, de ahí deriva su nombre “bola de nieve”. Cuando se aplica este método de muestreo, los miembros del grupo de muestra se reclutan a través de una remisión en cadena [5], los/as primeros/as entrevistados/as sugirieron a próximos participantes, generando un muestreo en cadena.

Los criterios utilizados para definir la muestra fueron: Participantes de sexo masculino y femenino; menores de 35 años y mayores de 35 años; nacionalidad chilena; trabajadores/as sindicalizados/as y/o no sindicalizados/as del sector industrial y comercial con experiencia en procesos de reconversión laboral y/o formación y/o certificación para procesos de reconversión laboral; y especialistas en temática de reconversión laboral.

Se realizaron un total de **31 Entrevistas en Profundidad Semiestructuradas**. De estas, 15 estuvieron dirigidas a actores relevantes presente en instituciones públicas, públicas-privadas y privadas; siendo el criterio de selección, especialistas con conocimientos en reconversión laboral. La duración de las entrevistas fue de 60 minutos; de las 15 realiza, 2 fueron en modalidad presencial y 13 a distancia vía plataforma Zoom; todas fueron grabadas, previa autorización de los/as entrevistados/as; se diseñó una guía de preguntas en sintonía con la operacionalización teórico-metodológica (revisar **ANEXO 1: “Guía Pauta de Preguntas Entrevista en Profundidad Semiestructurada Actores Relevantes”**). Las entrevistas se aplicaron entre los meses de agosto, septiembre y octubre del año 2023. En la Tabla N°1, se presenta la muestra con asignación de código:

[5] Información Extraída de: <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-de-bola-de-nieve/>

TABLA N°1: MUESTRA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD ACTORES RELEVANTES

CÓDIGO	ORGANIZACIÓN
01	Subsecretaría del Trabajo, Ministerio del Trabajo y Previsión Social -MINTRAB-
02	RELINK, Organismo Técnico de Intermediación Laboral Sociedad Fomento Fabril - OTIC SOFOFA-
03	Fundación Instituto de Estudios Laborales -FIEL-
04	Departamento de Capacitación a Personas, Unidad de Reconversión Laboral Servicio Nacional de Capacitación y Empleo -SENCE-
05	Unidad de Estudios, ChileValora
06	Secretaría Nacional de Medio Ambiente y Transición Justa, Central Unitaria de Trabajadores -CUT-
07	Secretaría Nacional de Educación, Capacitación y Formación Sindical, Central Unitaria de Trabajadores -CUT-
08	Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa -CONAPYME-
09	Confederación de la Producción y del Comercio -CPC-
10	Organización Internacional del Trabajo -OIT-
11	Departamento Educación Media Técnico Profesional, Ministerio de Educación -MINEDUC-
12	Departamento de Participación Ciudadana, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo -SENCE-
13	Departamento de Capacitación a Personas, Unidad Reconversión Laboral Servicio Nacional de Capacitación y Empleo -SENCE-
14	Talento Digital para Chile, Fundación Chile – Fundación Kodea
15	Departamento Educación Técnica y Trayectorias Formativo Laborales, Fundación Chile

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de las otras 16 entrevistas en profundidad semiestructurada, 8 fueron realizadas a trabajadores/as del sector industrial y 8 a trabajadores/as del sector comercial; en ambos casos con trayectoria en procesos de reconversión laboral y/o en formación y/o certificación para la reconversión laboral. La duración de cada entrevista fue de 60 minutos; de las 8 entrevistas efectuadas en el sector industrial, 4 se llevaron a cabo en modalidad a distancia mediante la plataforma Zoom y 4 en modalidad presencial. En el caso comercial, 2 vía zoom y 6 presenciales.

Todos/as entre entrevistados/as permitieron que se grabaran las entrevistas. Se elaboró una guía en relación con la operacionalización teórico-metodológica para la indagación de las temáticas (revisar **ANEXO 2: “Guía Pauta de Preguntas Entrevistas en Profundidad Semiestructuradas Trabajadores/as”**).

Estas entrevistas, se llevaron a cabo entre los meses de septiembre, octubre y noviembre del periodo 2023. A continuación, Tabla N°2 que especifica la muestra y códigos:

TABLA N°2: MUESTRA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD TRABAJADORES/AS SECTOR INDUSTRIAL

CÓDIGO	ORGANIZACIÓN	SECTOR	
16	Sindicato de Trabajadores de Empresa AGRO Tantehue Ltda. Agrosuper	Industria	
17	Sindicato de Empresa CIAL Alimentos S.A.		
18 A Y 18 B	Sindicato Los Mallines Forestal		
19	Sindicato CMCP		
20	Sindicato Nacional de Mercaderista de Unilever		
21	Sindicato Cervecerero CCU y Federación de Trabajadores de CCU		
22	Sindicato Único Industrial Chile		
23	Sindicato Trendy		
24	Federación de Trabajadores Ripley FDT Confederación de Sindicatos del Comercio y Servicios Financieros		Comercio
25	Federación Nacional de Trabajadores Alianza CENCOSUD		
26	Sindicato Falabella		
27	Federación de Trabajadores Walmart		
28	Sindicato Nacional de Trabajadores Unimarc		
29	Sindicato Empresa Casa Musa S.A.		
30	Sindicato Centro Distribución Unimarc		
31	Sindicato Paris		

Se implementó **1 Panel de Expertos**, realizado en el contexto del Seminario de presentación de la investigación. Tuvo una duración de 60 minutos, se efectuó de manera presencial y transmitido en directo mediante la transmisión de la plataforma de facebook. Previo a la realización de la instancia, a los/las especialistas se les proporcionó un resumen ejecutivo para que estuvieran familiarizados con los principales hallazgos del estudio.

Referente a la estructura de esta instancia, se efectuó un procedimiento de manera que fuera una fuente confiable (revisar **ANEXO 3: “Procedimiento Panel de Expertos/as”**). Esta actividad se realizó en el mes de abril del presente año. En Tabla N°3 se detalla la muestra y códigos asignados a los participantes:

TABLA N°3: MUESTRA PANEL DE EXPERTOS

CÓDIGO	ORGANIZACIÓN
01	Romanina Morales, Directora Nacional, SENCE
02	Claudio Cuadros, Subgerente Investigación y Desarrollo, OTIC SOFOFA
03	Juan José Guilarte, Especialista Principal en Actividades con los Trabajadores, Oficina de OIT para el Cono Sur de América Latina
04	Jeannette Escudero, Directora Ejecutiva, Talento Digital para Chile
05	Sergio Ibáñez, Jefe de Estudios, ChileValora

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, mencionar que toda la muestra del estudio se diseñó considerando la saturación de la información: *“La representación cualitativa opera por el principio de la redundancia o la saturación, entendiéndose por ello el agotamiento de información o efectos de sentido no conocidos previamente”* (Canales, M., 2006, p. 22).

Lo anterior, de manera de poder recopilar toda la información relevante en la materia de estudio, y así dar curso al proceso de análisis.

3.5.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El plan de análisis se enmarca en la **Triangulación** de los datos arrojados por las entrevistas y panel de expertos, en efecto: *“Las entrevistas individuales -o de hecho, cualquier otra forma de datos cualitativos o cuantitativos- producen un conjunto de datos paralelos. Este enfoque permite al investigador sacar el máximo rendimiento al potencial comparativo de diversos conjuntos de datos”* (Barbour, 2013, pág. 76); lo que permitió contar con hallazgos significativos para un análisis interpretativo e integrativo. Para la indagación y análisis, consideramos el **Análisis de Contenido Cualitativo**, entendido como: *“Una técnica de interpretación de textos (...) Que se basan en procedimientos de descomposición y clasificación de éstos (Losito, 1993) (...) Los textos de interés pueden ser diversos: transcripciones de entrevistas, protocolos de observación, notas de campos, fotografías, publicidades televisivas, artículos de diarios y revistas, discursos políticos, etcétera”* (Marradi, Archenti y Piovani, 2007, citado por Díaz, 2018, pág. 125); siendo el propósito del análisis de contenido: *“Verificar la presencia de temas, palabras o de conceptos en un contenido y su sentido dentro de un texto en un contexto”* (Arbeláez y Onrubia, 2014, pág. 19, citado por Díaz, 2018, pág. 126); interpretando la realidad mediante categorías.

Tomamos en consideración el Método Interactivo Cíclico -MIC- de Glaser y Strauss, referido por Miles y Huberman (1984), citado por Campos y Mujica (2008); en el que se presentan cuatro fases para el análisis del contenido: investigadores/as.

Primera fase, construcción de un modelo inicial, que surge desde los puntos relevantes del análisis teórico de la investigación y de los/as. Segunda fase, diseño de un modelo intermedio emitido desde la interpretación de la experiencia empírica. Tercera fase, estructura el modelo conceptual comparando la relación e interacción entre el modelo inicial de la primera fase y el modelo intermedio de la segunda fase. Cuarta fase, contiene la diagramación de los dibujos o gráficas y conclusiones del modelo conceptual. Con todo, se estructura la teorización.

En nuestro estudio, la primera fase la constituye la operacionalización teórico metodológica; la segunda, la interpretación de entrevistas en profundidad semiestructuradas; la tercera, en torno al panel de expertos; y la cuarta, explicitada en el modelo conceptual. Con el MIC se realiza una descomposición del contenido, lo que hace posible analizar e interpretar la estructura conceptual desde la teoría en el rediseño y la reintegración para la codificación (Campos y Mujica, 2008).

Si hacemos referencia a la unidad de análisis, de acuerdo con Moliner (1984, citado por Valles, 2000 y citado por Díaz, 2018), el documento debe ser comprendido como un testimonio escrito, que permite reconstruir historias pasadas y un escrito que permite justificar o acreditar algo. En esta investigación, la unidad de análisis corresponde a las transcripciones de las entrevistas en profundidad semiestructuradas y panel de expertos.

Por ello, un primer paso para el análisis, fueron las transcripciones; ya que mediante estas se obtiene la realidad que surge desde el análisis documental (Fernández 2000, citado por Campos y Mujica, 2008, pág. 130). Para luego, pasar a la estructuración de los contenidos, considerando las dimensiones de la operacionalización; dado que como lo plantea Campos y Mujica (2008), con el análisis del contenido es posible un nivel de interpretación, sustentado en el marco teórico.

En lo posterior, se llevó a cabo tanto la codificación como la categorización de toda la información recopilada. La validez de esta se da sobre el conocimiento y el rigor de la praxis investigativa.

Finalmente, se organizaron los hallazgos con mayor relevancia buscando ejes para definir posiciones comunes. Todo lo anterior, con el apoyo del software Nvivo.

3.6.- PROBLEMAS ÉTICOS

Se incorporó un componente ético relativo a la participación voluntaria de los/as entrevistados/as, mediante la firma o afirmación verbal de un consentimiento informado (revisar **ANEXO 4: “Consentimiento Informado Entrevistas”**). Este señala: riesgos y beneficios de la investigación; participación libre y voluntaria; resguardo del anonimato y carácter confidencial de la información recopilada; autorización para la grabación; propósito de la investigación; procedimiento de

recolección de datos y a quién dirigirse para realizar preguntas (Ulin et al., 2006) También, en términos éticos, se agrega la creación de un ambiente que promueve la confianza y el rapport, mediante una relación epistemológica sujeto-sujeto. También, en términos éticos, se agrega la creación de un ambiente que promueve la confianza y el rapport, mediante una relación epistemológica sujeto-sujeto.

3.7.- OPERACIONALIZACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA

La información secundaria permitió llevar a cabo la elaboración de una operacionalización teórico-metodológica y así ahondar en el análisis. Dado ello, definimos que el concepto de reconversión laboral se configura como una categoría, la que a su vez cuenta con dimensiones y cada una de estas

con sus respectivos indicadores y subindicadores. La construcción de esta operacionalización responde al análisis del material teórico y su aplicación corresponde a la recopilación de información mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas. En la Tabla N°4 expone esta operacionalización:

TABLA N°4: OPERACIONALIZACIÓN TEÓRICO- METODOLÓGICA

CATEGORIA	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	
Reconversión Laboral	Diagnóstico	Planificación Organizacional	Impacto Organizacional	Capital Humano	
			Impacto Individual	Trayectoria, Desempeño, Salario y Motivación	
		Competencias Laborales	Perfil Ocupacional	Catálogo de Perfiles y Oferta Puestos de Trabajo	
	Orientación	Apoyo Sociolaboral		Acompañamiento Psicosocial y Técnico	Co-contrucción Plan de Trabajo Individual
				Monitoreo y Seguimiento Laboral	Trayectoria Laboral
		Adaptación Laboral		Consejería Laboral	Desarrollo Habilidades Psicosociales y Técnicas
				Intermediación Laboral	Atención Colocación y/o Recolocación Laboral
	Necesidades de Capacitación	Brechas de Capacitación		Habilidades Actuales y Futuras	Mapa Oferta y Demanda de Actuales y Futuros Puestos de Trabajo
				Formación Inicial y Continua	Mapa Oferta Formativa y Demanda de Capacitación y Certificación
		Capacidades Instaladas		Mercado Laboral	Mapa Oferta y Demanda de Instituciones de Formación
				Diálogo Social	Consulta y Negociación Bi/Tripartita /Plus
	Recalificación	Planes Formativos	Programas Capacitación y/o Evaluación y Certificación	Habilidades y Conocimientos y/o Aprendizajes Previos para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	
		Contenidos Formativos	Metodología	Aprendizaje Innovador, Flexible e Inclusivo y Habilidades Transferibles	
		Reubicación Laboral	Actualización Perfil Ocupacional	Nuevos Aprendizajes para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	

A continuación, se observa el mapa conceptual de la operacionalización teórico metodológica que considera categorías, dimensiones, variables, indicadores y subindicadores, pero por sobre todo sus relaciones. Para comprender este mapa, es importante indicar que el proceso de reconversión comienza con la etapa de diagnóstico,

pasando luego por la orientación, posteriormente continúa con la detección de necesidades de capacitación, finalizando con la recalificación; donde cada uno de sus componentes se interrelacionan y conectan entre sí.

FIGURA N°1: MAPA CONCEPTUAL OPERACIONALIZACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA



Fuente: Elaboración Propia

4. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

4.1.- RECONVERSIÓN LABORAL

Si hacemos referencia a la definición de ***Reconversión Laboral***, esta puede ser entendida como un procedimiento: “A través del cual se pretende reincorporar laboralmente a trabajadores que teniendo una especialidad se ven impedidos de continuar ejerciéndola por razones externas a ellos y carecen de opciones de permanecer en el mercado de trabajo con dicho perfil ocupacional” (Peluffo, 1994, citado por Pelluffo, 1995, pág. 95). Olate (1995), entiende por reconversión laboral, la necesidad de adaptación continua de la mano de obra a los cambios que ocurren en el mercado del trabajo. Y, OIT (1996), la define como un caso especial de formación, cuya finalidad es adaptar a los/as trabajadores/as a nuevos requerimientos que se presentan en el marco de las transformaciones en el mundo del trabajo, ya sea dentro de sus actividades o bien fomentando la reinserción.

Las conceptualizaciones de reconversión laboral han evolucionado a lo largo del tiempo: “Era considerada un instrumento para enfrentar situaciones traumáticas como, por ejemplo, despidos masivos producto de la reestructuración de una empresa o bien cambios en la función no deseados” (Puccetti y De La Sovera Maggiolo, 2012, pág. 234). Actualmente, se considera como un instrumento permanente y necesario para la formación y adaptación de los/a trabajadores/as a un entorno en constante evolución (Montero y Salazar, 2011).

Para el SENCE (SENCE, 2003, citado por Viteri, 2019), la reconversión laboral considera actividades e iniciativas que están orientadas a apoyar la reincorporación al mercado laboral de trabajadores/as de sectores productivos, actividades o zonas en crisis. Por otra parte, para Montero y Salazar (2011), la reconversión laboral se asocia a la capacitación, como un proceso continuo y simultáneo para alcanzar una multiplicidad de habilidades, destrezas y valores para que los/as trabajadores/as se desempeñen en puestos de trabajo con un perfil amplio o accedan a otros cargos. En este sentido, se comprende como la readaptación de la mano de obra, indicando que es el: “Entrenamiento o capacitación en un arte laboral de obra diferente del habitual, debido a que las capacidades residuales del individuo le impiden el ejercicio de la misma actividad” (Montero y Salazar, 2011, pág. 74).

Si hacemos referencia a lo planteado por Caballero (2022) [6], la reconversión laboral tiene relación con el proceso de reciclaje laboral, que les brinda a los/as trabajadores/as diferentes posibilidades de reinsertarse en un nuevo puesto de trabajo con nuevas habilidades; a lo que se suma que exige competencias laborales para la adaptación a los nuevos escenarios. En este aspecto, resulta no solo fundamental, sino que muy necesario la existencia de proceso de acompañamiento con profesionales que estén a cargo de ello.

[6] Información Extraída de:
<https://www.hacerempresa.uy/reconversion-laboral/>

ChileValora, sostiene que la reconversión laboral es el proceso: *“A través del cual una persona muta de ocupación o perfil profesional, ya sea adaptando, modificando o adquiriendo nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes, en definitiva, sus competencias. Sus causas pueden ser variadas y pueden relacionarse con motivaciones individuales, cuando la persona decide dar un giro a su trayectoria laboral, o producidas por el propio funcionamiento del mercado laboral, sea producto de un desajuste transitorio entre oferta y demanda de trabajo o fruto de tendencias más estructurales”* (ChileValora, 2023b, pág. 1). Asimismo, indica que no implica comenzar de nuevo, sino que tanto las destrezas como las habilidades pueden reciclarse, de manera que se favorezca la transición a un nuevo puesto de trabajo, en el que trabajadores/as ya cuentan con competencias laborales propias, posibles de acreditar vía certificación de competencias laborales, y en lo posterior, adquiriendo aquellas que no poseen o bien donde se identifican brechas en cuanto a la ocupación a migrar (ChileValora, 2023b).

En el escenario actual, se suman dos conceptos relevantes relacionados con la reconversión laboral. Uno de ellos, upskilling, que corresponde a la adquisición de nuevas habilidades de un/a trabajador/a para su puesto de trabajo. Lo que se traduce en una potenciación de la ocupación, ya que el upskilling: *“Se lleva a cabo a lo largo de una trayectoria profesional, brindando a los trabajadores una oportunidad marcada para mejorar y crecer, elevando sus habilidades al nivel que es requerido en el entorno laboral”* (Allen, 2022, pág. 128). Y, por otra parte, está reskilling, que es cuando el/la trabajador/a adquiere nuevas habilidades para otro puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia avanzar hacia una nueva ocupación acorde a sus recientes competencias [7].

Según Allen (2022), el reskilling representa una alternativa al proceso de despido de trabajadores/as que carecen de las habilidades requeridas; y en este caso, la estrategia de reconversión se centra en medidas de capacitación para la adopción de competencias laborales y ocupar posiciones requeridas dentro de la misma organización. Con el reskilling es posible aprender nuevas destrezas, para desenvolverse en otro cargo; y con upskilling, se adquieren nuevas habilidades para perfeccionar el desempeño en el actual puesto; siendo ambas complementarias para adquisición de competencias técnicas e interpersonales en el aprendizaje continuo [8].

En cuanto a lo respecta el proceso de reconversión laboral propiamente tal, entendemos debe considerar las etapas de diagnóstico, orientación laboral, detección de necesidades de capacitación, recapitación y recalificación y/o certificación, las que definiremos a continuación:

El **Diagnóstico de la Situación Actual**, tiene relación con: *“Determinar el grado en que se debe reformar las calificaciones o aprovechar otras que no formaban parte del perfil ocupacional de determinada persona”* (Beatriz y Argón, 1995, citado por Pelluffo, 1995, pág. 96). En este aspecto, Olate (1995), indica que para que los procesos de reconversión tengan pertinencia, se deben realizar diagnósticos: *“Realizar los análisis pertinentes en torno a los posibles impactos que van asociados a este tipo de políticas: análisis económico-técnicos y socioculturales”* (Olate, 1995, pág. 52)

[7] Información Extraída de:
<https://www.relink.cl/blog/diferencias-upskilling-reskillingn>

[8] Información Extraída de:
<https://blog.continuum.cl/qu%C3%A9-es-el-reskilling-y-c%C3%B3mo-ayuda-a-tu-equipo-a-abordar-nuevos-desaf%C3%ADos-180a4db1f93a>

El autor, sostiene que, para su efectividad, es necesaria la inserción dentro de una estrategia más amplia, que incluya una combinación de las restricciones políticas, financieras y socioculturales de las zonas geográficas en donde se lleve a cabo, de manera tal que: *“Obedezcan a una planificación seria, en que se intenten procesos graduales de finalización de una actividad productiva”* (Olate, 1995, pág. 52). Asimismo, según consta en Beatriz y Argón (1995, citado por Pelluffo, 1995), hay ciertos requisitos que deben considerarse antes de iniciar el proceso de reconversión laboral, lo que implica identificar la situación actual. Uno de ellos, se refiere a la imposibilidad de seguir desarrollando el puesto de trabajo por causas externas y al grado de ocupabilidad negativo que origina la recalificación. El otro, implica considerar las legislaciones vigentes de cada país. Montero y Salazar (2011), señalan que previo a la partida de proceso de reconversión laboral, es fundamental contar con información de los implicados en cuanto edad, antigüedad, nivel salarial, desempeño profesional y formación inicial y continúa recibida.

Adicionalmente, Peluffo y Hoyaux (s.f.), refieren que se debe realizar un diagnóstico general del mercado laboral de la zona a reconvertir, que incluya una caracterización de los/as potenciales trabajadores/as cesantes, perfiles ocupacionales requeridos según oferta de trabajo, y perfil de capacitación laboral de los/as desocupados/as para su reinserción en la zona. Sumado a ello, indican que la certificación ocupacional aparece como un instrumento para la reconversión laboral debido a que permite diagnosticar el desempeño de los/as trabajadores/as, a través, de la comparación de sus calificaciones con las exigencias del perfil ocupacional y la posibilidad de estos/as de avanzar en sus puestos de trabajo.

Con los diagnósticos es posible reconocer habilidades, carencias y cómo subsanarlas. Proponen un sistema para la reconversión laboral en tres pilares: Sistema de información del mercado de trabajo, sistema de certificación ocupacional y formación individualizada y modular. Luego del diagnóstico ocupacional sobre certificación ocupacional, detectar las carencias capacitación de trabajadores/as para puestos de trabajo; posteriormente mediante datos del sistema de información ver posibilidades de oferta laboral; y orientarlos/as hacia módulos complementarios de carencias, reconociendo aprendizajes realizados (Peluffo y Hoyaux, s.f.).

La segunda etapa de **Orientación Laboral**, entendida como: *“Una asistencia a la persona a fin de que descubra quién es realmente, lo que él o ella posee en sí mismo, lo que falta, lo que puede hacer fácilmente, lo que es incapaz de hacer”* (Finn y Miranda, 1993, citado por Beatriz y Argón, 1995, citado por Pelluffo, 1995. pág. 96-97), lo que resulta fundamental para considerar elementos psicosociales en el marco del proceso de reconversión laboral.

Se suma la **Detección de Necesidades de Capacitación**, para identificar necesidades de capacitación específicas, adquisición de competencias laborales y destrezas que requieren los/as trabajadores/as para la ubicación en el área en donde tengan más posibilidad de obtener empleo, mantener su actual puesto o para uno futuro. Como lo menciona Conejeros (s.f.) [9], un punto de partida debe identificar las capacidades con que cuentan los equipos de trabajo, es decir, el perfil actual y determinar las herramientas que se deben sumar al repertorio de los/as trabajadores/as, para desde ahí asumir la necesidad de reconversión, en otras palabras, el perfil a futuro.

[9] Información Extraída de:
<https://www.hrconnect.cl/tendencias/reconversion-laboral-una-necesidad-para-las-organizaciones-y-la-empleabilidad/>

La evaluación y anticipación de habilidades, actualmente es conocido como Skills Assessment and Anticipation -SAA-, procesos para identificar y analizar las necesidades actuales y futuras de habilidades que permiten conocer las competencias requeridas por empresas y sectores económicos como tendencias y cambios en la demanda de habilidades debido a factores como la tecnología, la globalización y la transformación económica.

Se logra recopilando y analizando datos sobre trabajadores/as, entre otros aspectos, mediante consultas con empleadores, trabajadores/as, instituciones educativas y partes interesadas para una comprensión integral de las necesidades. El objetivo es proporcionar información para el desarrollo de políticas de reconversión laboral y formación para el trabajo; lo que permite a los formuladores de políticas e interesados realizar estrategias efectivas para abordar las brechas de habilidades, promover el desarrollo profesional y mejorar la adaptabilidad de los trabajadores/as en un entorno emergente (OCDE, 2016).

Una cuarta etapa corresponde a la **Recalificación**, la que implica que los/as trabajadores/as a reconvertirse adquieren nuevas habilidades, competencias y conocimientos con el propósito de desempeñarse en otro puesto de trabajo mediante el proceso de recapitación. Esto les permite adaptarse a los constantes cambios presentes en el mundo del trabajo como también establecer mejoras en lo que se refiere a su empleabilidad: *“La recalificación se convierte así en el efecto generado por medio de la recapitación, y es en esa relación medio-efecto (recapitación-recalificación), que se produce el real proceso de reconversión laboral”* (Pellufo, 1995, pág. 97).

Según dicta Pellufo (1995), la recalificación está compuesta también por la adaptación personal de los/as trabajadores/as. Por lo que entendemos que este proceso incluye tanto las actividades de certificación como aquellas de capacitaciones, además de competencias laborales que se proporcionan a trabajadores/as desplazados/as y aquellos que se mantienen en puestos o se proyectan en otros a futuro.

4.2.- FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

En lo que se refiere a la ***Formación para el Trabajo***, el Convenio 142 de la OIT (1975) sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, entre otros aspectos, indica que los Estados Miembros deben adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en orientación y formación profesional, en estrecha relación con el empleo y por medio de servicios públicos de empleo. Asimismo, resalta el valor del diálogo social para la formación de manera que las políticas y programas de orientación y formación profesional se implementen con organizaciones de empleadores y trabajadores/as; y de conformidad con la Ley y las prácticas nacionales con otros organismos interesados.

De manera complementaria, la Recomendación 195 OIT (2004) sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, exhorta a los Estados Miembros a formular y aplicar políticas de educación, formación y aprendizaje permanente que promuevan la empleabilidad de las personas a lo largo de la vida. Proporciona definiciones sobre la formación, incluido el aprendizaje permanente, competencias, empleabilidad; y considera la educación de calidad, formación previa al empleo y el aprendizaje a lo largo de la vida como pilares para fomentar y mantener la empleabilidad. Recomienda que las políticas de educación y formación estén respaldadas por mecanismos transparentes de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales. Señala el papel que de los interlocutores sociales en el apoyo del aprendizaje permanente; y considera la educación de calidad, formación previa al empleo y el aprendizaje a lo largo de la vida como pilares para fomentar y mantener la empleabilidad.

Adicionalmente, recomienda que las políticas de educación y formación estén respaldadas por mecanismos transparentes de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales. Señala el papel que le corresponde a los interlocutores sociales en el apoyo del aprendizaje permanente; y reconoce que la educación y la formación son un derecho para todas las personas como la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en materia de educación y formación. Se reconoce que las empresas tienen un rol destacado en el fomento de la inversión en la formación y en la provisión de programas de aprendizaje y formación en el lugar de trabajo; e insta a los Estados Miembros a que reconozcan, formalmente, tal aprendizaje y hace hincapié en la importancia de que las personas aprovechen las oportunidades de educación, formación y aprendizaje permanente.

Por otra parte, según consta en OIT (2021a) el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales [10], manifiesta que el derecho a la educación es fundamental y no se encuentra limitado ni por la edad ni el género. Plantea que tanto la comunidad mundial como las organizaciones internacionales, se encuentran reconociendo la relevancia de las competencias laborales junto con el aprendizaje permanente, dando cuenta de medidas y nociones como: El derecho universal de aprendizaje permanente, las oportunidades de aprendizaje permanente, aprendizaje para todos, el derecho a la educación, formación y aprendizaje permanente inclusivo y de calidad, el derecho a aprender y, finalmente, el derecho universal de aprender.

[10] Información Extraída de:
<https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

También, destaca la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que en el ODS - Objetivo de Desarrollo Sostenible- 4, señala garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad; y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos desde la primera infancia hasta la formación profesional (OIT, 2021a). Y, se agrega el ODS 8, sobre la importancia del trabajo decente (OIT, 2017a).

La perspectiva teórica de la **Formación Profesional**, a la que en Chile se le denomina formación para el trabajo, surgió como una modalidad de capacitación diseñada, específicamente, para facilitar el acceso al mundo del trabajo. Desde la mirada de la OIT, se conceptualiza como aquellas: *“Actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”* (Tesauro citado por OIT, 2017a, pág. 38). El concepto de formación profesional abarca la educación técnico-profesional, formación previa al empleo, aprendizaje para jóvenes, programas de capacitación laboral, formación continua y en el puesto de trabajo, certificación de competencias y el reconocimiento de saberes, entre otros (OIT/CINTERFOR, 2017c).

La formación profesional se enfoca en el desarrollo de competencias específicas requeridas por un determinado campo laboral o sector de la economía y busca equipar a las personas con habilidades técnicas y conocimientos especializados para desempeñarse eficazmente en un empleo específico; las que pueden incluir habilidades técnicas y prácticas, conocimientos especializados y competencias relacionadas con el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la comunicación efectiva.

En este contexto, se reconoce que las instituciones de formación profesional, deben estar orientadas a la formación de habilidades y competencias en función de los actuales y nuevos puestos de trabajo así como que los programas de formación profesional deben considerar el desarrollo de habilidades transversales, como las de cuidado, digitales y socioemocionales; y que los sistemas de formación profesional, incentiven, especialmente, a la población joven a formarse en habilidades para el trabajo; y así se facilite la reinserción laboral (OIT, 2021e). Dado lo mencionado, la formación profesional, tiene un impacto directo y significativo en las oportunidades de inserción y permanencia en el mercado laboral, así como en las posibilidades de acceder a un empleo decente, desarrollar una carrera laboral ascendente, obtener mayor estabilidad ocupacional y aumentar los ingresos (OIT/CINTERFOR, 2017c).

De manera complementaria, según OIT/CINTERFOR (2021f), en la 45ª reunión de la Comisión Técnica de OIT/CINTERFOR, se acordó que para el bienio 2022-2023 en la formación profesional se pondrá el foco en las siguientes líneas de trabajo: Desarrollar capacidades para identificar desajustes entre oferta y demanda de competencias laborales y prever necesidades futuras; reforzar políticas en competencias laborales y aprendizaje permanente, modelos de gobernanza y sistemas de financiación; elaborar metodologías de aprendizaje innovadoras, flexibles e inclusivas junto a la formación en el trabajo e impulsar una transformación digital en la formación profesional que permita a más personas acceder a una educación de calidad.

En el caso de las definiciones vinculadas a la formación profesional, como lo señala OIT (2021a), es dable mencionar el **Enfoque de Aprendizaje Permanente**.

Este término tuvo relevancia con la publicación de Delors (1996), sobre los cuatro pilares de la educación: *“Aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores”* (Delors, 1996, pág. 1). Se propuso el concepto de educación a lo largo de la vida, atribuyendo la misma relevancia a las ideas de aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos y, por último, aprender a hacer; el acento se sostuvo en el valor del aprendizaje y el desarrollo de competencias para el trabajo (OIT, 2021a).

La noción propuesta en OIT (2004), sobre aprendizaje permanente, refiere al conjunto de actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida para desarrollar competencias y cualificaciones. Asimismo, en OIT (2021a), se plantea que la EFTP - Educación y Formación Técnica y Profesional-, es decir, la educación, formación y el desarrollo de competencias orientado a un rango amplio de ocupaciones de los diferentes sectores productivos, forma parte del aprendizaje permanente; incluyendo la enseñanza secundaria, postsecundaria y terciaria, además de la formación en el trabajo, la formación continua y el desarrollo profesional. En ese sentido, según Saget et al. (2020), un enfoque de aprendizaje permanente que considere tanto el aprendizaje formal como informal desde la primera infancia hasta la edad adulta va a permitir que las personas se capaciten y reconviertan laboralmente.

En la Recomendación 2006/962/CE de la UE -Unión Europea-, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente [11], insta a los gobiernos de la UE a introducir la

enseñanza de competencias en sus estrategias de aprendizaje permanente; se identifican ocho competencias: digitales, comunicación en lengua materna y lengua extranjera, matemática, científica y tecnológica, aprender a aprender, sociales y cívicas, sentido de la iniciativa y espíritu de empresa y conciencia y expresiones culturales.

Por otro lado, se suma el **Enfoque de Educación a lo Largo de la Vida**, concebido como: *“Actividades educativas emprendidas a través de la vida, con el objetivo de incrementar el conocimiento, las habilidades, las competencias y/o las cualificaciones, por razones personales, sociales o profesionales”* (OCDE, 2012 citado por OIT, 2017a, pág. 39). Se basa en que las oportunidades educativas no deben limitarse a ciertas etapas de la vida, sino que estar disponibles en cualquier momento, edad y para todas las personas, independientemente de su condición social, género o raza. Con esta perspectiva, se brinda acceso a programas de formación y capacitación que se ajusten a las necesidades del mundo laboral y permitan a las personas mantenerlas actualizadas y competentes.

A lo anterior, de acuerdo con OIT (2021a), se suma el **Enfoque de Competencias**, donde la definición de competencias se entiende como la: *“Capacidad de realizar una tarea o un trabajo aportando los conocimientos, las competencias y la experiencia necesarios”* (OIT, 2021a, pág. 40) y, según consta en OIT (2004), abarca conocimientos, aptitudes, y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto determinado. Particularmente, la idea de desarrollo de competencias se enmarca en lo siguiente: Educación y formación profesional y técnica; competencias formales e informales para el empleo; formación previa al empleo y la dirigida a trabajadores/as empleados/as (OIT, 2021a).

Según el Banco Mundial (2016, citado por OIT, 2017), se identificó un conjunto de competencias cognitivas y socioemocionales asociadas con diferencias positivas en salarios y empleo para quienes las poseen. Competencias cognitivas, son habilidades mentales que permiten comprender, razonar y adquirir nuevos conocimientos; adquiridas en la educación formal e incluyen conocimientos básicos en ciencias, matemáticas y lectura y abarcan habilidades de pensamiento complejo, pensamiento crítico y resolución de problemas. Las competencias socioemocionales, se centran en la orientación al logro de metas, control emocional y trabajo en equipo.

También, existen los siguientes ejemplos de competencias identificadas por OIT (2020): Competencias técnicas específicas y especializadas (para sectores productivos según demandas de conocimientos y habilidades técnicas); competencias técnicas (a nivel mundial de alta transferibilidad y adaptabilidad entre sectores y ocupaciones); y competencias básicas de empleabilidad (pensamiento crítico, comunicación, lectoescritura y conocimientos aritméticos; y competencias de resiliencia (resistencia al estrés, equilibrio trabajo y vida personal, desintoxicación digital, gestión del tiempo, flexibilidad y adaptabilidad).

Desde el enfoque basado en competencias, surgieron preguntas en torno a la definición de los perfiles ocupacionales, el diseño e implementación de programas de formación profesional basada en competencias y el reconocimiento y certificación de los aprendizajes previos.

Como respuesta, de acuerdo con OIT (2017a), en la actualidad la mayoría de las instituciones de formación profesional en América Latina y el Caribe han adoptado el **Enfoque de Competencias Laborales**, centrado en identificar las competencias específicas requeridas por los/as trabajadores/as y diseñar programas de formación para que estos/as las desarrollen de manera efectiva y se certifiquen (OIT, 2017a).

Desde la mirada de ChileValora, las competencias laborales se refieren a todos los conocimientos -saberes para ejecutar una función laboral, actitudes, disposición o postura frente a la ejecución de una función laboral y habilidades, capacidad de ejecutar una función laboral; necesarias para dar cumplimiento exitoso a las actividades laborales que forman parte de una función laboral, según estándares del sector productivo [12].

En este enfoque surge el **Marco de Cualificaciones**, corresponde a una herramienta para realizar clasificaciones tanto de los logros educativos como de competencias según niveles previamente definidos. Proporciona una estructura y referencia común para evaluar y reconocer las competencias adquiridas en diferentes contextos sean trabajadores/as o bien estudiantes. Así los marcos de cualificaciones pueden definirse como: *“Un instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de destrezas, conocimientos y competencias a lo largo de un continuo de niveles acordados. Es una vía para estructurar cualificaciones existentes y nuevas, que se definen a partir de resultados de aprendizaje”* (Tuck, 2007, citado por ChileValora, 2014, pág. 25).

[12] Información Extraída de:
<https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/que-son/>

La adopción de esta herramienta permite facilitar la comparabilidad y la transferibilidad de las cualificaciones y competencias entre diferentes sectores, ocupaciones y sistemas educativos; así como establecer un puente entre la educación formal, la formación profesional y las necesidades del mercado laboral: Un marco nacional que estructure sistemáticamente logros educativos reconocidos a través de cualificaciones y niveles; sería un aporte para resolver los problemas de reconocimiento entre la educación formal y la formación profesional (OIT, 2017a). Es posible distinguir tres niveles en los cuales pueden establecerse los marcos de cualificaciones: A nivel sectorial, se centra en un sector económico o industrial específico, siendo su objetivo establecer estándares y competencias requeridas para el desempeño en un sector particular. Puede ser desarrollado por organizaciones o entidades relacionadas con el sector, como asociaciones industriales, gremios u otros. A nivel nacional, aplica a todo el país y tiene como propósito establecer niveles y descripciones de las cualificaciones para diversos campos y ocupaciones. Son diseñados por autoridades nacionales de educación o trabajo, en colaboración con empleadores, expertos en educación y actores relevantes para asegurar comparabilidad y coherencia de las cualificaciones dentro del país. A nivel regional, abarca una región geográfica, que puede ser un grupo de países o una entidad regional como un bloque económico o una cooperación regional, su objetivo es establecer criterios y estándares comunes de cualificaciones para promover la movilidad laboral y la cooperación en materia de educación y formación profesional dentro de esa región (OIT, 2022).

4.3.- DIÁLOGO SOCIAL

Cabe indicar la conceptualización de ***Diálogo Social***, comprendido como un: *“Tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores o entre empleadores y trabajadores sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social”* (OIT, 2017, pág. 12). En cuanto a la negociación, se expresa tanto en la negociación colectiva, proceso en donde empleadores y trabajadores/as debaten sobre temas laborales, como en las políticas de concertación, que son acuerdos más amplios con afectación a la sociedad en su conjunto. Respecto al intercambio de información, se considera como un primer acercamiento y reconocimiento entre las partes, y en la consulta, se profundiza en una conversación en torno a los diferentes puntos de vista (ChileValora, 2014).

El diálogo social puede tener un carácter bipartito como tripartito, además de plus. En el primer caso, llevado a cabo entre empleadores y trabajadores/as, en el segundo, entre empleadores, trabajadores/as y gobierno. Y, en el tercer caso, en situaciones donde empleadores, trabajadores/as y gobierno cuentan con la intención de ampliar el diálogo a temáticas anexas al mundo del trabajo, por lo que incluyen a sectores de la sociedad civil (OIT, 2017). En su dimensión bipartita: *“El diálogo social permite a los empleadores y los trabajadores expresar sus intereses y perspectivas con respecto a todas las cuestiones en materia de políticas que repercuten en el mundo del trabajo, entre ellas el cambio climático y una transición justa”* (OIT, 2023b, pág. 44). En cuanto a las transformaciones tecnológicas, y por extensión, los procesos de transición justa, algunos países han adoptado medidas de diálogo social tripartito, realizando consulta entre gobiernos, empleadores y trabajadores/as; donde se reconoce que:

“Una participación más sistemática de estos en la formulación, la aplicación y el seguimiento de dichas medidas puede allanar el camino hacia una mayor aceptación de las políticas sobre una transición justa” (OIT, 2023b, pág. 44).

Respecto al diálogo social plus, y como lo menciona Barreto (2015), la existencia de organizaciones de trabajadores/as autónomas, independientes y fuertes es un factor determinante para asegurar un diálogo social efectivo. En ese sentido, como es de conocimiento, dichas organizaciones desempeñan un papel crucial en la representación de intereses, en la negociación y en la promoción de políticas. Considerando la relevancia de este rol, cabe tener en cuenta que la informalidad laboral dificulta la representación de los/as trabajadores/as que se encuentran en esta condición, por lo mismo se plantea que: *“La inclusión de representantes de trabajadores por fuera de los sindicatos como de miembros de la comunidad afectada será crucial para que todas las voces afectadas puedan ser debidamente consideradas”* (Álvarez et al., 2022, pág. 95). En este sentido, resulta fundamental que las organizaciones de trabajadores/as y empleadores utilicen su poder de convocatoria para reunir a diversos actores y representar una amplia gama de intereses, considerando las transformaciones tecnológicas y la transición. Esto implica aplicar diálogo social plus; y, por lo tanto, ser inclusivos y representativos de la diversidad, asegurándose de que las voces de aquellos que han sido tradicionalmente marginados o excluidos también sean escuchadas (OIT, 2019c).

Desde la visión de CUT (2015), en Chile el diálogo social debe configurarse como un instrumento para lograr acuerdos; y la gobernanza tripartita como un modelo de construcción de políticas públicas pertinentes en y para la formación para el trabajo. Esta perspectiva, señala que los procesos educacionales y de formación para el mundo del trabajo, constituyen un punto de encuentro entre los/as trabajadores/as organizados/as y empleadores, lo que hace que esta materia permita desarrollar instancias de diálogo social para la búsqueda de acuerdos en este ámbito. Por ello, se propone incorporar, en instituciones de formación para el trabajo, modelos de gobernanza tripartita para la toma de decisiones políticas.

5.- CAPÍTULO IV: CARACTERIZACIÓN SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

5.1.- ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Según consta en el clasificador chileno de actividades económicas, CIIU4.CL 2012 (INE, 2014), la industria manufacturera incluye actividades en las que se realiza transformación física y/o química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. La alteración, renovación o reconstrucción de productos se consideran como parte de las actividades manufactureras. Se compone de los subsectores: Elaboración productos alimentos; elaboración productos de tabaco; elaboración productos de textiles; fabricación prendas de vestir; fabricación productos de cuero y productos conexos; producción de madera y fabricación productos de madera y corcho, fabricación artículos de paja y materiales trenzables; fabricación papel y productos de papel; impresión y reproducción de grabaciones; fabricación coque y productos de la refinería del petróleo; fabricación sustancias y productos químicos; fabricación productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico; fabricación productos de caucho y plástico; fabricación otros productos minerales no metálicos; fabricación metales comunes; fabricación productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipos; fabricación productos de informática, de electrónica y de óptica; fabricación equipo eléctrico; fabricación vehículos automotores, remolques y semirremolques; fabricación otros tipos de equipo de transporte; fabricación muebles máquinas y equipos.

El sector comercio, según CIIU4.CL 2012 (INE, 2014), refiere a la venta al por mayor y al por menor, sin transformación, de todo tipo de productos y prestación de servicios accesorios a la venta de dichos productos.

Dentro del sector industrial, comprende los subsectores de: Venta de vehículos automotores; mantenimiento y reparación de vehículos automotores; venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores; y venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios. Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata; venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos; venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco; venta al por mayor de enseres domésticos; venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales; y otras actividades de venta al por mayor especializada. Venta al por menor en comercios no especializados; venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados; venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados; venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados; venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados; venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados; venta al por menor de otros productos en comercios especializados; venta al por menor en puestos de venta y mercados; y venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados.

Según INE (2024b), el IPI -Índice de Producción Industrial-, al mes de mayo 2024; aumentó en 2,3% en los últimos 12 meses, debido a incidencias positivas en la actividad de la producción minera y de electricidad, gas y agua.

Por el contrario, el IPMan -Índice de la Producción Manufacturera-, descendió en su actividad, presentando un descenso de 0,7% y un alza de un 0,9% respecto al año 2023. Lo que se explica por la baja interanual de 1,8% en la elaboración de productos alimenticios producto de la disminución en la producción de filete y carne de salmón y trucha congelado; además de la mengua de un 10,5% en la fabricación de productos de caucho y plástico; sumado a la fabricación de maquinaria y equipo n.c.p., la que se redujo 9,2%, debido a menores proyectos orientados a la fabricación de equipo de elevación y manipulación. No obstante, la reparación e instalación de maquinaria y equipo tuvo una incidencia positiva, aumentando en 27,0% a raíz de solicitudes de empresas mineras.

Respecto al IAC -Índice de Actividad del Comercio-, aumentó en 0,7% durante los últimos doce meses. Esto responde a incrementos del comercio al por menor, exceptuando el de vehículos automotores y motocicletas, división que tuvo la mayor contribución al IAC a precios constantes, con un alza de 1,8%; debido al aumento en prendas de vestir, calzado y artículos de cuero. Además de la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco, y venta al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados, con alzas de 12,3%, 2,5% y 3,3%, respectivamente.

Por otra parte, el comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, creció en un 0,3%, lo que se explica por aumento en venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco, y venta al por mayor de desperdicios, desechos, chatarra y otros productos con un 8,2% y 10,8%, en cada caso.

Sin embargo, la venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales disminuyó en un 5,3%; y venta de vehículos automotores decreció en 5,5%, entre otros; aunque la venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores se expandió en un 1,9% (INE, 2024a).

De acuerdo con ENIA (2022), hay 3.493 establecimientos del sector industrial en Chile, la Región Metropolitana con mayor presencia de empresas (1.977); Región de Biobío (282); Región de Valparaíso (233). De los 3.493 establecimientos que existen, elaboración de productos alimenticios lleva la delantera (924); fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo (297); y empresas de fabricación de productos de caucho y de plástico (269).

En la Región Metropolitana se observa que las empresas cuentan con un ingreso por ventas de productos fabricados de \$23.807.599.073, los ingresos por trabajo por contrato obtienen \$264.375.019, los ingresos por reparaciones corresponden a \$351.675.262 y, finalmente, por reventa de productos recauda \$3.846.997.573. En esta misma línea, los ingresos por tramos de número de trabajadores/as son más altos en empresas con 500 y más ocupados; seguido por el tramo de 200-499 ocupados (ENIA, 2022).

Desde Observatorio Laboral SENCE (2021), se extrae que durante el año 2020 el 77% de las empresas de la industria manufacturera tuvo vacantes de puestos de trabajo, sin embargo, todas las empresas presentaron dificultades para cubrirlos; indicando que la principal razón fue por la escasez de postulantes, seguido de candidatos sin competencias técnicas y, en tercer lugar, falta de experiencia requerida.

En las ocupaciones con dificultades para llenar puestos de trabajo, destaca oficios, con un 55%; en lo posterior se ubican los operadores con 26%, y luego ocupaciones elementales con 23%.

Según consta en ECOM (2021), en el sector comercio, hay un total de 200.602 empresas en el territorio nacional; en primer lugar, con 62.382 destaca el comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas; en segundo lugar, el comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas, cuya cifra asciende a 11.849; y en tercer lugar, con 8.386, se ubica el comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Si hacemos referencia a ingreso por ventas de productos fabricados, se obtiene un total de \$2.141.215.991; en ingresos por servicio 9.349.347.884; respecto a ingresos por otras ventas operacionales, la cifra corresponde a 5.525.347.992; y en ingresos recibidos un total de 1.243.569.035 (ECOM, 2021).

5.2.- CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

De acuerdo con Palomino (2017), el sector industrial juega un papel fundamental en el proceso de crecimiento económico, ya que es la piedra angular para lograr una transformación productiva significativa. Este sector permite superar las actividades rudimentarias y avanzar hacia actividades más complejas; transformación que implica una mayor diversificación de la economía, el desarrollo de capacidades técnicas y tecnológicas, así como una mayor generación de empleo cualificado. Dado ello, Palomino (2017) plantea que el sector industrial está estrechamente relacionado con la innovación y el avance tecnológico. Las empresas industriales invierten en investigación y desarrollo para mejorar sus procesos de producción, desarrollar nuevos productos y adoptar tecnologías más eficientes. Asimismo, OIT (2021e), manifiesta que las nuevas tecnologías aplicadas en sectores industriales y manufactureros, lleva como nombre manufactura avanzada, manufactura inteligente y/o industria 4.0, y: *“Permite ir más allá del soporte informático en procesos de compras, stock y pagos en la relación con proveedores y el sistema integrado de gestión de datos para el desarrollo del producto, habilitando en este caso el seguimiento en tiempo real de pedidos y logística y la creación de sistemas virtuales de desarrollo, respectivamente. Además, permiten mantener canales de comunicación entre sistemas inteligentes y máquinas (M2M), así como monitorear la gestión de los ciclos de vida de los clientes e implementar procesos de negocio automatizados”* (OIT, 2021e, pág.108).

En Upskills Consultores (2021), se plantea que la manufactura avanzada contiene prácticas productivas de alto impacto; y uno de sus principales atributos, su modo de producción sofisticado basado en la tecnología y combinación de conocimientos, procesos y modelos de negocio avanzados.

Destacan también la importancia del abordaje de la gestión de las transformaciones tecnológicas y el correspondiente proceso de transición en la manufactura avanzada.

Al respecto refiere tres elementos para implementar ello: Por una parte, el sector productivo, quien debe rediseñar sus procesos, potenciando su eficiencia y producción, para lo cual se hace necesaria la capacitación para los/as trabajadores/as; por otra, el sector público, a cargo de la coordinación y planificación de la relación entre trabajo y formación. Y, finalmente, la oferta formativa, readecuándose a las temáticas actuales de acuerdo con las demandas sectoriales.

Ahora bien, en lo que respecta al sector comercial, según estudio realizado por Fundación Chile et al. (2020), un 74% de las empresas participantes manifiesta que el impacto de la transformación tecnológica en las competencias laborales ya está ocurriendo o bien sucederán en los siguientes tres años. Adicionalmente, se plantea que, en la actualidad, el 80% de dichas competencias son rutinarias, manuales y cognitivas, lo que las vuelve automatizables y digitalizables; sumado a que en los próximos cinco años, el 63% de estas competencias podrían ser reemplazadas por tecnologías físicas - robótica- y digitales -big data y machine learning-; y el 37% de competencias no rutinarias ser complementadas con esas tecnologías. Asimismo, se estima que la robótica, mediante máquinas con la capacidad de trasladar objetos, seleccionar productos para armar pedidos y cajas de autoservicio, tendrá impacto en las competencias de los procesos de logística de entrada y comercialización presencial así como que el big data y machine learning

tendrán mayor capacidad de aprendizaje y predicción. Dado ello, se proyecta que, en cinco años, los sistemas estén orientados a la inteligencia artificial; por lo que las ocupaciones con mayor afectación serán bodeguero y operario, en el área de logística y vendedor y cajero en el área de comercialización.

En sintonía con lo mencionado, se explicita la necesidad de incorporar nuevos perfiles como: análisis de datos, programación de nuevas tecnologías, encargados/as de comercio electrónico, experiencia de usuario y atención al cliente.

Como estrategia de abordaje para la administración de estos cambios, las empresas encuestadas plantean la importancia de potenciar los procesos de reconversión laboral, según los requerimientos tecnológicos y el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. Por lo que se enfatiza en que muchas empresas del rubro comercial están desarrollando iniciativas en el capital humano; mientras que algunas indican han establecido acuerdos con los sindicatos respecto a estos impactos, lo que se refiere como un tema relevante producto de que la transformación tecnológica se estima será un foco de negociación entre trabajadores/as y empleadores (Fundación Chile et al., 2020).

5.3.- EMPLEO EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Al extraer información del Observatorio Laboral SENCE (2024), es posible indicar que la tasa de ocupación en el trimestre marzo-abril-mayo 2024, corresponde un 57%, de las cuales 47,9% corresponden a mujeres y 66,6% a hombres. En el caso de la ocupación, según rama de la actividad económica, en el mismo trimestre, el sector comercial posee el primer lugar en ocupación con un total de 1.779.664 (19,07%), y el sector industrial el segundo con 860.243 (9,22%), siendo el total nacional de 9.331.644 (100%). En cuanto a la ocupación informal, entre marzo y mayo del año 2024, el sector industrial obtiene un 8,4% y, por su parte, el comercio 23,4%; representando el segundo y primer lugar respectivamente (Observatorio Laboral SENCE, 2024).

En la industria, la distribución nacional de trabajadores/as a 480.056 personas. Las regiones con mayor concentración son: 274.850 (57%) de trabajadores/as en la Metropolitana; en Biobío 35.800 (7%) y en Valparaíso 30.255 (6%) (Observatorio Laboral SENCE, 2021). La industria manufacturera concentra 472.030 ocupados con contrato, de estos 325.700 son hombres y 146.330 mujeres.

En lo que se refiere a las actividades económicas de la industria manufacturera, con mayor ocupación y con presencia de contrato, las detallamos a continuación: Elaboración de productos alimenticios (140.010, 90.287 hombres y 49.723 mujeres); fabricación de equipo eléctrico (82.535, 36.181 hombres y 46.354 mujeres); y, en tercer lugar, fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo (45.274, 37.154 son hombres y 8.120 mujeres) (ENIA, 2022). En el sector comercial, trabajadores/as ascienden a un total de 2.140.076, 1.175.734 corresponden a hombres y 964.342 a mujeres. En el caso de las actividades económicas con mayor cantidad de trabajadores/as: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas (442.193; 209.104 son hombres y 233.089 mujeres; comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas (299.429, 193.429 hombres y 105.999 mujeres); y comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos (96.519, 74.288 y 22.231 hombres y mujeres) (ECOM, 2021).

5.4.- PROCESOS DE FORMACIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

En Observatorio Laboral SENCE (2021), sobre capacitación y uso de oferta pública en la industria manufacturera, se plantea que el 60% de las empresas no tiene intenciones de invertir en capacitación para sus trabajadores/as; siendo las razones principales, las que a continuación se detallan: Trabajadores/as cuentan con las competencias requeridas y las empresas realizan capacitaciones de forma interna. El grado de conocimiento de bonos y subsidios de SENCE no llega al 50% de las empresas, siendo el subsidio al empleo joven el más conocido con un 57% y el subsidio al empleo el más utilizado con un 26%.

En el grado de conocimiento de programas de intermediación laboral, el 66% de las empresas tiene conocimiento de las OMIL -Oficinas Municipales de Información Laboral-, pero solo 34% lo utiliza. La Bolsa Nacional de Empleo -BNE- y ferias laborales de SENCE o MINTRAB la mayoría afirma no conocerlas. El grado de conocimiento de otros programas, el Sistema Nacional de Competencias Laborales ChileValora es el menos conocido, con un 87% de empresas consultadas, y la Ley de Protección al Empleo, la más conocida con un 71%.

5.5.- ACTIVIDAD INSPECTIVA EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Según Dirección del Trabajo -DT- (2023), la cantidad de denuncias recibidas a nivel nacional fue de 91.120: Trabajadores/as (69.005); organizaciones sindicales (5.046); empleador (4.094); no se identifica (2.920); inspección (2.595); fiscalización (2.127); tribunal (1.974); dirección regional (970); terceros (732); dirección nacional (620); institución previsional (568), otra institución (249); y autoridad (219). Los rubros con mayor denuncias ante la DT: Actividades de servicios administrativos y de apoyo (11.934; 9.805 por trabajadores/as y 2.129 por otros); comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas (11.080; 7.288 por trabajadores/as y 3.792 por otros); construcción (5.564, 3.315 por trabajadores/as y 2.172 otros); y transporte y almacenamiento e industria manufacturera (5.259; 3.180 por trabajadores/as y 2.079 por otros y 5.126, 2.933 por trabajadores/as y 2.193 por otros, respectivamente (Dirección del Trabajo, 2023).

Si hacemos referencia a lo que respecta a las materias denunciadas; en el caso de la industria manufacturera, 126 denuncias fueron de acoso laboral y otras 78 por acoso sexual, siendo un total de 204 denuncias. En cuanto al sector comercial, se presentaron un total de 524 denuncias, de ellas, 340 por acoso laboral y 184 comprenden acoso sexual. Cabe indicar, sobre el total nacional de denuncias, estas corresponden a 3.253, siendo las de acoso laboral y sexual un número de 2.234 y 1.019 respectivamente. Particularmente, por infracción a las normas de protección a la maternidad y por no respetar el fuero maternal; en el rubro de la industria, se recibieron 99, mientras que en comercio triplica con 299; en el caso de infracción a las normas que regulan el trabajo de menores, en la industria se observan 9 y en el comercio 15; y por infracción a las normas de salud y seguridad en el trabajo se interpusieron 1.495 en el sector de la industria manufacturera y 3.150 denuncias en el comercio (Dirección del Trabajo, 2023).

5.6.- TRABAJADORES/AS Y SINDICATOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

La distribución de organizaciones sindicales de base activas se divide en 2.560 (18,1%) asociaciones y 11.550 (81,9%) sindicatos (Dirección del Trabajo, 2023); y la división de los sindicatos activos: empresa (6.222), establecimiento (1.006), independientes (2.813), interempresa (1.211), eventuales y transitorios (265) y otros (33). La mayoría de los sindicatos activos se encuentran en la Región Metropolitana (5.082), Región de Valparaíso (1.589) y Región del Biobío (1.446).

El Consejo Superior Laboral (2020), señala que, entre 2018 y 2019, la sindicalización aumentó en micros, medianas y grandes empresas; en las pequeñas una caída no significativa. En 2019, los sindicatos empresa (63,7), los sindicatos interempresa (11,4%); y sindicatos de trabajadores/as eventuales o transitorios (2,3%). Los rubros con mayor población sindicalizada: Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación (24,8%); enseñanza (14,5); explotación de minas y canteras (14,1%); industria manufacturera (11,3%); y comercio (2,9%) (ENCLA, 2019).

Los/as trabajadores/as de diferentes actividades económicas han mostrado preocupación por la incorporación de planes de reconversión laboral como por reubicaciones de puestos de trabajo, lo que ha visibilizado tensión entre sindicatos y empresas. Los sindicatos plantean que la reconversión laboral carece de planes oportunos, en cuanto a inexistencia de preparación a tiempo para quienes asumir nuevos puestos; y que los planes no proporcionan las habilidades necesarias ni suficientes para nuevas responsabilidades.

Sumado a lo anterior, para algunos/as representantes de trabajadores/as, existe falta de gradualidad en la transición en los procesos de automatización [13].

Desde el mundo sindical se plantea asegurar las condiciones salariales, jornada laboral, funciones y beneficios, antes de llevar a cabo el proceso de reconversión laboral, y que ello no tenga afectación en los nuevos roles. Además, que no exista una sustitución de los puestos por otros/as trabajadores/as en condiciones de mayor precarización, tales como subcontratados y externos.

Los sindicatos han visibilizado la necesidad de una salida justa para aquellos trabajadores/as que no pueden reconvertirse; por lo que proponen que sean indemnizados/as por sus años de servicio y no solo por el máximo de 11 que indica el Código del Trabajo en Chile. Tienen como propuesta potenciar la empleabilidad de trabajadores/as que dejen la empresa, a través, de la creación de una nueva vida laboral, por medio de capacitaciones que sean funcionales. Un último elemento que indican debe ser considerado, es el manejo de la incertidumbre para aquellos/as que tienen que reconvertirse [14].

[13] Información Extraída de:
<https://blog.continuumhq.com/robots-vs-sindicatos-talon-aquiles-reconversion-laboral>

[14] Información Extraída de:
<https://blog.continuumhq.com/robots-vs-sindicatos-talon-aquiles-reconversion-laboral>

5.7.- INSTITUCIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

La Sociedad de Fomento Fabril -SOFOFA-, institución empresarial fundada en el año 1883 en Chile, es la principal organización empresarial del país; cuyo objetivo es promover la industria manufacturera. Cuenta con 22 asociaciones empresariales que representan a diversas regiones del país y más de 160 empresas socias; que incluyen gran parte de las compañías que conforman el índice bursátil más importante de Chile.

Agrupación a 47 gremios sectoriales que representan a los principales sectores de la economía chilena como: Minería, industria forestal, agroindustria, energía, retail, tecnologías de la información, entre otros.

La organización realiza propuestas de políticas públicas para construir un Chile más inclusivo y con oportunidades. Promueve el diálogo constructivo con actores de la sociedad y busca impulsar la actividad empresarial a través de un crecimiento económico sostenible, que mejore la calidad de vida de las personas. En su estructura, se compone por un comité ejecutivo, equipo ejecutivo, consejeros honorarios, consejeros de mérito, consejeros electivos y consejeros gremiales regionales. La SOFOFA tiene como presidenta a Rosario Navarro, quien se convirtió en la primera mujer en asumir el cargo en esta organización [15].

Si hacemos referencia a la Confederación de la Producción y el Comercio -CPC-, corresponde a un gremio que reúne a los principales sectores productivos del país, dentro de los cuales se cuenta: Agricultura, minería, construcción, banca, industria y comercio.

Su propósito refiere a la contribución a políticas públicas que beneficien al bien común, promoción de una cultura de integridad en las empresas, y aportar al proceso de crecimiento económico sostenido de Chile para que las personas mejoren su calidad de vida mediante el fomento al empleo, mejora de oportunidades, impulso a la iniciativa individual y el respeto a la propiedad privada.

Agrupación a la Sociedad Nacional de Agricultura -SNA-, la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo -CNC-, la Sociedad Nacional de Minería -SONAMI-, la Sociedad de Fomento Fabril -SOFOFA-, la Cámara Chilena de la Construcción -CChC-, y la Asociación de Bancos -ABIF-. En cuanto a lo que respecta a su estructura, está compuesta por un consejo nacional, un comité ejecutivo, un comité de gerentes, un equipo de profesionales y comisiones. El presidente actual de la CPC corresponde a Ricardo Mewes [16].

[15] Información Extraída de: <https://www.sofofa.cl/nosotros/que-es-sofofa>

[16] Información Extraída de: <http://www.cpc.cl>

6.- CAPÍTULO V: RECONVERSIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

En el presente apartado se revisarán planteamientos teóricos relativos a la temática de la reconversión laboral y su vínculo con la formación para el trabajo, sumado a enunciados en los que el diálogo social actúa como soporte en

esta relación; se mencionan experiencias internacionales y nacionales tomando en consideración ámbitos en las cuales se introduce la reconversión laboral.

6.1.- RECONVERSIÓN LABORAL Y CAPACITACIÓN PARA LA REINSECCIÓN LABORAL DE TRABAJADORES/AS DESEMPLEADOS/AS

Para Montero y Salazar (2011), la reconversión laboral está orientada a la reinsección laboral, desde un punto de vista económico, relacionado con la generación de puestos de trabajo para la disminución del desempleo; y social en cuanto a políticas de jubilación anticipada, capacitación y reubicación laboral.

Desde esta perspectiva, se exponen experiencias que abogan por una reconversión laboral centrada en la capacitación y su vínculo para la generación de puestos de trabajo, destacando un caso con presencia de diálogo social en la materia. A continuación, listado de trayectorias:

- Año 1963 - Actual:** “Servicio de Adaptación a la Industria -SALI-”, Canadá (Revisar: Wurgaft, 1998).
- Año 1986 - 2000:** “La Convention de Conventión”, Francia (Revisar: SENCE, 2020a).
- Año 1990:** “Programa de Reentrenamiento Laboral de Guayana”, Venezuela (Revisar: Wurgaft, 1998).
- Año 1993 - 1994:** “Plan de Alivio a la Pobreza”, Bolivia (Revisar: Wurgaft, 1998).
- Año s.f.:** “Comités de Adaptación Laboral -CAL-”, Colombia (Revisar: Frost et al., 2020).
- Año 1992:** “Fondo Multilateral de Inversiones -FOMIN-”, América Latina (Revisar: Martines et al., 2020).
- Año 1994 - 1997:** “Programa de Readaptación Laboral”, Colombia (Revisar: Frost et al., 2020).
- Año 1995 - 1997:** “Proyecto de Reconversión Laboral -PRL-”, Perú (Revisar: SENCE, 2020a y Ramírez, 2020).
- Año 1995 - 1998:** “Programa de Adaptación Laboral”, Uruguay (Revisar: Martínez et al., 2020).
- Año 1995:** “Programa Piloto de Reinsección Laboral”, SENCE, Chile (Revisar: Lunneber, 2020).
- Año 1995 - 1997:** “Proyecto Piloto de Reconversión Laboral -PROLABOR-”, Ecuador (Revisar: Wurgaft, 1998).
- Año 1996 - 2007:** “Programa de Calificación para Trabajadores en Seguro de Desempleo -PROCAL-”, Uruguay (Revisar: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms_191914.pdf).
- Año 2009 - Actual:** “Programa Revalora Perú”, Perú (Revisar: Vedera, 2009).
- Año 2014:** “Workforce Innovation and Opportunity Act -WIOA-”, Estados Unidos (Revisar: Employment y Training Administration, 2023).
- Año 2019 - 2021:** “Plan Trienal para Prevenir y Reducir el Paro de Larga Duración”, España (Revisar: SENCE, 2020a).

6.2.- RECONVERSIÓN LABORAL Y CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE PERMANENTE DE TRABAJADORES/AS EN LAS EMPRESAS

Un elemento relevante sobre el enfoque del aprendizaje permanente se plantea en la Recomendación N°195 OIT (2004), que insta a gobiernos, empleadores y trabajadores/as a renovar su compromiso con este. Los gobiernos, creando condiciones necesarias e inversión en educación y formación; los empleadores, formando a trabajadores/as; y estos últimos, haciendo uso de oportunidades de educación, formación y aprendizaje permanente.

Según OIT (2021a), estos actores deben implementar, en bloque, una nueva generación de competencias y un ecosistema de aprendizaje permanente que permita la creación de trabajo decente promoviendo una transición que sea justa e inclusiva: *“El diálogo social es la clave para configurar los sistemas de educación y formación y para mejorar la articulación entre la educación y la formación y el mundo del trabajo, de modo que los beneficios del cambio estructural se distribuyan de forma equitativa”* (OIT, 2021a, pág. 10).

En efecto, según consta en OIT (2023b), en la formación para el trabajo en tanto sistema de desarrollo de competencias y aprendizaje permanente; los gobiernos, empleadores y

trabajadores/as deben compartir responsabilidades y generar acuerdos para que dicho sistema sea eficaz, pertinente e inclusivo, donde las instituciones de educación y formación realicen cursos anticipándose a la demanda y los interlocutores sociales desempeñen un rol estratégico en cuanto a la calidad y cantidad de oferta de esas instituciones.

Dado lo mencionado, queda explicitada la vinculación entre los procesos de formación para el trabajo en tanto aprendizaje permanente, la reconversión laboral y el diálogo social. Existen experiencias en donde algunos programas han sido direccionalizados desde los gobiernos, otros desde las empresas y en otros casos por la sociedad civil. Si bien, estos no cuentan necesariamente con mecanismos de diálogo social, destacan elementos presentes de la Recomendación N°195 OIT (2004), sobre aprendizaje permanente y la responsabilidad de las empresas de formar a los/as trabajadores/as para aportar en la reconversión laboral de los/as trabajadores/as. A continuación, detallamos trayectoria en relativas a este ámbito:

Año 2005 - Actual: “Career Pathways”, Estados Unidos (Revisar: Robert y Price, 2019 y Office of Career, Technical and Adult Education, 2011).

Año 2015 - 2019: “Programa Industry Skill Fund”, Australia (Revisar: Department of Industry, Science and Resources Australian Government, 2014).

Año s.f.: “Business + Higher Education Roundtable -BHER-”, Canadá (Revisar: Business + Higher Education Roundtable, 2023).

6.3.- RECONVERSIÓN LABORAL Y EDUCACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA PARA TRABAJADORES/AS

Montero y Salazar (2011), plantean un enfoque relacionado con programas que se centran en la continuidad de los procesos de cambio. Lo anterior, en relación con una reconversión a lo largo de la vida activa de los/as trabajadores/as, lo que implica elevar el nivel educacional y las competencias laborales de estos/as mediante una articulación del aprendizaje desde la escuela hasta el trabajo. Asimismo, OIT (2019c), manifiesta que se debe incluir la formación formal e informal, desde la primera infancia hasta la edad adulta, lo que permitirá a las personas capacitarse y reconvertirse laboralmente. Por consiguiente, se requiere de sistemas modernos que garanticen que las personas adquieran habilidades transversales desde temprana edad y habilidades pertinentes una vez que ingresen al mundo laboral, a través, de herramientas flexibles para subsanar las carencias educativas a lo largo de sus vidas (Saget et al. 2020).

La puesta en práctica de la educación a lo largo de la vida requiere una inversión significativa en el fortalecimiento y transformación de los sistemas e instituciones educativas existentes para garantizar que sean capaces de adaptarse y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes del mundo laboral y las necesidades de aprendizaje de las personas. En el ámbito de la reconversión laboral y la educación a lo largo de la vida, destacan algunos programas que procuran entregar a los/as trabajadores/as elementos que refuerzan su formación para los actuales contextos. Dos experiencias:

Año 2003 - Actual: “Programa de Trabajo para Personas Mayores”, Japón (Revisar: Williamson e Higo, 2007 y OCDE, 2021).

Año 2016 - 2022: “Programa Upskilling Pathways”, Unión Europea (Revisar: Comisión Europea, 2019).

6.4.- RECONVERSIÓN LABORAL Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TRABAJADORES/AS

En el contexto de cambio, las necesidades de adquisición de competencias laborales están determinadas por el cambio climático, innovaciones tecnológicas, la globalización y el cambio demográfico: *“Estos cambios dinámicos pueden afectar a millones de trabajadores, obligándoles a actualizar y mejorar sus competencias y a cambiar de empleo, o incluso de ocupación, y abren el interrogante de qué transformaciones serán necesarias, en todos los niveles de la educación y en todas las formas de aprendizaje, para gestionar esta transición”* (OIT, 2021a, pág. 15). En ese sentido, los/as trabajadores/as requieren de competencias transferibles desde sectores en declive a emergentes (Amaral et al., 2018, citado por Saget et al., 2020).

Olate (1995) señala que la reconversión laboral se puede presentar cuando la desocupación se produce por una crisis de un sector o subsector, sin estar acompañada del desuso de competencias laborales particulares por los/as trabajadores/as afectados; y, cuando en una crisis, la desocupación afecta a trabajadores/as con competencias laborales obsoletas.

En este contexto, Viteri (2019), refiere que una de las estrategias de reconversión laboral tiene relación con el desarrollo de nuevas competencias laborales para la inserción. Así, anticiparse en la identificación de la demanda por nuevos aprendizajes, implica disminuir brechas y atender nuevas ocupaciones que demanden nuevas cualificaciones y competencias laborales; lo que implica desafíos en el mundo del trabajo y la educación: *“Importante fortalecer los mercados de trabajo internos de las empresas de manera que éstas capaciten sus empleados para que puedan hacer frente a las nuevas demandas de cualificaciones y competencias”* (CEPAL, 2017a, Pág. 9)

y: *“Proporcionar una base de competencias para todos, a fin de garantizar la capacidad de inserción laboral en los mercados laborales del futuro y, en segundo lugar, impartir una educación que permita aprovechar al máximo el potencial de las personas”* (Hemerijck, 2015, citado por CEPAL, 2017a, Pág. 21).

La reconversión laboral y formación para el trabajo requieren de un vínculo indisoluble; y para una transición justa en ocupaciones en que se crearán puestos de trabajo, es necesario políticas concentradas en el desarrollo de competencias laborales con alcance en la capacitación o nuevos planes de estudio (Saget et al., 2020). Asimismo, otras ocupaciones tendrán niveles altos de creación como de destrucción de empleo, en ese sentido se plantea la necesidad de un enfoque normativo en la reconversión laboral y capacitación de adultos de manera de adaptar las competencias de trabajadores/as a nuevos sectores emergentes, ya que: *“Los mecanismos de reconversión laboral y mejora de competencias laborales pueden brindar apoyo a los trabajadores en la transición hacia la sostenibilidad del medio ambiente y ayudar a estimular la productividad y el crecimiento económico”* (OIT, 2018a, 2019a, citado por Saget et al., 2020, pág. 75).

Algunos empleos: “(...) *Requieren inversión inmediata en reconversión y mejora de las cualificaciones para satisfacer las necesidades actuales y futuras de competencias*” (OIT, 2020, pág. 3). Dado ello, en las políticas de desarrollo de competencias se debe considerar: La identificación de nuevas ocupaciones y necesidades de competencias laborales; y la supervisión de la calidad e imparcialidad de la capacitación (OIT, 2019a, citado por Saget et al.2020). Identificar necesidades y desajustes de competencias laborales, es un elemento central para quienes diseñan políticas para garantizar que los/as trabajadores con afectación en la transición, logren nuevas oportunidades y que la transición sea justa y sostenible (Saget, et al., 2020). Trayectorias de la relación entre reconversión laboral y competencias laborales, será profundizado en los próximos apartados, no obstante, destacamos los aportes de las experiencias de los marcos de cualificaciones y clasificaciones:

Año 2008 - 2017: “Marco Europeo de Calificaciones -MEC”, Europa (Revisar: Comisión Europea, 2017).

Año 2017 - Actual: “ESCO”, Europa (Revisar: Comisión Europea, 2017).

Año 2022 - Actual: “Marco Regional de Cualificaciones América Latina”, América Latina (Revisar: ChileValora, 2023b y Saget et al., 2020).

6.5.- RECONVERSIÓN LABORAL Y CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES/AS EN LA TRANSICIÓN JUSTA DIGITAL

La industria TI presenta la necesidad de adaptarse al actual entorno cambiante para ser competitivas, innovadoras, conectadas y transparentes. Los procesos de reskilling en reentrenamiento y de upskilling en formación, se han convertido en prioridad de empresas y trabajadores/as (Verma, 2018). Esto ha conllevado a procesos de reconversión laboral, siendo sus aprendizajes: I.- Valoración de la participación de trabajadores/as, donde el éxito de los programas de reconversión laboral depende de su voluntad y participación; II.- Departamentos de recursos humanos e interesados deben mostrar el valor de la reconversión laboral a largo plazo; III.- El impacto en la retención de trabajadores/as, la reconversión laboral mejora las habilidades de estos/as y, en la industria de TI, donde el trabajo puede volverse monótono, la reconversión y la formación para el trabajo brindan el cambio necesario para mantener comprometido y satisfechos a los/as trabajadores/as; y IV.- En el enfoque de desarrollo personal y autogestión, trabajadores/as deben responsabilizarse por su desarrollo personal y reconversión; la autodisciplina y enfoque de mejora de debilidades/fortalezas cruciales para el éxito en reconversión laboral (Verma, 2018).

Rangraz y Pareto (2021), sostienen que para abordar las transformaciones 4.0 mediante reconversión laboral; el proceso debe enfocarse en apoyar a trabajadores/as para el manejo del cambio. Indican el aprendizaje debe ser integrado al trabajo, considerando: Contextualizar la teoría, acercándose a la práctica a través de cursos adaptados y basados en los conocimientos previos y habilidades de trabajadores/as. Inspirar el interés tecnológico, mediante visitas a ferias tecnológicas. Utilizar competencias y habilidades; y reconocer y considerar las experiencias de trabajadores/as en la toma de decisiones, como expertos y evaluadores en el desarrollo del sistema. Finalmente, prototipar procesos de trabajo con prácticas y simulaciones (Rangraz y Pareto, 2021).

Se observan trayectorias donde se han incorporado procesos tecnológicos que han significado reconversión laboral focalizados en la capacitación y adquisición de nuevas habilidades y competencias para el desarrollo de una transición justa en el ámbito de la industria digital. A continuación, nombramos algunas de estas experiencias:

Año 2017 - Actual: “Programa de Reconversión Laboral PROGREC”, Uruguay (Revisar: <https://www.cncs.com.uy/progretec/>).

Año 2018 - 2022: “TechConnect”, Holanda (Revisar: <https://techconnect.city/>).

Año 2018 - Actual: “Programa FutureSkills”, India (Revisar: Verma, 2018).

Año 2019: “Programa de Especialización en Industria 4.0 -PEI4.0- para Nueva León, México (Revisar: Ramos y Carrasco, 2019).

Año 2020 - Actual: “Programa Piloto Plataforma Virtual de Capacitación Laboral Agropecuaria”, Bolivia (Revisar: Urquidí, s.f.).

Año: 2020 - Actual: “Programa Leap Reskilling Royal Bank of Canadá”, Canadá (Revisar: Business + Higher Education Roundtable, 2023).

Año 2021 - Actual: “Reskilling 4 Employment -R4E-”, Portugal, España y Suecia (Revisar: <https://reskilling4employment.eu/en/who-we-are/> y <https://reskilling4employment.eu/en/portugal/>).

6.6.- RECONVERSIÓN LABORAL Y CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES/AS DESPLAZADOS/AS EN PROCESOS DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA

Pellufo y Hoyaux (s.f.) indican que la reconversión laboral puede ser originada cuando una empresa por razones de productividad, cambio tecnológico y modificaciones se reconvierte, lo que implica que trabajadores/as deben cambiar de tipo de actividad. Montero y Salazar (2011), señalan programas orientados a resolver situaciones de crisis en empresas, sectores o regiones, dado cambios estructurales. OIT (1996), postula que los programas de reconversión laboral deben diseñarse en función de las posibilidades de empleo que se hayan identificado, poniendo en el centro las condiciones y necesidades de trabajadores/as con afectación. Es recomendable que: *“La reconversión se inicie con la mayor anticipación posible en relación a los cambios de la empresa o sector, especialmente si se espera que ello ocasione un desplazamiento de trabajadores. La experiencia indica que, cuando la reconversión se retrasa, es difícil lograr el reentrenamiento de trabajadores, con la consiguiente pérdida de recursos generada por una ausencia de una reinserción productiva”* (OIT, 1996, pág. 158).

Soto (1997), indica que en la reinserción de trabajadores/as desplazados, afecta: I.- El tipo de capacitación, mientras más específica sea, mayores obstáculos para la reinserción, plantea considerar programas con adaptación a diferentes áreas productivas. II.- La movilidad geográfica, si hay demanda de habilidades en una zona particular, trabajadores/as podrían trasladarse hacia otro territorio donde, plantea considerar programa en reubicación y no en reentrenamiento.

Existen trayectorias que demuestran una relación entre capacitación, adquisición de habilidades y competencias en reconversión laboral y diálogo social en procesos de cambios estructurales en empresas, regiones o sectores. Destacan experiencias desde 1960 hasta 1997 y un caso, año 2018, asociadas a reconversión productiva por descarbonización con medidas de reconversión laboral en formación y capacitación. A continuación, se presentan casos nacionales e internacionales:

- Año 1968 – 2018:** “Programa de Redistribución del Trabajo en Ruhr”, Alemania (Revisar: Álvarez et al, 2022 y Viteri, 2019).
- Año 1986:** “Plan de Reconversión con FPE y ZUR”, España (Revisar: Wurgaft, 1998 y Soto, 1997).
- Año 1996:** “Programa de Adaptación Laboral -PAL-”, Colombia (Revisar: Wurgaft, 1998).
- Año 1992:** “Programa de Reconversión Laboral del Carbón”, SENCE, Chile (Revisar: Medina y Gajardo, 2018; Olate, 1995; Aravena y Betancur 1999; Rodríguez et al., 2010; Rodríguez y Medina 2011; Vivallos y Brito, 2011; Moyano y Viveros, 2012; Astete y Vaccari, 2017 y Bravo et al.,2022).
- Año 1995:** “Programa de Reconversión Laboral”, SENCE, Chile (Revisar: DIPRES, 2001).
- Año 1997:** “Programa de Reconversión Laboral y Productiva del Carbón”, CORFO, Chile (Revisar: Sanzana, 2015; Viteri, 2019; Moyano y Viveros, 2012; DIPRES, 2004 y Sanzana, 2015).
- Año 2018:** “Plan de Reconversión para el Maule”, SENCE y FOSIS, Chile (Revisar: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/07/09/953983/A-un-ano-del-cierre-de-la-planta-de-lansa-en-Linares.html> <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-del-maule/2018/06/21/dramatica-quebra-de-pastas-suazo-pide-que-le-compre-su-stock-para-poder-pagar-finiquitos.shtml> y <https://www.latercera.com/pulso/noticia/gobierno-presento-plan-reconversion-laboral-maule/273716/>).

6.7.- RECONVERSIÓN LABORAL Y CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES/AS EN PROCESOS DE TRANSICIÓN ECOLÓGICA JUSTA

La transición justa ecológica busca reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, promover el uso de energías renovables, mejorar la eficiencia energética y adoptar prácticas sostenibles en sectores claves. Esto implica la necesidad de implementar políticas y medidas para mitigar el cambio climático y adaptarse a sus impactos, así como promover la conservación del medio ambiente y la biodiversidad (OCDE 2022, citado por Cathles et al., 2022).

En este escenario, se ha acuñado el concepto de empleos verdes, es decir, aquellos empleos que se generan en sectores económicos que contribuyen a la protección del medio ambiente y la sostenibilidad (OIT, 2018d). Ello se traduce en asegurar oportunidades de empleo y formación para trabajadores/as en transición.

Viteri (2019), plantea que los planes de apoyo a la transición, deben considerar: Medidas de apoyo directo a los trabajadores/as con afectación; programas para el desarrollo regional y de la comunidad; y nuevas inversiones y creación de empleos. Asimismo, el autor refiere que los programas deben contener: Apoyo a trabajadores/as que están próximos a jubilarse con asesoría para ello e incentivos monetarios al retiro o puente de pensiones. Y, apoyo a trabajadores/as jóvenes, a través, de asesoría profesional individual, desarrollo de habilidades y competencias, apoyo para matrícula y educación, asistencia para reubicación en el caso de traslado de ciudad y planes de transferencia.

En el contexto de los procesos de descarbonización, Saget et al. (2020), manifiestan se proyecta reubicar a trabajadores/as en diferentes sectores, por lo que la creación de nuevas ocupaciones requiere de capacitación, actualización de las competencias laborales o el aprendizaje de otras nuevas y de reconversión laboral para transitar de una industria a otra. Señalan que, para garantizar una transición justa pertinente, se debe considerar, entre otros elementos, políticas que faciliten la reubicación de los/as trabajadores/as en nuevos sectores, como el verde. Destacan la importancia de la reconversión laboral, identificación de competencias laborales y formación de la fuerza de trabajo para apoyar gestiones en la transición justa: *“Muchos de los trabajadores de los sectores de uso intensivo de carbono que pierden sus empleos pueden encontrar uno nuevo que aproveche sus competencias laborales en las nuevas industrias, luego de recibir formación in situ o una nueva y breve capacitación (...) La actualización de los programas de estudio también es clave para asegurar que los futuros trabajadores reciban una educación que les permita participar en la transición”* (Saget et al., 2020, pág. 14).

En el marco de la transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles, OIT (2023b), manifiesta la importancia de las competencias laborales en ello, destaca:

Se requiere de inversiones para la adquisición de competencias, recualificación y perfeccionamiento para que trabajadores/as de industrias en declive puedan realizar una transición a aquellas en expansión y se amplíe la empleabilidad. Se requiere que gobiernos, empleadores y trabajadores/as establezcan sistemas de desarrollo de competencias y aprendizaje permanente eficaces, pertinentes e inclusivos, para que las instituciones de educación y formación impartan cursos desde la demanda y los interlocutores sociales cumplan un rol en la calidad y la cantidad de la oferta de esas instituciones. Y, se requiere de identificación y anticipación de las necesidades de competencias para la transición ecológica para impartir formación para la adquisición de estas en todos los niveles (OIT, 2023b).

Desde las reflexiones mencionadas y, a partir de diferentes trayectorias, se ha abordado el desafío de la reconversión laboral; la que desde la transición justa ecológica, hasta ahora se ha centrado en procesos de capacitación, adquisición de competencias laborales y estrategias laborales para apoyar a los/as trabajadores/as en el tránsito. Nombramos experiencias en este ámbito:

- Año 1993 – Actual:** “Sistema de Certificación Liderazgo de Energía y Diseño Ambiental -LEED-”, Varios Países (Revisar: Saget et al, 2020).
- Año 2003 – 2017:** “Programa de Biogás de Producción de Ganado”, Viet Nam (Revisar: OIT, 2018d).
- Año 2009 – 2015:** “Plan de Transición Energy 2015”, Estados Unidos (Revisar: Viteri, 2019).
- Año 2011 – Actual:** “TransAlta Energy Transition Bill”, Estados Unidos (Revisar: Viteri, 2019).
- Año 2014:** “Cierre Quema Carbón Mix Energético”, Canadá (Revisar: OIT, s.f.).
- Año 2015:** “Plan Maestro de Gestión de Residuos de Neumáticos”, Uruguay (Revisar: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y OIT, 2017).
- Año 2016 - Actual:** “Ley de Empleos Verdes”, Filipinas (Revisar: OIT, 2018c y Saget et al., 2020).
- Año 2016:** “Programa Empleos Verdes – Cuidar el Planeta da Trabajo”, Argentina (Revisar: Saget et al., 2020 y <https://www.notife.com/empleos-verdes-cuidar-el-planeta-da-trabajo>).
- Año 2016 – Actual:** “Estrategia de Transición para Uso de Tecnologías y Combustibles más Limpios”, México (Revisar: OIT, 2020a).
- Año 2017 – 2020:** “Programa Trabajo Decente OIT”, Argentina (Revisar: Saget et al., 2020).
- Año 2017 – Actual:** “Política de Energía Nacional 2017-2037”, Barbados (Revisar: OIT, 2018a).
- Año 2017 – Actual:** “Plan Integral de Transición”, Canadá (Revisar: Viteri, 2019).
- Año 2017 – Actual:** “Plan de Transición Cierre Central a Carbón Hazelwood”, Australia (Revisar: Viteri, 2019 y OIT, 2018d).
- Año 2018 – Actual:** “Iniciativa Talento Verde”, Colombia (Revisar: OIT, 2021c).
- Año 2019 – Actual:** “Plan Nacional de Descarbonización 2018-2025”, Costa Rica (Revisar: Saget et al., 2020; Torres, 2021 y Gobierno del Bicentenario Costa Rica, 2018).
- Año 2019 – Actual:** “Programa de Trabajo Decente para Empleos Verdes”, México (Revisar: OIT, 2021d y Torres, 2021).
- Año 2019 – Actual:** “Estrategia de Transición Justa de la Minería del Carbón y el Desarrollo Sostenible de las Comarcas Mineras 2019-2027”, España (Revisar: Álvarez et al., 2020 y Cavero y Gureña, 2021).
- Año 2021 – Actual:** “Plan Future - e de ENEL”, Italia (Revisar: OIT, 2018d).
- Año 2021 – Actual:** “Programa Empleos Verdes y Transición Justa en Villavicencio”, Colombia (Revisar: OIT, 2021b).
- Año 2022 – Actual:** “Estrategia de Transición Justa de la Fuerza Laboral”, Colombia (Revisar: OIT, 2023a).
- Año 2022 – Actual:** “Estrategia Ruta +”, Colombia (Revisar: https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_856229/lang--es/index.htm).
- Año 2023 – Actual:** “Programa Empleo Verde”, Argentina (Revisar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/medioambiente/programa-empleo-verde>).
- Año s.f.:** “Plan Decenal de Desarrollo de Recursos Humanos para la Transición”, Guyana (Revisar: Saget, et al., 2020).
- Año s.f. – Actual:** “Proyecto Crossover”, Holanda (Revisar: Comisión Europea, 2021, Aguirre et al., 2022 y OIT, 2021g).
- Año 2018:** “Plan de Retiro y/o Reconversión de Unidades a Carbón”, Ministerio de Energía, Chile (Revisar: Ministerio de Energía, 2020; Saget et al., 2020; Viteri, 2019, y Ministerio de Energía, 2023a).
- Año 2020:** “Estrategia Nacional de Transición Justa”, Ministerio de Energía, Chile (Revisar: Ministerio de Energía, 2020 y Ministerio de Energía, 2021).
- Año 2023 – Actual:** “Agenda Inicial para un Segundo Tiempo”, Ministerio de Energía y “Estrategia Transición Socio - Ecológica Justa”, SENCE, Chile (Revisar: Ministerio de Energía, 2023a; Ministerio de Energía, 2023b, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2023 y SENCE, 2023a).
- Año 2023 – Actual:** “Plan de Acción 2023-2030 Hidrógeno Verde”, Ministerio de Energía, Chile (Revisar: Ministerio de Energía, 2022).
- Año 2023 – Actual:** “Estrategia de Prospección Laboral -ENPL- 2023-2030”, Subsecretaría del Trabajo (Revisar: Subsecretaría del Trabajo, 2022 y Subsecretaría del Trabajo, 2023).

7.- CAPÍTULO VI: INSTRUMENTOS PÚBLICOS Y PRIVADOS PARA LA RECONVERSIÓN LABORAL EN CHILE

7.1.- INSTRUMENTOS PÚBLICOS

El **Servicio Nacional de Capacitación y Empleo** -SENCE-, es un organismo técnico que depende del Ministerio de Trabajo y Previsión Social; fue creado en el año 1976 a raíz de la promulgación del Decreto de Ley N°1446 “Estatuto de Capacitación y Empleo”. Realiza capacitación y apoyo a la contratación mediante acciones y programas de capacitación.

Además, cuenta con administración de la franquicia tributaria de capacitación, programas de capacitación y subsidios al empleo [17]. Detallamos sus instrumentos de reconversión laboral:

Año 1999 – Actual: “Programa Becas Laborales”, SENCE (Revisar: SENCE, 2015; SENCE, 2018; SENCE, 2023b; SENCE, 2023f; y DIPRES y MIDESO, 2022a).

Año 2019 – Actual: “Programa de Capacitación Reinventate”, SENCE (Revisar: SENCE, 2020b; SENCE, 2021b; SENCE, 2022d; SENCE, 2023a; SENCE, 2023b; SENCE, 2023d; y DIPRES y MIDESO, 2022c).

El **Sistema de Certificación de Competencias Laborales** -SCCL- ChileValora, creado a través de la Ley N°20.267, vigente desde 2008. En esa línea, se elabora dicho sistema, cuya institucionalidad es ChileValora, instancia que regula la Ley, mediante: La Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales; los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales -OSCL-, órganos tripartitos, cuyo propósito es identificar perfiles ocupacionales para sectores productivos, validarlos y estructurar planes y rutas formativas;

y los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales -CECCL-, quienes ejecutan el proceso de evaluación y certificación, en relación con los perfiles ocupacionales de acuerdo con los marcos metodológicos y estándares establecidos. En materia de instrumento de reconversión laboral, destaca el trabajo en conjunto que se realiza con SENCE en:

Año 2008 – Actual: “Programa/Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales -EycCL”, SENCE y ChileValora (Revisar: SENCE, 2021a; SENCE, 2022a; SENCE, 2023a; SENCE, 2023c; SENCE, 2023g; Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2023; ChileValora, 2023; ChileValora 2023a; ChileValora, 2023c; y DIPRES y MIDESO, 2022b).

[17] Información Extraída de:
<https://sence.gob.cl/sence/que-hacemos>

Destaca el trabajo de la **Comisión Nacional de Evaluación y Productividad** -CNEP-, que se inicia en el año 2015, llamada inicialmente Comisión Nacional de Productividad -CNP-, con el objetivo de establecer medidas para la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del país, mediante la realización de estudios y políticas públicas. En el año 2021, la normativa que regulaba a esta Comisión fue modificada, a través, de la Ley N°1.510, Ministerio de Hacienda, para

ampliar sus funciones, estableciendo la generación de recomendaciones en materias de productividad y bienestar para las personas, asesorando al Presidente de la República en calidad regulatoria y evaluación de políticas públicas como sus metodologías y estableció el nuevo nombre, Comisión Nacional de Asesora de Evaluación y Productividad -CNEP-. Destacan elementos de reconversión laboral en:

Año 2023 - Actual: “Agenda de Productividad”, Ministerios de Economía, Fomentos y Turismo, Ministerio de Hacienda, Ministerio del Trabajo y Previsión Social y CNEP (Revisar: Ministerio de Hacienda et al., 2023 y <https://cnepe.cl/presentacion/>).

7.2.- INSTRUMENTOS PÚBLICO-PRIVADOS

En cuanto a los instrumentos público - en desarrollo, destacan las iniciativas que privados pesquisados que han apoyado y a continuación se nombran: que, en la actualidad, se encuentran

Año 2018 - Actual: “Programa Vetas de Talento”, Fundación Chile (Revisar: <https://vetasdetalento.fch.cl/quienes-somos/>)

Año 2019: “Plan de Reconversión Laboral para 1.000 Trabajadores/as”, SENCE y Fundación Chile (Revisar: Fundación Chile, 2018).

Año 2019 - Actual: “Programa Talento Digital”, Fundación Chile y Fundación Kodea (Revisar: SENCE, 2022; Datavoz, 2023; y SENCE, 2021c).

Año 2020 - Actual: “Relink”, SENCE, OTIC SOFOFA, SOFOFA y BID (Revisar: Alaimo et al., s.f.; Upskills Consultores, 2021; y SOFOFA, 2021).

Año 2022 - Actual: “Estrategia de Transformación Digital Chile Digital 2035”, Comisión de Transportes y Telecomunicaciones del Senado, CEPAL, Chile Telcos e IDICAM Chile (Revisar: CEPAL, Senado de Chile y Unión Europea, 2022).

Año 2022: “Programa Diálogo Social por una Reconversión Laboral”, Fundación FIEL y Subsecretaría del Trabajo (Revisar: <https://cut.cl/cutchile/2022/10/03/programa-de-dialogo-social-por-una-reconversion-laboral/>).

Año 2023 - Actual: “Impulsa 4.0”, Corporación Clúster Minero y Alianza CCM-Eleva (Revisar: <https://fch.cl/noticias/nueva-iniciativa-colaborativa-impulsa-4-0-busca-potenciar-los-talentos-4-0-de-la-region-de-antofagasta/>).

7.3.- INSTRUMENTOS PRIVADOS

Referente al sistema privado, en empresas elementos de reconversión laboral, de diferentes sectores económicos se han dentro de estos se ubican los siguientes: implementado programas que contemplan

Año 2010 - Actual: “Programa de Acreditación de Competencias Laborales Empresas Contratistas ENEL”, Circular HR (Revisar: <https://fch.cl/noticias/programa-pionero-ha-acreditado-a-mas-de-3-600-trabajadores-de-empresas-contratistas-de-enel/>).

Año 2014 - Actual: “Iniciativa Laboratoria”, Banco Itaú (Revisar: Laboratoria, 2022).

Año 2016 - s.f.: “Programa Mujeres Programadoras”, Fundación Kodea (Revisar: <https://kodea.org/la-iniciativa-de-reconversion-laboral-mujeres-programadoras-2018-se-instala-en-quilicura/>).

Año 2019 - Actual: “Programa Emprendedoras Conectadas -EC-”, Fundación Kodea (Revisar: <https://wp-lab.emprendedorasconectadas.cl>).

Año 2020 - Actual: “Programa Escuela Digital”, Falabella (Revisar: https://falabella.airavirtual.com/offer_info/HJeCxfaO0bSOKfV1pE51?fbrefresh=ZdgXFZKfBM00glAr&id=1654277519).

Año 2021: “Programa Inicia”, Anglo American (Revisar: <https://sn2.cl/programa-inicia-una-oportunidad-de-reconversion-laboral-en-tiempos-de-pandemia-de-la-mano-de-la-mineria/>).

8.- CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado, damos cuenta de los hallazgos pesquisados para cada dimensión como de sus respectivas recomendaciones. En el caso de las pesquisas, estas fueron arrojadas fruto del análisis del contenido de las entrevistas en profundidad semiestructuradas

semiestructuradas; y en cuanto a las recomendaciones, sobre la base de la interpretación del contenido de dichas entrevistas y panel de expertos/as para la co-contrucción del modelo de reconversión laboral.

8.1.- DIMENSIÓN DIAGNÓSTICO

8.1.1- VARIABLE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

8.1.1.1.- INDICADOR IMPACTO ORGANIZACIONAL SUBINDICADOR CAPITAL HUMANO

Se identificaron **factores externos e internos en las organizaciones que diagnostican la necesidad de generar procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Factores externos: Transformación digital, transición tecnológica y transición energética, en el marco de las transformaciones en el mundo del trabajo en tanto cierre de actividades de una faena industrial o el ingreso de nuevas tecnologías, entre otros aspectos. Un actor relevante plantea: *“Lo hemos agrupado en las transiciones tecnológicas (...) automatización (...) inteligencia artificial (...) los cambios sociodemográficos y la transición socio ecológica”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01). Los factores internos relativos a eficiencia técnica productiva, la irrupción de nuevas tecnologías que instan a los sectores productivos a su actualización; direccionalizando al capital humano hacia el cambio y a las organizaciones a la planificación.

Según la experiencia de RELINK, en las empresas, se identifica su área crítica y estas se preguntan si los cargos con que cuentan son funcionales para sus requerimientos: *“Entender cuál es la necesidad específica de la organización (...) Muchas veces las estructuras hoy día, están siendo lo suficientemente pesadas, como para que las organizaciones no puedan adaptarse de forma tan eficiente a estos procesos de cambios, y entonces, muchas veces lo que termina pasando es que hay que eficientar estas estructuras. Y, eso en sí mismo, es una transformación de cargos, es una concepción de distintas funciones”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). De lo anterior, se identifican dos visiones sobre reconversión laboral: I.- Adquisición de competencias ante nuevas formas de empleabilidad; y II.- Necesidad de incorporar el enfoque sectorial en la situación actual.

Lo anterior, implica desafíos para organizaciones y trabajadores/as, en el mejor de los casos, decantan en adquisición de nuevas habilidades de un/a trabajador/a para su puesto de trabajo o bien de obtención de nuevas habilidades para otro puesto de trabajo: *“O haces reconversión, ya sea upskilling, reskilling o enfrentas un proceso de desvinculación (...) no quieres que esa gente se te vaya, porque es gente que queda libre al mercado, queda libre a la competencia, y tú no quieres perder ese conocimiento”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). Proceso donde trabajadores/as que componen el capital humano, se adaptan o sufren los efectos de los cambios.

En el contexto señalado, trabajadores/as identifican dos subpesquisas de factores internos: **Falta de rigurosidad de las organizaciones en los procesos de selección para participar de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** En algunas organizaciones, se visualiza inequidad interna y dificultades en la actualización del talento humano de manera justa: *“Jefaturas seleccionaron de acuerdo a su criterio (...) un poquito al azar”* (Entrevista Trabajador/a, Código 17). Un segundo ejemplo, arbitrariedad en los procesos de selección, relacionado con posibilidades limitadas: *“Comenzaban a hacer transformaciones de operador de tienda (...) se le entregaba un bono. Para muchos trabajadores le sonó lindo (...) después bajó el sueldo. No hubo selección a nada. Teníamos 3 opciones: reconvertirte, esperar tu finiquito y seguir en tu cargo, pero con un despido a largo plazo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 27).

En contraste con lo mencionado, se observa una **planificación pertinente de organizaciones en los procesos de selección para participar de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** Lo que indica es posible planificar de manera adecuada, considerando las capacidades de la fuerza de trabajo para obtener resultados óptimos, de calidad y reducción de la ansiedad producto de la adaptación a los cambios; lo que genera impacto positivo tanto organizacional como individual. Como experiencia positiva, año 2007, destaca este proyecto de capacitación: *“Están solicitando un grupo de trabajadores (...) se les va a respetar el sueldo (...) es un proyecto que va a durar exactamente un año (...) terminando este proyecto, vuelven (...) escogieron a ocho personas de nuestra tienda y de otras tiendas, ocho. Teníamos que irnos a nuestra sede central de París (...), se solicitó que no hubiera jefes, que fueran personas proactivas, que tuvieran ganas de aprender y de enseñar (...) la idea era que hubiera personas de distintas áreas que se reunieran y que no necesariamente fueran jefes”* (Entrevista Trabajador/a, Código 25).

Esta experiencia, contrasta con lo que actualmente se realiza en la misma empresa. Desde la perspectiva de la persona entrevistada, esto se explica porque antiguamente la mirada de la plana ejecutiva estaba focalizada en el desarrollo del talento humano y sus necesidades en el contexto laboral; lo que hoy en día no se observa en la gestión de personas que realiza la empresa.

8.1.1.2.- INDICADOR IMPACTO INDIVIDUAL SUBINDICADOR TRAYECTORIA, DESEMPEÑO, SALARIO Y MOTIVACIÓN

Respecto de este subindicador, se recoge que el impacto individual en cuanto a la trayectoria, desempeño, salario y motivación se señalan como principales motivos de procesos de reconversión laboral para la fuerza de trabajo. En este sentido, desde la opinión de actores relevantes se pesquisó que en las **políticas públicas las razones para la incorporación de personas en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling son trayectoria laboral, salario, desempleo, riesgo de perder el empleo, cotizaciones laborales y conocimientos previos**. En el Programa Reinventate de SENCE, se realizó un análisis estadístico para identificar a la población en situación de desempleo y en riesgos de perder el empleo, para determinar el requisito del salario. Concluyéndose la necesidad de considerar a personas con un ingreso máximo mensual de \$1.200.000 bruto en los últimos doce meses. No obstante, desde SENCE se está solicitando un ajuste al decreto para realizar una modificación: *“Cambiarlo por 3 ingresos mínimos (...) que ese vaya reajustando solo. De esa manera, no vamos dejando gente afuera. Sobre todo, ahora que el sueldo mínimo va a pasar los 500 mil pesos, entonces, la idea es que (...) las personas que van perdiendo empleo y necesitan reconvertirse o volver a insertarse en el mundo del trabajo, no las dejemos abajo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

Se identificó dentro de la selección a personas que cuenten mínimo de tres cotizaciones previsionales en los últimos 36 meses:

“Los datos duros de la Bolsa Nacional de Empleo (...) o de usuarios del Fondo de Cesantía Solidario, que nos permite determinar cuál es un universo potencial de participantes” (Entrevista Actor Relevante, Código 13), lo que a su vez indica que se incluyen a personas que posean trayectoria laboral, asegurando atender a quienes que están en el mercado laboral: *“No tomamos gente que en los últimos tres años no hayan tenido cotización o un empleo remunerado”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

Respecto de los conocimientos previos, para el caso de la línea Talento Digital: *“Hay una gama de distintas profesiones que han encontrado en Talento Digital una opción de reconversión laboral, a través, de un mundo digital”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14), reforzando el concepto de reskilling al reconocer que se especializa a trabajadores/as - estudiantes sobre la base de la adquisición de nuevas habilidades para puestos de trabajo diferentes al actual.

En el ámbito de lo señalado, en la línea regular y línea Talento Digital es condición contar con enseñanza media completa para postular. Particularmente, en la línea Talento Digital, aprobar test psicolaboral y lógico matemático que son de admisión en dicha línea. En caso de postular al curso de diseño UX/UI, como requisito se solicita haber cursado cuatro semestres de algunas de carreras que a continuación se mencionan:

Animación digital, comunicación audiovisual y/o multimedia, técnico en comunicación audiovisual, diseño, diseño gráfico o industrial, técnico en diseño gráfico, ingeniería en marketing o técnico en administración en marketing, publicidad o técnico en publicidad y/o periodismo.

Ahora bien, referente a la experiencia de trabajadores/as, las opiniones identifican que existe **evidencia que la trayectoria laboral, el desempeño, la motivación y conocimientos previos son considerados en proceso de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Existen experiencias positivas de reconversión al interior de las empresas, como la inclusión de evaluaciones de desempeño para los procesos de selección en la reconversión laboral.

Al respecto desde un reskilling se ejemplifica que: *“Primero, nos hacen a nosotros que nos autoevaluemos, y después obviamente ellos hacen una evaluación aparte y, bueno cuando están ambas notas puestas, nos llaman y ahí nos empiezan a decir sí a lo mejor como yo me evalúe corresponde”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b). En el ámbito de upskilling, se plantea que uno de los motivos para concretar ello fue la realización de evaluaciones: *“Una de las razones para poder tirar esos cursos de capacitación, fueron esas evaluaciones permanentes que hacen (...) hay dos tipos: Evaluación personal, y la otra, se le pide a una persona que haga una evaluación de la empresa cada cierto tiempo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 20).

Se identifica la experiencia positiva de una empresa en reskilling, donde se reconoce un cambio en los procedimientos de selección, pues se consideró la trayectoria laboral y el desempeño: *“Años atrás el proceso era casi a lo amigo (...) después nosotros los sindicatos empezamos a pedir que fuera más equitativo, entonces vinieron las postulaciones (...) te revisaban tu antigüedad (...) asistencia (...) puntuación, todo es evaluativo, y elegían de los postulantes, al más mejor”* (Entrevista Trabajador/a, Código 25).

De manera complementaria, en tanto reskilling, un elemento relevante para que los/as trabajadores/as sean seleccionados para formar parte de estos procesos de ascensos y movilidad, es la evaluación del desempeño junto con la motivación personal, sumado a la presencia de buenas competencias interpersonales. Al respecto, se observa que: *“Se evalúa el desempeño, actitud, trabajo en equipo (...) Por ejemplo, una colega, era asistente de calidad, sacó la ingeniería, se abrió una vacante de supervisor; ella llevaba como 20 años, y fueron revisando su desempeño, su actitud, el querer desenvolverse en otro tipo de trabajo, y aprovechar la oportunidad para poner en práctica todos esos conocimientos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18a). Esta última opinión, recalca la relevancia -para el empleador- de contar con cierto nivel de calificación para ser sujeto de reconversión; según esta experiencia, también son relevantes también los conocimientos previos.

Desde el punto de vista de trabajadores/as, se plantean experiencias negativas, en las que se carecen de la consideración de la trayectoria laboral, el desempeño, el salario y/o la motivación como elementos de selección para proceso de reconversión en upskilling y/o reskilling. Esto significa que los intereses organizacionales no están alineados con las capacidades de los/as trabajadores/as, como señala un entrevistado en upskilling: *“No se toma en cuenta la trayectoria laboral (...) ni su desempeño (...) el salario, quizás la motivación que tiene para demostrar dentro del trabajo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 30). Lo mencionado, refuerza la idea de que hay casos en que los factores distintivos de individuos de la fuerza de trabajo no son mayormente relevantes a la hora de seleccionar candidatos/as.

8.1.2.- VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES

8.1.2.1.- INDICADOR PERFIL OCUPACIONAL SUBINDICADOR CATÁLOGO DE PERFILES

Para este subindicador, desde la perspectiva de los actores relevantes, destacan **la acción de ChileValora en la identificación de perfiles laborales y elaboración de catálogos de estos y del Observatorio Laboral de SENCE en identificación de la oferta y demanda de ocupaciones y competencias laborales para posibles procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** En el caso de ChileValora, se observa el levantamiento de perfiles a través de los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales -OSCL-. Desde el servicio, se plantea que en los perfiles ocupacionales: *“Hay una serie de competencias transversales (...) contenidas en los procesos de certificación que siempre van a ser útiles para los nuevos puestos de trabajo; tanto competencias básicas como blandas (...) Lo que pasa es que son puestas en juego dependiendo del proceso productivo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). En tanto, en la implementación del Programa Vetas de Talento de Fundación Chile, se reconoce la utilización de perfiles o la construcción de estos para la caracterización de competencias laborales: *“Ocupamos el catálogo de ChileValora, y le pedimos a las OTEC que se ajusten al catálogo (...) cuando el perfil así es requerido. Cuando no hay perfil en ChileValora se construye un perfil, pero normalmente es un perfil por competencias”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

El Observatorio Laboral de SENCE y en su red de 16 Observatorios Regionales, se reconoce su aporte en la producción de conocimientos, mediante el Termómetro Laboral y en Vigilancia Tecnológica y Prospección Laboral, a través, de la investigación sectorial para identificar, entre otros aspectos, nuevas ocupaciones. Según la experiencia de RELINK: *“Los Observatorios Laborales, tremenda fuente de información, super clara para las empresas (...) Todos los perfiles que nosotros hemos ido levantando en las mesas sectoriales, y esto de las mesas sectoriales tienen tremendo valor, porque me permite entender qué está haciendo el otro, qué está haciendo mi competencia”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

En Talento Digital, se reconocen los catálogos de perfiles como herramienta valiosa que contribuye en la identificación de la demanda de competencias para ser utilizados en upskilling y/o reskilling: *“Lo primero (...) fue un cruce de demandas (...) luego se lo traspasamos al observatorio laboral, y hoy lo hace el observatorio laboral de SENCE. Nosotros hacemos este cruce de demandas para entender los perfiles más necesitados del país, de las empresas, y con eso definimos los perfiles que vamos a desarrollar”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14).

Esta iniciativa público-privada se encuentra en permanente actualización de los perfiles: *“En la medida que tenemos los recursos (...) en general, estamos actualizándolos anualmente”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14). Por lo que existe esta demanda de perfiles y su actualización, que decanta en la plena utilización de estos instrumentos; presentando la unión de esfuerzos entre servicios públicos y público-privados para ofrecer información a los actores del sistema y responder correspondientemente a las demandas de los sectores productivos.

Sumar que se pesquisan **limitaciones en la identificación de perfiles ocupacionales para posibles procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**, dada que la capacidad de anticipar los cambios del mercado laboral en algunas actividades económicas es limitada; además de decisiones dilatadas que producen una respuesta retrasada antes las transformaciones. Desde la mirada de la CPC se declara que se presentan dificultades en tanto capacidad de respuesta frente a los cambios: *“No siempre están los perfiles claros que se van a requerir (...) depende de la industria. Hay perfiles ya construidos (...) lo que hace ChileValora, pero eso es como bien clásico respecto de las cosas con la velocidad de los cambios. Muchas veces los perfiles son bastante dinámicos, y tienen que ver con lo que la industria y la competencia estén requiriendo o estén utilizando”* (Entrevista Actor Relevante, Código 09).

No obstante, lo anterior, desde RELINK se plantea que en el caso de las empresas que presentan dificultades en la identificación de perfiles se realizan asesorías: *“Ayudando a la empresa (...) a entender cuál es su perfil como futuro (...) entender qué ser humano es el que tengo que contratar para eso, cuáles son las habilidades. Entonces, a todas las habilidades descritas en el perfil en la mesa sectorial (...) voy a sumar cinco o seis que ya son parte del modelo de liderazgo, del modelo de trabajo en equipo, del sello de la empresa, y ahí queda un perfil customizado donde la empresa entiende lo que necesita”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

Finalmente señalar que la carencia de un currículo nacional se constituye, desde los actores relevantes, en otro aspecto de limitación, en tanto restricción en el establecimiento de las competencias laborales para perfiles ocupacionales en procesos de reconversión laboral. Asimismo, se sostiene que las actualizaciones de los poblamientos sectoriales no se encuentran sistematizadas ni que existe una obligatoriedad respecto a la renovación sobre la caducidad de estos, por lo que: *“No hay una instancia formal que permita establecer estos perfiles, son iniciativas más bien específicas, episódicas. En algunos casos, hay sectores productivos que las conducen, y en otros sencillamente no se ha realizado”* (Entrevista Actor Relevante, Código 11).

8.1.2.2.- INDICADOR MARCO DE CUALIFICACIONES SUBINDICADOR CUALIFICACIONES EXISTENTES Y NUEVAS A NIVEL SECTORIAL

En este subindicador, la exploración determina que la utilidad de los **marcos de cualificaciones encamina, según niveles, la organización de competencias laborales para posibles procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Desde RELINK, se plantea que hay empresas que conocen la cualidad ordenadora de la herramienta: *“La tienen un poquito más clara porque han trabajado con marcos de cualificaciones (...) conocen perfiles de ChileValora, conocen el tema de las certificaciones, entonces se le hacen más fácil entender la ruta”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

La importancia de los marcos de cualificaciones y el ordenamiento que proporcionan se refuerza a través de la opinión del Programa Vetas de Talento, porque: *“Un marco de cualificaciones, o un poblamiento sectorial construido con la industria, es un reflejo de los estándares que la industria tiene para la formación de su fuerza de trabajo. Es el complemento perfecto de la dimensión formativa y la contratación (...) para privilegiar personas que tengan competencias laborales que estén certificadas o alineadas a los marcos de cualificación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Estos marcos son un referente para la actividad formativa, evidenciando la necesidad y relevancia de incluir el enfoque sectorial en el uso de esta herramienta. Se destaca: *“Estamos construyendo un marco de competencias de talento verde (...) integrando dimensiones de trabajo cooperativo, emprendimiento, sustentabilidad y de talento digital (...) son competencias transversales orientadas a entregar herramientas, para la transición justa”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

Desde el sector público, se plantea que la importancia de este instrumento radica en el actual proceso de construcción de los marcos de cualificaciones: *“Estamos en un nivel intermedio de desarrollo, porque existe un marco de cualificaciones técnico profesional, estamos avanzando en su institucionalidad (...) eso no es normativo en el sentido de que exista una obligatoriedad”* (Entrevista Actor Relevante, Código 11). Lo anterior da cuenta que no existe una taxonomía de ocupaciones que describa aquellas que son relevantes para el país en cuanto a empleo y competencias, se reconoce que: *“ChileValora es lo que más se acerca a esta. taxonomía de ocupaciones, pero ha sido construida básicamente para efectos de reconocimiento de las competencias que traen consigo los trabajadores, y por tanto, para certificar”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). En ese sentido, se abre la utilidad del trabajo con que cuenta ChileValora para encaminarse hacia reconversión laboral en upskilling y reskilling en el ámbito de la certificación.

Con todo, es posible determinar que los marcos de cualificaciones son fundamentales para el poblamiento de los sectores económicos; siendo una herramienta rectora de las necesidades de identificación de competencias laborales existentes y nuevas a nivel sectorial.

Lamentablemente, es importante dejar de manifiesto que los conceptos asociados a este subindicador no se encuentran mayormente presentes en la muestra de trabajadores/as, dando como resultado que ello no es conocido por la fuerza laboral.

8.2.- RECOMENDACIONES DIMENSIÓN DIAGNÓSTICO

Una primera recomendación refiere a la realización de diagnósticos previos a la implementación de procesos de reconversión laboral, dado que esto permite orientar hacia la capacitación y/o certificación y la consecuente adquisición de nuevas habilidades y competencias en los/as trabajadores/as. El acto de detectar la situación actual para identificar las habilidades de un futuro se considera debe realizarse en torno al diálogo tripartito, que implica: *“Un proceso de diagnóstico (...) poder ir reconociendo los talentos (...) tomarlos, y trabajar con esos compañeros o compañeras que tengan capacidad y voluntad de ir formándose más, de manera de poder enfrentar estos procesos de reconversión”* (Entrevista Trabajador/a, Código 21).

En relación con lo mencionado, se propone la realización de estudios que consideren necesidades de trabajadores/as incluyendo la visión de futuro de estos/as, en los procesos de reconversión: *“Lo primero es hacer ese primer estudio (...) y, luego ver las capacidades de cada uno y los cursos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 20). También, estudios focalizados en las necesidades del país, sectores económicos y nuevas tecnologías para visualizar la creación de nuevos puestos de trabajo y su capacitación. Sin lugar a dudas, realizar diagnósticos previos a la reconversión laboral es una vía hacia nuevos desafíos.

Las brechas de capacitación y/o certificaciones identificadas, no podría tener asidero positivo si no se cuenta con un diagnóstico en el contexto de un modelo de gobernanza de diálogo social: *“Si no se hace un diagnóstico, como lo plantea el modelo de gobernanza, no estaríamos dando referencias a un mundo del trabajo que está en permanente cambio (...) Las brechas de capacitación, se siguen ampliando. Es un proceso que tiene un carácter de urgencia para no dejar a las personas trabajadoras desplazadas”* (Panel de expertos, Especialista Código 03).

Adicionalmente, se sugiere la importancia de contar con un marco de cualificaciones que contribuya a todo el sistema relativo a los procesos de reconversión laboral para su vinculación con los puestos de trabajo y nuevas competencias: *“Claridad respecto del marco de cualificaciones que tienen los puestos de trabajo (...) el trabajador o trabajadora calce con ese marco de calificaciones (...) antes era una descripción básica de tareas específicas, hoy es un mínimo tener conocimientos de manejo de ciertas tecnologías (...) estamos hay mucha gente que no tiene una base tecnológica, (...) requiere un mínimo, entonces, cómo se identifica esa base de calificaciones y demanda que es transversal”* (Entrevista Actor Relevante, Código 10).

8.3.- DIMENSIÓN ORIENTACIÓN

8.3.1.- VARIABLE APOYO SOCIOLABORAL

8.3.1.1- INDICADOR ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL Y TÉCNICO SUBINDICADOR CO-CONSTRUCCIÓN PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL

Desde la mirada de los actores relevantes se revela el círculo virtuoso que debe ser considerado en la implementación de la etapa de orientación, particularmente, en el apoyo sociolaboral debido a la **importancia del diseño de planes de trabajo y acompañamiento psicosocial y técnico para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Al respecto, se sostiene que es relevante: *“Preparar el diseño del plan. Perfilarlo, identificar cuáles son sus habilidades, competencias, intereses de trabajar (...) si están capacitadas para trabajar en ese momento, buscarles trabajo, y si no lo están, capacitarlas, certificarlas, que vuelva a estudiar en alguna institución educación superior, por ejemplo, y luego buscarle el trabajo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01).

En el Programa Reinvéntate de SENCE, línea Talento Digital, el acompañamiento psicosocial incluye la presencia de un profesional asistente social además de subsidios que fortalecen el apoyo sociolaboral. Este último, en el subsidio de cuidado infantil, soporte para la permanencia en la capacitación: *“Las OTEC tienen un asistente social que los apoya (...) Por otro lado, el alumno (...) tiene un subsidio para conexión (...) y también hay subsidio porque tenemos becas presenciales (...) el subsidio, que es para transporte o para conexión, pueden no usarlo en transporte y quedarse en casa online (...) Y, por otro lado, este año, partimos con el beneficio del cuidado, también con un subsidio de cuidado”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14).

En tanto, en el Programa Vetas de Talento de Fundación Chile, el acompañamiento psicosocial es incorporado mediante una entrevista psicosocial, la que busca dar comprensión a los intereses y compromisos de los participantes: *“Es una entrevista psicosocial (...) para conocer cuáles son las expectativas y poder conocer cuál es el grado de compromiso con el programa y con la trayectoria futura”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

En el contexto de adaptación a los cambios, otra experiencia relevante en acompañamiento psicosocial, corresponde a RELINK a través de apoyos comunicacionales a empresas, dirigidos a los/as trabajadores/as mediante talleres presenciales y videos. Lo anterior, de manera que comprendan los nuevos perfiles laboral y competencias laborales así como también la ruta para la reconversión en upskilling y/o reskilling. Al respecto, un actor relevante, manifiesta que: *“Acompañarlos en ese proceso es clave, y eso te permite que situación actual y futura se empiecen a juntar. Tienes el entendimiento de los tomadores de decisiones y, por otro lado, la adopción de los que después van a ser los que tienen que ejecutar estos perfiles de los trabajadores. Y, logras que la empresa sepa a nivel global que estamos en esto, que estamos interesados en tu desarrollo y en la perspectiva de futuro”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

RELINK, en este ámbito, se centra en una comunicación clara, comprensible y con foco en la integralidad de los/as trabajadores/as a fin de reducir sus preocupaciones y lograr efectividad en los programas que implementan. En este marco, se profundiza en la importancia de que en esta comunicación la empresa entregue una promesa a los/as trabajadores/as, y por extensión la fuerza laboral se comprometa con ella, por ejemplo: *“Cuando la empresa es capaz de identificar su promesa, transmitirla muy bien en términos de comunicaciones, cuando además, nosotros los acompañamos en todo eso, traducirlo en un lenguaje que sea coherente y amable para su gente, es muy fácil que la persona también, genuinamente participe con información fidedigna en su proceso”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

Desde la perspectiva de trabajadores/as no se identificaron experiencias concretas de diseño en conjunto de planes de trabajo entre empleadores y estos/as, aunque expresaron prácticas de acompañamiento psicosocial y técnico, como la que se expresa en dos casos de reskilling: *“Una vez asignado o seleccionado en ese puesto, tiene un periodo de capacitación, de inducción, como 3 meses. Ahí está a cargo de otra persona que le va enseñando, cómo es involucrarse con los equipos, con la gente, lo toman asistente social y psicólogos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18a); *“Te hacen ver los psicólogos las debilidades, fortalezas. Y en base a eso, obviamente, van trabajando con nosotros para desarrollar el tema de la personalidad, para dirigirse a las personas”* (Entrevista Trabajadores/as, Código 18b). Se suma un que en un upskilling: *“Había un asistente social que iba una vez al mes a la tienda, nos hacía ese apoyo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 25).

8.3.1.2.- INDICADOR MONITOREO Y SEGUIMIENTO LABORAL SUBINDICADOR TRAYECTORIA LABORAL

Respecto de este subindicador, desde la opinión de los actores relevante, se observa que en el **Programa Reinvéntate de SENCE y en Programa Vetas de Talento se ha determinado que hay presencia de seguimiento del tránsito laboral posterior a los procesos de reconversión laboral en upskilling y reskilling.** Desde el SENCE, se plantea que: *“El apoyo sociolaboral es una herramienta buena (...) de monitoreo a los participantes, y si están faltando a clases, los contacta para retomar la capacitación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13), describiendo un esfuerzo de SENCE, centrado en el monitoreo individual de la asistencia para evitar la deserción. En el caso de la Fundación Chile, ya sea en upskilling como en reskilling, se plantea que: *“Una vez que ellos egresan de los programas (...) son las empresas las que asumen, a través, de sus programas de aprendices o de reclutamiento regular, esa dimensión”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Desde la misma fundación, en la ejecución de su Programa Vetas de Talento, se sostiene que están revisando la dimensión de monitoreo y seguimiento, ya que: *“El propósito es favorecer la empleabilidad, y también favorecer trayectorias formativas (...) entonces, esa segunda parte, que es la parte del seguimiento (...) estamos ahora perfeccionando”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Este paso de monitoreo, en el tránsito a la empleabilidad, resulta clave para verificar que los procesos de reconversión en upskilling y/o reskilling estén siendo pertinentes en las actuales o nuevas labores. Este mismo actor agrega que una vez terminado el programa:

“Nosotros le hacemos el seguimiento para que desarrolle la intermediación laboral, de tal manera que pueda tener un desenlace en el empleo (...) el 65% de las personas que han pasado por programas de capacitación en Vetas de Talento, al cabo de los 6 primeros meses, logra un empleo (...) y es porque tenemos un dispositivo que permite hacerle seguimiento” (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

Es relevante plantear la ausencia de referencias importantes de los/as trabajadores/as en el ámbito de este análisis. En un caso puntual de reskilling se llega al hallazgo que **en algunas empresas realizan seguimiento del tránsito laboral posterior a los procesos de reconversión laboral posterior a los procesos de reconversión laboral en upskilling y reskilling.** En este sentido se plantea que: *“Siempre nos van ayudando, incluso a veces nos dicen: La entrevista va a ser de esto, de esto, de esto otro (...) porque en realidad (...) hablar con un psicólogo igual es difícil (...) En realidad, si yo digo: a mí me falta esto, me dan el apoyo que yo necesito”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b). No obstante, desde la perspectiva de un actor relevante, falta todavía exhaustividad en este ámbito, entendiendo de forma holística el proceso e instando a un mayor involucramiento, planteando que: *“También tienes que tener una contención y un respaldo, y lo ideal sería que la OIT tomara parte”* (Entrevista Actor Relevante, Código 07).

8.3.2.- VARIABLE ADAPTACIÓN LABORAL

8.3.2.1.- INDICADOR CONSEJERÍA LABORAL SUBINDICADOR DESARROLLO DE HABILIDADES PSICOSOCIALES Y TÉCNICAS

Para el caso del presente subindicador, desde la perspectiva de los actores relevantes, se ha determinado la **presencia de habilidades psicosociales en conserjería laboral para la adaptación laboral en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Lo anterior, se sustenta en los esfuerzos de algunas de las iniciativas que incluyen instancias de apoyo para la adaptación a los cambios; dado el proceso de reconversión laboral. En cuanto al Programa Vetas de Talento, se indica que: *“Nosotros, en el programa de capacitación, incorporamos entre un 15 a un 20% del tiempo a habilidades para la empleabilidad, las trabajamos ahí (...) que conozcan (...) desde cómo enfrentar una entrevista de trabajo, hasta cuáles son las normas laborales (...) para que después, cuando se enfrenten al mundo del trabajo, tengan, por lo menos, esta formación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

En las innovaciones que se están realizando sobre reconversión laboral, iniciativas como Talento Digital incorporan el desarrollo de habilidades técnicas como psicosociales en el ámbito interpersonal, agregando a sus programas espacio para su desarrollo: *“No es solamente de habilidades técnicas, también habilidades de pensamiento crítico, creatividad, trabajo en equipo, la comunicación (...) además las habilidades para la empleabilidad en el sector tecnológico”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14); entregando direcciones del compromiso que se está realizando para la adaptación laboral.

En cuanto a los/as trabajadores/as, la incorporación de habilidades psicosociales en conserjería laboral en tanto adaptación se observa presente. Un participante con experiencia en reskilling da cuenta de la generación de competencias en habilidades comunicacionales: *“Un equipo que se llama Mejora Continua nos van capacitando a través del SENCE o con personas que son expertos en algún tema. Ellos nos van orientando para resolver los problemas e ir avanzando en el tema de la comunicación (...) porque eso es lo que más falla en todos lados”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b).

Adicionalmente, encontramos casos en que se desarrollan las capacidades de los/as trabajadores/as y su respuesta a la resolución de los problemas, ejemplificando uno de estos en la actualización de los procesos productivos dentro de la organización. En efecto, en un reskilling, *“Cuando tú tienes un problema se analizaba por qué pasó eso entre supervisión y trabajadores (...) se llegaba a una causa raíz que te hacía determinar qué es lo que había fallado. Entonces, en eso están enfocadas las capacitaciones, que todos, en cierto momento, hablemos lo mismo, que de nuestras experiencias como trabajadores busquemos la solución en conjunto con la empresa (...) para que sea más fácil, cuando te vuelva a pasar la misma circunstancia, encontrar la solución lo más rápido posible”* (Entrevista Trabajador/a, Código 19).

Este trabajo conjunto, se aprecia por parte de los/as trabajadores/as como un esfuerzo crucial para mantener el aprendizaje constante y desarrollar habilidades psicosociales en el puesto de trabajo, algo que realizan en cooperación conjunta con jefaturas.

En contraposición a lo declarado, nos encontramos con el hallazgo de que el **desarrollo de las habilidades psicosociales y técnicas no se encuentra consolidado, en la visión de las empresas, para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** Desde RELINK se señaló el largo camino que queda por recorrer: *“Falta mucho para que las empresas entiendan lo que es un proceso de reconversión laboral (...) que es comunicación, confianza, que no es solo tecnología, que es dignificar a las personas (...) entender que hoy es más que un cambio de cargo (...) de renta, es un cambio para las personas y eso hay que tratarlo con cuidado (...) faltan herramientas en esas líneas”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). A lo anterior, se agrega que el foco de estos apoyos es reducir la incertidumbre independientemente del grado de calificación: *“Puedes tener trabajadores de rangos y líneas muy distintos, pero cuando los llevas a la reconversión laboral, pueden incluso tener el mismo miedo, y se vuelven a encontrar en ese espacio humano, y todos tratando de navegar ese mar de incertidumbre”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

La realidad de los/as trabajadores/as plantea ausencia de referencias a desarrollo de habilidades psicosociales y, en algunos casos, técnicas; describiéndose también la falta de apoyos para la gestión del cambio en dichas habilidades.

Como describe un/a trabajador/a con experiencia en upskilling: *“Las capacitaciones que se hicieron son única y exclusivamente para cumplir algún objetivo de sus proveedores, no es que la empresa se haya interesado en que los trabajadores estén capacitados”* (Entrevista Trabajador/a, Código 29), lo que da cuenta de una falta en la de orientación para la adaptación en competencias tanto técnicas como psicosociales.

Complementariamente, encontramos ausencia de apoyos técnicos, indicándose que en un caso de upskilling: *“Nosotros, al menos de SAP, no hemos hecho nunca una capacitación (...) siempre hay un colega que te enseña, es como de una generación a otra generación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 30). Sumándose, en un upskilling que: *“Llegan cajeros y traen gente para caja (...) entonces las chiquillas que son cajeras tienen que apoyar al que viene llegando, entonces las filas se hacen eternas (...) hay problemas con los clientes (...) con los jefes porque uno dice, no. Están trayendo gente sin capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 26); visibilizándose así que la adaptación a los cambios para la inclusión de nuevos/as trabajadores/as se realiza sobre la marcha, estando forzados/as a enseñar habilidades técnicas a las nuevas incorporaciones a la vez que se realizan las labores diarias. En estos casos, no hay presencia de apoyos ni acompañamiento en adaptación a los cambios, en cuanto a habilidades técnicas como psicosociales. Esto desemboca en instancias en que el desarrollo de competencias se obtienen a través de la cooperación y voluntad entre pares.

8.3.2.2.- INDICADOR INTERMEDIACIÓN LABORAL SUBINDICADOR ATENCIÓN COLOCACIÓN Y/O RECOLOCACIÓN LABORAL

Respecto de este subindicador se levanta la **existencia de intermediación laboral en el Programa Reinventate de SENCE, mediante el módulo “entrenamiento de trabajo”, para la atención en colocación y/o recolocación laboral en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** Respecto de este programa encontramos que existen esfuerzos que se expresan en: *“Desarrollamos un módulo especial (...) lo creamos para ayudar a las personas para buscarle mercado laboral (...) para mejorarse antes de una entrevista. Ese módulo se llama Entrenamiento para el Trabajo (...) busca hacer como ensayos de preparación de entrevistas, así como trabajar frente a un espejo, grabarte en una cámara”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13). Aquí, se plantea un tipo de apoyo enseñando habilidades para entrevistas laborales de forma práctica y, por tanto, preparación posibles procesos de selección, contratación y/o reubicación de trabajadores/as activos o en situación de desempleo, según sea el caso.

Destacan lineamientos y normativas de SENCE en las etapas de diagnóstico, orientación y gestión de empleo a fin de proporcionar competencias para aumentar las capacidades de inserción de trabajadores/as. En cuanto a la última etapa: *“Es un apoyo al participante para llevar un registro de potenciales entrevistas laborales (...) Eso se hace durante la ejecución con el objeto de tener insumos previos (...) del profesional de apoyo para poder colocarlo en un puesto de trabajo al terminar la capacitación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

Se plantea la importancia del profesional de apoyo sociolaboral tanto en la gestión del empleo como en la deserción: *“Personas han declarado que se han sentido apoyados por esta persona del apoyo sociolaboral (...) no solo de la gestión del empleo, sino que en las entrevistas que se han hecho, han indicado que son soporte fundamental para permanecer en la capacitación (...) el apoyo sociolaboral no es solo que termine el curso y te busquen empleo, sino que te mantengas”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

La gestión de empleo, en la adaptación a los cambios para la colocación y/o recolocación de trabajador/es o personas en desempleo presenta la necesidad de trabajar en la actualización de la oferta de los OTEC en cuanto al apoyo para la atención de la colocación y/o recolocación para la reconversión laboral en upskilling y/o reskilling. Lo anterior, dado que se plantea estarían enfocados en la implementación de los cursos de capacitación, siendo necesario desarrollar apoyo para la colocación y/o recolocación. Desde la mirada de SENCE: *“Cuando el participante está en la fase selectiva, la idea es que el organismo técnico pueda hacer nexos con el mercado laboral. Eso ha sido difícil porque los organismos técnicos no tienen experticia en esto (...) son instituciones que al menos en nuestro país han estado enfocados netamente en la capacitación, no tienen nexos ni ninguna metodología que les permita llegar prontamente al mercado laboral”* (Entrevista Actor Relevante, Código 04).

Se plantea que la solución no es posible llevarla a cabo por parte del Estado, esclareciendo que su capacidad de promover este cambio es limitada por la normativa. Lo que se complementa desde SENCE, en que colocación y/o recolocación de las OTEC: *“Es un elemento que está mal utilizado o subutilizado, además nosotros tenemos ciertos incentivos o desincentivo en la no aplicación de esta herramienta (...) Si bien, lo que se espera es que esta herramienta pudiera ser efectiva para la intermediación laboral, sus resultados no han sido bien evaluado en encuestas realizadas”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13); corroborando que los esfuerzos no han sido evaluados positivamente por los mismos trabajadores/as parte de estos procesos.

Se pesquisó la **importancia del trabajo conjunto entre empresas y OTEC para construir círculos virtuosos que vayan en atención a la colocación y recolocación en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling** de manera que tanto el sector público como privado aporten en las transiciones ocupacionales de trabajadores/as. Para esto, se expresó la relevancia de la relación con las empresas en el apoyo para la colocación y/o recolocación: *“La virtuosidad debiera estar en el vínculo que tengan las empresas que integran la capacitación con el sector productivo. Si bien, en Talento Digital hay una red de empresas que trabajan colaborativamente; nos falta también para lo que es la línea regular del programa, tener ejecutores que tengan ese contacto con empresas, para poder asegurar una opción de empleo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

No obstante, se menciona que: *“Trabajamos con el departamento de empleo del SENCE, para que los cursos terminados tengan vinculación. Que las personas pasen por apoyo sociolaboral. Que va haber empleo a través de las cadenas de OMIL (...) u oficinas de empleo que estamos estableciendo en las regiones”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13). La declaración previa recalca la importancia de robustecer la intermediación laboral en tanto colocación y/o recolocación para actuales y futuros puestos de trabajo.

Ahora bien, en el caso de la mirada de los/as trabajadores/as, existe evidencia que indica limitaciones al interior y desde de las empresas en lo que se refiere a la atención de la recolocación laboral para procesos de reconversión laboral sea en upskilling y/o bien reskilling, dejando entre ver la necesidad de un fortalecimiento de los apoyos para la correcta adaptación a los cambios. En consecuencia con estos, se presenta como una barrera para la reubicación en nuevos puestos de trabajo el hecho puntal de que trabajadores/as no cuenten con mayores calificaciones. En uno de estos casos, con trayectoria en reskilling se manifestó lo siguiente: *“Desde unos 3 años atrás la empresa Arauco está exigiendo título. Antiguamente no, primaba la experiencia de la persona, la valoraban bastante. Pero después cambió, cómo se dice, la calificación, mano de obra calificada. Y ahora (...) si alguien necesita optar a otro puesto tiene que tener un título, aunque sea técnico”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18a).

El requerimiento de contar con certificaciones y entrar en un juego de posicionamiento del propio currículum, presenta un efecto secundario, a primera vista, sobre las competencias adquiridas a través de la experiencia. Como declara un trabajador/a en contexto de upskilling: *“La gente antigua no le pedían el currículum (...) podía trabajar en cualquier puesto de trabajador que fuera avanzando en el camino, de subir puesto jerárquico dentro de la empresa. Antes era así, ahora no (...) cuando necesitan un vendedor no lo sacan de las bodegas, traen un vendedor de afuera, antes era diferente”* (Entrevista Trabajador/a, Código 29), limitando de manera clara las oportunidades de movilidad y apoyo para la recolocación dentro de esta organización. La reducción de las posibilidades de recolocación laboral y movilidad dentro de las empresas se hace visible en la obtención de calificaciones por sobre la experiencia práctica de los/as trabajadores/as, donde la falta de apoyo se observa en un upskilling: *“Si tu aceptas un ascenso, es para ir a otra tienda (...) tienes que esperar un cupo en otra tienda o que se abra otra tienda para que tu puedas entrar”* (Entrevista Trabajador/a, Código 25), además de casos en que el proceso carece de transparencia: *“Empiezan a ascender personas dedocráticamente, no le ven las condiciones”* (Entrevista Trabajador/a, Código 27).

8.4.- RECOMENDACIONES DIMENSIÓN ORIENTACIÓN

Un primer aspecto relevante, en tanto orientación, surge desde la mirada de los/as trabajadores/as y dice relación con la recomendación de incluir en los procesos de reconversión laboral la gestión del cambio y la participación de la fuerza laboral en ello, afirmándose que: *“Yo les habría preguntado antes de empezar este proyecto quién se quiere sumar. Explicar cuáles serían los beneficios de aquí hacia el futuro con esta reconversión laboral (...) invitar al trabajador (...) entregándole toda la información para que se haga la reconversión y que no quede desvinculado”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28). En directa relación con esto, se hace referencia a una administración del cambio desde un enfoque paulatino y planificado, considerando el diálogo entre las partes como la pertinencia en las fases que aquello conlleva: *“Las cosas se hacen bien, cuando se hacen despacio, cuando se conversa con los sectores involucrados (...) y cuando el proceso no solamente lo llevan las empresas”* (Entrevista Actor Relevante, Código 06); postura que enfatiza y recomienda realizar las transformaciones mediante un proceso deliberativo y con la participación de todos los actores.

A modo de propuesta, se agrega considerar la participación de trabajadores/as en empresas, aspecto en que se plantea se requiere sea incluido en la reconversión laboral: *“Presencia de la gente que está trabajando (...) creo que tienen que escuchar a las personas, porque el tema es cubrir las necesidades de las personas, para que la gente se sienta bien”* (Entrevista Trabajador/a, Código 30);

declarándose la demanda por incorporar las necesidades de la fuerza laboral en los procesos de adaptación laboral y apoyo sociolaboral para la reconversión laboral. En esta línea, hay que agregar en la orientación, la introducción de apoyos destinados a los/as trabajadores/as en y para los procesos de reconversión laboral; desde la fuerza laboral, se recomienda que en el tránsito hacia la reconversión laboral existan mayores soportes para aquellos/as que desean capacitarse y/o certificarse, en: *“Flexibilidad en los horarios de trabajo, que se da, pero igual se cuestionan un poco”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18a). A su vez, se sugiere contemplar una etapa de acompañamiento en la reconversión laboral donde existan modelos situacionales, lo que se traduce en: *“Adaptar el acompañamiento según las estructuras de los grupos que se intervienen, no es lo mismo trabajadores de faena o trabajadores que tienen que estar de manera permanente en el trabajo, o trabajadores en modalidades híbridas (...) no es la misma manera de integración (...) ni de diseño de perfiles”* (Entrevista Actor Relevante, Código 10).

A partir de lo mencionado, la recomendación incluye considerar las especificidades relativas a la trayectoria y necesidades de las personas como de los sectores y sus características. Lo anterior de manera que el proceso de reconversión se conduzca en torno a las particularidades y se adecue a las demandas de todos los actores que forman parte de dicho proceso.

En cuanto a apoyos sociolaborales, específicamente, en el seguimiento para la reconversión laboral en los programas de capacitación, se resalta como desafío contar con procesos de seguimiento, donde si bien en el SENCE se encuentran en desarrollo, se destaca la importancia de poder implementarlos, de manera de cumplir con el círculo virtuoso de capacitación, inserción laboral y apoyo sociolaboral para la reconversión. También, se estima, que desde el sector público, privado y desde el mundo sindical se proporcione: *“Un mayor respaldo (...) seguridad a las personas (...) no hay seguridad para aprender nuevas habilidades para enfrentarnos a una tecnología diferente”* (Entrevista Actor Relevante, Código 07); lo que da cuenta del requerimiento de apoyos psicosociales y técnicos, especialmente, para la adaptación a los cambios y en la adquisición de nuevas competencias ante los avances tecnológicos.

8.5.- DIMENSIÓN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

8.5.1- VARIABLE BRECHAS DE CAPACITACIÓN

8.5.1.1.- INDICADORES HABILIDADES ACTUALES Y FUTURAS SUBINDICADOR MAPA OFERTA Y DEMANDA DE ACTUALES Y FUTUROS PUESTOS DE TRABAJO

Desde la visión de los especialistas, se establece una primera pesquisa, relativa a la **generación de información emitida desde servicios públicos y público-privados para la identificación de brechas de capacitación en habilidades presentes y próximas para puestos de trabajo actuales o futuros en el contexto de los procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** En experiencias del Programa Reinvéntate de SENCE, se indica que: *“Se hizo un trabajo previo con la industria respecto de inversión futura, mediano y a largo plazo (...) que podrían indicar, potencialmente, cantidad de gente que se iba a requerir (...) se logró generar por sector productivo una priorización como de áreas y subáreas, y especialidad y sectores productivos”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13). Esta indagación estuvo presente entre 2019 a 2022 y se reactivó este 2024. La información recogida levanta alertas para hacer frente a las nuevas demandas del mercado laboral, a partir de las cuales se pueden definir puestos de trabajo actuales y futuros.

Otros hallazgos en el sector público, de este subindicador y, a la identificación de brechas, es la tensión entre la información que se maneja hoy y la proyección de futuros puestos de trabajo:

“Se hace poco en el análisis de la oferta laboral, es decir, caracterizar en términos de competencias a las personas que están trabajando hoy en día en ciertos sectores (...) conocer el nivel de habilidad, intereses (...) ahí yo creo que estamos más débiles (...) también en el mismatch entre oferta y demanda, en bolsas de empleo digitales” (Entrevista Actor Relevante, Código 01).

Por otro lado, se identifica la necesidad de generar información para revisar la empleabilidad en tanto oferta de puestos de trabajo y la relación de aquello con el mundo educacional a objeto de identificar sectores/personas/carreras para así realizar prospección y anticiparse a los cambios: *“En el análisis de los desajustes entre mercado educacional y laboral también hay que monitorearlo permanentemente, y ahí también estamos bien en pañales”* (Actor Relevantes, Código 01).

Desde la perspectiva de actores relevantes, se reconoce el conocimiento existente a nivel público y, público-privada, ello es clave para comprender la oferta y demanda de actuales y futuros puestos de trabajo para diagnosticar necesidades de capacitación y/o certificación.

Respecto a la institucionalidad público-privada, cabe hacer mención a la Comisión Asesora Ministerial de Prospección Laboral que busca diseñar e implementar una Estrategia Nacional de Prospección Laboral, planteándose su quehacer en torno a la generación de información sobre demanda laboral de ocupaciones actuales y futuras y, el ajuste a la oferta formativa y levantamiento de perfiles laborales.

Ahora bien, en el caso de Talento Digital, se genera información para la identificación de demanda de puestos de trabajo con la oferta de perfiles, se plantea que: *“Tenemos esta plataforma, identificamos, ponemos el estudio de demandas (...) cruce de demandas, que nos dice si hay necesidad o no de estos perfiles, y cuáles son los perfiles”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14).

Este mapeo, es valorado por uno de los actores relevantes, quien señala: *“Talento Digital tiene mapeo, donde puedes ver por sector qué es lo que se está requiriendo, porque cruzan información (...) que pueden ser orientadores para las empresas y trabajadores respecto hacia dónde apuntar esfuerzos y financiamientos”* (Entrevista Actor Relevante Código 09).

Destaca la experiencia entre Fundación Chile y Fundación Kodea respecto a estudios de la fuerza de trabajo que incluye información de empresas desagregada por territorios para realizar proyecciones, acentuándose la cooperación con las empresas para obtener información relevante; se aprecia que:

“Un estudio de fuerza laboral completo de información dura de las empresas (...) proyecciones de dotación y de proyectos propiamente tales (...) se desagrega por regiones. Donde no existe el estudio, hacemos algunas indagaciones del mercado ocupacional y vamos a fuentes secundarias (...) lo fundamental es la conversación con la empresa, respecto de cuáles son las proyecciones” (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Resalta el tratamiento independiente de la información disponible para anticipar demandas del mercado y complementar conocimientos.

Otra pesquisa vinculada con lo mencionado es la **información sobre brechas de capacitación, en relación con los impactos de los cambios tecnológicos para la sustitución, eliminación, mantención y/o creación de nuevos puestos de trabajo, para actuales y/o futuras ocupaciones para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** Este contenido se identifica como uno de los motores de las necesidades de capacitación en los puestos de trabajo actuales y futuros para la reconversión laboral. Uno de los especialistas, plantea: *“El tema del cambio tecnológico es una fuerza que va a estar ahí presente, nos va a estar sometiendo siempre a tensión”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05); evidenciándose el conflicto entre el impacto de la situación actual y las predicciones con que los actores del sistema cuentan en oferta y demanda de puestos de trabajo en supresión, sustitución, mantención y/o creación.

En este escenario, es protagonista el término de transición justa, que considera las necesidades de las personas ante las transformaciones tecnológicas. Como se señala, existe un permanente proceso de estar: *“Prospectando los impactos que va a tener la irrupción de nuevas tecnologías (...) hay una clara demanda de la OIT (...) con sus políticas de generación de empleo verde y transición justa”* (Entrevista Actor Relevante, Código 10). Adicionalmente, como lo expresa un actor relevante, sobre la mantención de puestos de trabajo, es fundamental para mantenerlos, la capacidad productiva y de talento humano, entre otros: *“Acertar con respecto a la reconversión más indicada (...) para que las personas mantengan su empleo de calidad, mantener productividad y ojalá esta sea una posibilidad (...) de crecimiento personal, remuneraciones y oportunidades”* (Entrevista Actor Relevante, Código 09).

Surge entonces, la relación de eliminación y/o sustitución de puestos de trabajo por impacto de los cambios tecnológicos con la oferta y demanda de capacitación y/o certificación para la reconversión laboral en upskilling y/o reskilling. Uno de los especialistas señala que: *“El mundo rural (...) la tecnología está ahí hace rato ya instalada, cuando hacían con tres o cuatro trabajadores ahora va un solo trabajador o va un dron o alguien con un computador de un espacio más cómodo llevando la máquina que va haciendo el trabajo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 12);

cuestión que da cuenta de la necesidad de diagnosticar las brechas de capacitación y/o de certificación de los trabajadores para una óptima adaptación ante los avances tecnológicos, así como una positiva gestión de la transformación para la demanda de actuales y futuros puestos de trabajo. También, desde la fuerza laboral, se expresa la idea de sustitución y mantención de puestos de trabajo, postulando así que se producen transformaciones que reducen la necesidad de cierta cantidad de trabajadores/as, aunque con espacio para su inclusión en otros.

Desde la información arrojada por los/as trabajadores/as, hay casos en que se eliminan puestos de trabajo, se desvincula a la fuerza laboral, y se incorpora nuevos/as trabajadores/as con competencias especializadas. Lo anterior, se evidencia en la experiencia y escenario de implementación de cambio tecnológico donde se incorporan máquinas robotizadas. En un reskilling se presenta un ejemplo de ello, donde se plantea: *“La gente se despidió para darle espacio a las contrataciones nuevas. Esa gente nueva venía con aptitudes distintas porque se les pedía saber básico inglés (...) pero, aunque se hubiese hecho ese trabajo lento en reconvertir estos puestos de trabajo (...) aun así no llegaban al salario que tienen la gente nueva (...) Ellos nunca estuvieron, por lo menos a la vista de nosotros, querer reconvertir esos puestos de trabajo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28).

Lo mencionado demuestra la carencia de elementos de tránsito justo en la inclusión de nuevas tecnologías y el desinterés de algunos empleadores en comprometerse a abordar las brechas de capacitación y/o certificaciones presentes al interior de sus organizaciones tanto para actuales como futuras ocupaciones.

La erosión de la labor, así como la eliminación de los puestos de trabajo se observa también en: *“Hace 30 años había un cajero, despachador, vendedor, empaquetador, cuatro puestos (...) en 1994 Ripley acaba con esos cuatro puestos y pone uno solo que lo llaman el vendedor integral”* (Entrevista Trabajador/a, Código 24), lo anterior refiere a la polifuncionalidad, la que se sostiene desde el discurso de los empleadores como una instancia de reconversión laboral en reskilling, pero que queda reportada sobrecarga laboral para los/as trabajadores/as, dada la eliminación de parte de la fuerza laboral para realizar diferentes funciones. Desde el empleador, estos ajustes tecnológicos hacia los puestos de trabajo tienden a presentarse como procesos de reconversión, sin embargo, con débiles procesos de capacitación y/o certificación.

8.5.1.2.- INDICADOR FORMACIÓN INICIAL Y CONTINUA SUBINDICADOR MAPA OFERTA FORMATIVA Y DEMANDA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Desde la perspectiva de los actores relevantes se pesquisaron **iniciativas desde la política pública y pública-privada con ofertas de formación inicial y continua para la actual demanda de capacitación y/o certificación para reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Las experiencias relatadas dan cuenta de que la oferta formativa y la demanda de capacitación y certificación para la reconversión laboral se están considerando desde diferentes espacios que confluyen, presentando la unión de esfuerzos entre servicios públicos y público-privados para ofrecer información a los actores del sistema y responder correspondientemente a las demandas de los sectores productivos.

Desde el Programa Reinvéntate de SENCE, se destaca que: *“Estamos trabajando en los cursos para el 2024 en el marco de lo que se llama la transición ecológica justa (...) por el cierre de las empresas de carbón”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13). Asimismo, SENCE posee información arrojada desde su Observatorio Laboral, mediante: *“Una metodología de trabajo para levantar demanda de capacitación (...) conforme a las vocaciones productivas de cada región”* (Entrevista Actor Relevante, Código 04).

La oferta formativa y la demanda de capacitación se articulan para cubrir brechas de capacitación en formación en las nuevas habilidades digitales, de manera de reacomodar y/o reinsertar a los/as trabajadores/as cuyos puestos estén en riesgo de desaparecer o personas cesantes.

En tanto la contribución que realiza ChileValora en tanto oferta formativa resulta relevante para la demanda de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling. Por consiguiente, la oferta de ChileValora a porta para: *“Tomar aquello que sabes, validarlo en la medida que el desafío de migración signifique adquisición de nuevas competencias, complementarlo con capacitación basado en estándares previamente levantados para que no necesites reinventarte por completo, sino que adquirir aquello que te falta”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05).

En el caso de la oferta formativa de Talento Digital, esta se basa en cursos Entry Level, los cuales están dirigido a quienes se inician en la industria TI; y en cursos de especialización, en el caso de quienes cuentan con experiencia en la misma industria. Esta experiencias busca innovar en materia de oferta formativa a través de bootcamps, contribuyendo así al abordaje de la demanda en competencias digitales, con calificaciones acordes al desarrollo de programación digital y brindando oportunidades en este nuevo escenario laboral. Sin embargo, se reconoce que esta oferta no alcanza a cubrir la demanda actual, en escenario un actor relevante manifiesta lo siguiente: *“Esta oferta formativa ha sido muy aceptada (...) tenemos 18.500 becas (...) han postulado 100.000. O sea tenemos una demanda de postulación de becas que nosotros no podemos satisfacer completamente”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14).

En la experiencia del Programa Vetas de Talento, en upskilling y reskilling, se observa la intervención realizada en cuanto a oferta formativa y demanda de capacitación, destacándose la articulación de las rutas formativas desde la educación media, media técnico profesional y superior técnica profesional, hasta llegar a establecer trayectorias laborales: *“Estudiantes de cuarto medio pueden ser reconocidos como práctica por el propio establecimiento (...) Si la OTEC es una institución de educación superior, el programa se articula con la oferta formativa que tiene el CFT o IP. En el caso de programas que están vinculados a una empresa, hay posibilidades de articular con una trayectoria laboral. Los cursos, a veces, están focalizados en educación media técnica profesional y otras veces están focalizados en personas que tienen una cualificación básica y, ahí, se les entregan, dependiendo del perfil del programa, las competencias necesarias para lograr el perfil”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Lo citado da cuenta de un desarrollo con más y mejores oportunidades de capacitación para los/as trabajadores/as y estudiantes desde la formación inicial hacia la continua, considerando tanto la oferta como demanda de capacitación.

Otro elemento significativo se refiere al quehacer de RELINK que expresa su oferta formativa, mediante el desarrollo de habilidades para capacitaciones en upskilling y/o reskilling, como ejemplo: *“RELINK en su modelo trabaja con habilidades, desmenuza una ocupación en un grupo de habilidades que son los packs formativos (...) viene a cambiar un poco la regla de negocio”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

Con esto se refiere a una transformación en el modo de operación regular de las instituciones de formación y capacitación, dado que usualmente se generan programas extensos de capacitación, por lo que puede tardar tiempo importante el proceso de reconversión, por ello desde RELINK levantan los “packs formativos”, permitiendo que el proceso de asimilación de nuevas habilidades y el traspaso desde la reconversión al nuevo puesto de trabajo sea más breve.

Un segundo hallazgo levantado desde la opinión de actores relevantes y trabajadores/a se relaciona con la **necesidad de fortalecer la cantidad y pertinencia de la oferta formativa para la demanda de capacitación y/o reskilling**. Se identifican dos elementos relevantes, siendo ellos, el contexto territorial de trabajadores/as y la cantidad de oferta formativa: *“Ofrecemos lo que haya de ofertas en la región, que los cupos no son tantos. Entonces, puede haber cinco tipos de cursos en la región o, en las regiones que son más pequeñas, dos tipos de cursos”* (Entrevista Actor Relevante, Código 04). Eventualmente, variables de tamaño y presupuesto que existen en los territorios, se verían ejemplificadas según la cita. Siendo también diferentes las necesidades de capacitación versus la baja oferta formativa frente a la demanda. En efecto: *“La oferta (...) es muy menor a las necesidades que hay”* (Entrevista Actor Relevante, Código 03). En cuanto a la pertinencia, se sostiene la necesidad de agilizar los procesos de capacitación y/o certificación, así como la congruencia de estos en tanto vacancias, considerando que se debe:

“Darles más pertinencia a los cursos de capacitación. Hay que reconocer cuáles son las vacantes que les está costando llenar y cuáles son las vacantes de acá en un plazo a 12 meses” (Entrevista Actor Relevante, Código 01). Así, se torna relevante la realización de un diagnóstico en cuanto a brechas de capacitación que contemple una oferta formativa con mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento. De manera similar, en la experiencia del Consejo de la Sociedad Civil -COSOC- de SENCE, se expresa que: *“Una de las observaciones que siempre nos hacen: Bueno, muy buen programa entregan, dependiendo del perfil del programa, las competencias necesarias para lograr el perfil”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). Lo citado da cuenta de un desarrollo con más y mejores oportunidades de capacitación para los/as trabajadores/as y estudiantes desde la formación inicial hacia la continua, considerando tanto la oferta como demanda de capacitación.

En experiencias de trabajadores/as en reskilling, el modelo de negocios de algunas empresas, vinculado con la instalación de la estrategia de la polifuncionalidad no responden oportunamente a sus requerimientos de certificación y capacitación: *“Cuando empezó el tema de polifuncionalidad ellos prometieron muchas cosas, las cuales no se cumplen (...) el trabajador iba a tener capacitaciones reales (...) con suerte estaban dos horas y bajaban a la sala, esa era la capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 27); y *“Las capacitaciones no están presentes, son teóricas y no prácticas. Y teóricas (...) es un video (...) y eso es todo, y tú firmas un documento, pero nadie te enseña”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28).

La falta de pertinencia se hace visible también desde la narrativa de una experiencia de upskilling, donde se señala que: *“No han sido efectivas las capacitaciones (...) traían ingenieros de otros países por un nuevo sistema automático (...) es una máquina que viene toda en inglés, es automática, de un robot, y llegaron los robots también, pero la capacitación no es la idónea para el trabajador común y corriente”* (Entrevista Trabajador/a, Código 17). Otros aspectos de upskilling apuntan a la labor del servicio público, estableciendo que: *“Las herramientas de SENCE muy básicas. Esta empresa necesita un nivel alto de preparación y especialización. Si uno busca en las mallas de SENCE, prácticamente no encuentras herramientas que pueden servir”* (Entrevista Trabajador/a, Código 21).

Una nueva pesquisa que se emite desde la fuerza laboral es la relativa a **información sobre experiencias efectivas que incorporan las demandas de capacitación de trabajadores/as, en la oferta formativa presentada por las empresas, para reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Se destaca una trayectoria construida desde el mundo sindical, que permitió incorporar las necesidades de los/as trabajadoras/as a partir de un acuerdo llevado a cabo con la empresa; el que permitió establecer objetivos de capacitación para la reconversión laboral. Con todo, en la implementación de esta experiencia, se realizaron gestiones con el propósito de incorporar las solicitudes de la fuerza laboral en los cursos de capacitación en upskilling.

Adicionalmente, se identificaron casos en upskilling y reskilling donde la capacitación para la reconversión laboral es determinada por la empresa, en el marco de procesos de automatización e irrupción tecnológica, siendo los contenidos funcionales a las necesidades y demandas de los/as trabajadores/as, llevados a cabo a partir de un diagnóstico de brechas en capacitación: *“Cuando llegan máquinas nuevas (...) vienen técnicos y hacen una pequeña capacitación a los técnicos de mantención y operadores; para que después los operadores le enseñen a los asistentes”* (Entrevista Trabajador/a, Código 23); *“Cada vez que la planta hace alguna modificación toma sus operadores y los capacita en diferentes cursos (...) los van capacitando para que después puedan operar los equipos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b).

Los/as trabajadores/as también refieren experiencias asociadas a **ausencia de consideración de sus demandas de capacitación y/o certificación, por parte de los empleadores, para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. En la opinión de participantes, se identificó percepciones de falta de articulación entre las necesidades de capacitación de los/as trabajadores y la oferta entregada por la empresa, agregándose el hecho de que deben capacitarse entre trabajadores/as: *“A la empresa (...) le exigen tener un plan de capacitación anual a sus trabajadores, pero ellos nunca tomaban en cuenta lo que nosotros estábamos pidiendo (...) Eso es lo que siempre hemos tratado (...) que las capacitaciones vayan enfocadas en los puestos de trabajo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 19).

La demanda, desde los/as trabajadores/as, por obtener certificaciones en competencias adquiridas a lo largo de a vida y/o en el ejercicio del puesto que ejecutan no tiene respuesta parte de los empleadores, se señala que: *“Las empresas se niegan, porque si lo hacen, encarecen el mercado de trabajo, por eso ninguna de las empresas de retail invierte en certificados de competencias con capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 24).

En el escenario de los cambios tecnológicos, se concluye que se encontraron escasas referencias de inclusión de las demandas de capacitación y/o certificación para la reconversión que consideren las necesidades de los/as trabajadores/as ante procesos de automatización, lo que evidencia que la demanda de la fuerza laboral no ha sido considerada adecuadamente, sobre todo en puestos de trabajo que lo requieren.

En este sentido en el escenario de upskilling, se declara: *“Uno lo hace por inercia (...) aprieto este botón, este otro, pero nadie me dice para qué funcionan, tiempo, temperatura, factores que pueden influir en la automatización (...) la empresa quiere producir, a nosotros nos interesa que produzca, pero tiene que ser considerado el tema de los trabajadores”* (Entrevista Trabajador/a, Código 17). Se visibiliza la necesidad de participación e involucramiento del mundo sindical para posicionar con más fuerza las necesidades de capacitación en reconversión.

8.5.2.- VARIABLE CAPACIDADES INSTALADAS

8.5.2.1.- INDICADOR MERCADO LABORAL SUBINDICADOR MAPA OFERTA Y DEMANDA DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN

Los actores relevantes señalan **falta de articulación en la oferta y demanda en las instituciones de formación para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Lo que pudiera explicarse por la existencia de distintas instituciones de formación (OTEC, CFT, IP, universidad, otros) cuyo funcionamiento es independiente en sus gestiones, por lo que no se encontraron líneas conductoras entre estas instituciones, ante lo que podríamos denominar ‘banderas comunes’ para la reconversión laboral, señalando que estas se inscriben en un escenario en que sus intereses son disímiles y autónomos. La capacidad de autonomía de estas instituciones se observa en la inexistencia de regulaciones que permitan empujar ciertos contenidos, y por tanto, se consideren las demandas de determinadas competencias que requiere el mercado laboral. En ese sentido, se agrega que: *“No tiene un marco regulatorio que indique (...) lo que el país necesita, (...) centrarnos en estas carreras, con este programa de estudios, con estos perfiles. Eso es una regulación que siempre ha sido esquiva para la política educativa que tiene variada resistencia”* (Entrevista Actor Relevante, Código 11). Lo anterior plantea la dificultad para establecer regulaciones más estrictas que aseguren la unidad en la oferta formativa en todas las instituciones de formación. Entonces, ante la multiplicidad de instituciones de formación que confluyen en el mercado laboral, sumado a la autonomía que tienen en su administración, se observa

un panorama de difícil control de las OTEC, se plantea que: *“La norma básica que tenemos como país para los ejecutores de capacitación es realmente insuficiente”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01). Podemos entonces, establecer que el entramado de organizaciones que componen el sistema, complejiza su funcionamiento en su conjunto, dificultando resultados óptimos para una articulación en torno a la reconversión laboral.

Otro hallazgo manifestado por actores relevantes como por trabajadores/as es el **interés de las instituciones de formación por completar los cupos de matrícula más que generar procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Desde la mirada de un actor relevante: *“Las instituciones de formación tienen un interés en rellenar sus cupos de matrícula en programas de extensión elevada”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02), más que en procesos de formación asociados a la reconversión laboral. Agregando al planteamiento previo, desde la mirada de los/as trabajadores/as, que las motivaciones de las instituciones de formación, en este caso, los OTEC: *“Lo hacen con la mirada comercial, no con la mirada sindical que tiene uno”* (Entrevista Trabajador/a, Código 16). Se identifica la presencia de incentivos económicos por parte de las OTEC que se contraponen con las demandas de los trabajadores/as en cuanto a la entrega de capacitaciones de calidad para la reconversión.

8.5.2.2.- INDICADOR DIÁLOGO SOCIAL SUBINDICADOR CONSULTA Y NEGOCIACIÓN BI/TRIPARTITA/PLUS

La indagatoria arrojó una **alta valoración de los espacios de diálogo social tripartito en tanto herramienta para la gestión de los procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.**

Señalar que el Consejo Nacional de Capacitación y los Consejos Regionales de Capacitación son instancias en las que se cuenta con dicha herramienta. Un actor relevante señala la importancia de ambos Consejos para la elaboración de la Política Nacional de Capacitación, principalmente por su composición tripartita y la descentralización de las materias relativas a la capacitación. Si bien los movimientos en el sistema de capacitación son paulatinos, han permitido la incorporación de la conversación tripartita en y para el desarrollo de las políticas públicas. Al mismo tiempo, se explica que: *“Existe un Consejo Regional de Capacitación que es presidido por el Gobernador Regional y participan diferentes ministerios, la CUT, y la CPC, otros trabajadores (...) definen en qué capacitar (...) eventualmente, ese Consejo puede definir quiénes son los principales beneficiarios”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01).

La orientación hacia el diálogo social tripartito es valorada en torno a los procesos de reconversión laboral: *“Estos espacios de diálogo social, que es para la reconversión si se quiere, son bien relevantes (...) Desde el año pasado nos metimos al proceso de descentralización y de transferencia de competencias. La presidencia del Consejo Regional de Capacitación se la pasamos a los Gobernadores Regionales y los dotamos de recursos también para que fueran definiendo la parrilla de cursos según los intereses tripartitos y regionales”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01).

Este último aspecto, ilustra la importancia de la descentralización en el abordaje de la oferta y demanda de capacitación y/o certificación como también lo valioso de concretar espacios tripartitos en sintonía con las realidades territoriales. Desde la mirada de los/as trabajadores/as: *“Esto está todavía recién en pañales, todavía están recién en una etapa partiendo. No está con la madurez suficiente”* (Entrevista Trabajador/a, Código 16), reconociendo así que los Consejos se encuentran en etapa de desarrollado.

Desde la experiencia de SENCE se identifican espacios de diálogo social tripartito y su promoción, expresándose que: *“A través de estos Consejos de la Sociedad Civil se hicieron muchas reuniones de participación, se escuchó a distintos sectores. Aprovechamos de hacer difusión e informar de nuestros Programas, también recogimos información que nos permite saber cómo vamos o si se requiere algo particular que no estemos abordando”* (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

Lo anterior, refleja la importancia de la escucha activa, el debate para una comprensión de las posiciones y necesidades y el intercambio entre las partes; así se visibiliza al diálogo social como una herramienta para lograr acuerdos y reflexionar sobre los datos que existen o se requieren. Por lo que se distingue a los COSOC como espacios tripartitos con resultados positivos para diagnosticar consultivamente. También, se identifica el aporte de los Consejos Regionales de Capacitación para la recopilación de información:

“A nivel de participación, yo creo que eso fue como bien potente, ha sido y sigue siendo. Y los Consejos Regionales, que nos van a permitir también, en una primera instancia, para el 2024, ocuparlas como un canal de información para efecto de las becas laborales, principalmente” (Entrevista Actor Relevante, Código 13).

Se identificó la existencia del Consejo Asesor Ministerial para la Educación Técnico Profesional donde se define la Estrategia Nacional de Educación Técnico Profesional cada 4 años. Este consejo se encuentra constituido por diferentes representantes tripartitos: CPC, CUT, representantes de estudiantes, sostenedores de liceos técnicos profesionales, rectores de Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales, además de los Ministerios de Trabajo y Previsión Social, Economía, Mujer y Equidad de Género y Ciencias, Conocimientos, Tecnología e Innovación; además de CORFO, SENCE, la Comisión Nacional de Acreditación y el Consejo Nacional de Educación y ChileValora.

En ChileValora se aprecia el diálogo tripartito como una metodología de acción para llegar a acuerdos en los criterios de competencias laborales y de perfiles ocupacionales, considerando el enfoque sectorial para la reconversión laboral: A saber: *“La base del levantamiento de estándares de competencias y de perfiles (...) no puede hacerse sin diálogo social”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). En esta dirección, el debate tripartito es necesario para el levantamiento de estándares de competencias y perfiles según oferta y demanda, como certificación para actuales y futuros puestos de trabajo para la reconversión, especialmente cuando el futuro del sector productivo es difícil de prever.

Se agrega, el análisis: *“Prospectivo, en términos de ir detectando hacia dónde marcha el sector (...) el impacto de la automatización (...) o el impacto del cambio de la matriz energética de los propios procesos del sector (...) Pero, también es un ejercicio político, en términos, de ir tomando acuerdos con los empleadores, de cómo se va a ir desarrollando este proceso, de tal manera que genere el menor costo social posible”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05); lo que también presenta la valoración de la naturaleza política de este ejercicio de diálogo social tripartito, para así prever los cambios en el sistema y concentrar sus esfuerzos de cooperación en una comunicación clara y franca. Desde ChileValora, se considera valioso el diálogo tripartito como una herramienta capaz de reducir en mayor o menor medida, los costos de las transformaciones como para la administración de la reconversión laboral en el marco de una transición justa.

En lo que se refiere a Talento Digital, destaca un modelo de gobernanza que cuenta con una mesa público-privada (OTIC SOFOFA, SOFOFA, CPC, el BID, CORFO, InvestChile, Ministerio de Hacienda, Ministerio del Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y ACTI), aunque no es un espacio de diálogo tripartito, dado que no incluye en su gobernanza a trabajadores/as. Sin embargo, desde el interior de la institución se valora y refuerza la importancia del trabajo intersectorial en tanto instancias de diálogo donde se afianza, por una parte, la unión y, por otra, la comunicación público-privada como su aporte hacia la solución de la problemática de la reconversión laboral y la incorporación de nuevas competencias digitales.

Un segundo hallazgo hace referencia la necesidad de **fortalecimiento de los espacios de diálogo social bipartito en tanto herramienta para la gestión de los procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Destaca lo planteado por la OIT sobre el diálogo social bipartito en cuanto a la importancia del entendimiento entre trabajadores/as y empleadores, dictando que: *“El diálogo social a través de la representación de empleadores y trabajadores (...) porque cada industria, empresa, cada grupo dentro de las empresas tienen realidades distintas (...) Todo ese marco de demandas que hay para reconvertirse laboralmente, vale decir, cómo realmente establecemos este reconocimiento, una base mínima de conocimientos tecnológicos, la irrupción de estas nuevas tecnologías”* (Entrevista Actor Relevante, Código 10). En este caso, el actor presenta cómo el entendimiento mutuo, de las particularidades de las unidades productivas, entre empleadores y trabajadores/as aporta como instrumento para concretar acuerdos valiosos para la gestión de la reconversión laboral en diferentes entornos laborales.

En tanto, la experiencia práctica de RELINK, en el ejercicio e implementación de procesos de reconversión laboral, reconoce que la conversación bipartita depende en gran medida de la cultura organizacional que exista, evidenciando que es dificultoso concretar el diálogo sin la cooperación entre ambos sectores, con especial atención al trato desde el empleador, explicando que el diálogo está mayormente en manos de la cultura impuesta por los empleadores en casos en que no se posicionan fuertemente las organizaciones sindicales.

A partir de lo señalado, cobra relevancia la idea de robustecer las instancias de consulta y negociación a nivel bipartito en pos de establecer mejoras en los procesos de reconversión laboral al interior de las organizaciones. Desde la mirada de SENCE, se debe: *“Revitalizar el funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, entendiendo que los diálogos bipartitos son vitales para que funcione”* (Entrevista Actor Relevante, Código 12).

En este contexto, los/as trabajadores/as han manifestado que ha sido complejo instalar la temática de la reconversión laboral en esta instancia de diálogo que es el Comité Bipartito de Capacitación, lo que podría explicarse por la resistencia desde los empleadores por incorporarlos/as a espacio de acuerdo: *“Ni siquiera preguntarnos, después que llegaron las máquinas, haber tenido una conversación con los trabajadores (...) no ha habido ese diálogo. Nos han invitado a otras actividades que están relacionadas a Comités Bipartitos, pero no del tema de la reconversión laboral”* (Entrevista Trabajador/a, Código 17), lo que señala que una vez que se posiciona la tecnología como una nueva forma de trabajo, se reducen las opciones y posibilidades para dialogar en torno a la implementación del proceso de reconversión laboral.

De igual modo, también encontramos casos que plantean **experiencias positivas en torno los espacios de diálogo social bipartito en tanto herramienta para la gestión de los procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**.

Desde esta perspectiva en reskilling, se declara que: *“La mayoría de las ideas las revisan en conjunto. Los sindicatos están enterados primero que los trabajadores de los cambios que la empresa va a hacer en cursos y puestos de trabajo, se comunican entre ellos. La relación es buena, lo que abre oportunidades para todos, este sindicato no ve si la persona es sindicalizada o no, es para todos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b).

Esta inclusión de trabajadores/as en espacios de diálogo bipartito se refuerza en otro caso, con trayectoria en reskilling, en que: *“Se dio el primer paso de conformar un Comité Bipartito. Se entendió lo que nosotros estábamos pidiendo (...) se dieron cuenta que se estaba yendo la gente más antigua, que esa experiencia que ellos tenían que entregar se perdió”* (Entrevista Trabajador/a, Código 19). Valorándose la generación de acuerdos y visibilizándose la comunicación y necesidades de los/as trabajadores/as en capacitaciones para procesos de reconversión laboral.

Otro elemento relevante en el nivel bipartito del diálogo es la experiencia que se presenta en el marco de las negociaciones colectivas y la concreción de cláusulas en contratos colectivos en materias de capacitación. Aquí, un caso exitoso de negociación que derivó en la administración de la franquicia tributaria de SENCE para cursos de capacitación con foco en reconversión laboral en upskilling: *“En el contrato colectivo metí cupos de SENCE. Las 50 horas cronológicas que tenemos como cupo de SENCE, la logramos con las negociaciones colectivas. Hicimos un documento ante notario donde la empresa se comprometió a entregar todos los cupos de SENCE y ahí con derecho a traslado a los trabajadores”* (Entrevista Trabajador/a, Código 16).

Este caso, pone de manifiesto los logros de una organización sindical capaz de negociar la entrega de estos recursos para su gestión, haciéndose cargo de la reconversión laboral de sus trabajadores/as.

Cabe señalar que los desacuerdos mal administrados y la imposición de transformaciones sin considerar la opinión del talento humano pueden derivar en conflictos entre las partes a partir de la deficiente gestión de los cambios ejercidos desde los empleadores. Lo descrito es observado en el caso de una empresa en la instalación del modelo de polifuncionalidad y la consecuente reconversión laboral en reskilling. La empresa apeló al carácter reemplazable de la fuerza laboral, forzando despidos, donde una de las organizaciones de trabajadores/as intentó llegar a acuerdos: *“Como federación, llegamos a un acuerdo con la empresa, un protocolo. De primera instancia había gente muy feliz por la posibilidad de reconvertirse, eran las mínimas (...) tuvimos una fuerte crítica de nuestros asociados, después de esas críticas, tomamos la decisión de sentarnos a conversar, de sacar funciones (...) Dejamos solo el cargo de funciones en sala, nada que sea tras tienda. El primer mes super bien, después los gerentes hicieron caso omiso (...) por eso, nosotros, hicimos la denuncia, hicimos la demanda en la inspección del trabajo. Dos veces fiscalizados, más de 300 millones de pesos en multas”* (Entrevista Trabajador/a, Código 27). Con todo, se hace necesario fortalecer instancias de diálogo bipartito para generar acuerdos que se adecuen a los procesos de reconversión laboral; y alinear esfuerzos colectivos en materia de reconversión laboral y capacitación.

8.6.- RECOMENDACIONES NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Un aspecto relevante, dice relación con el ejercicio de prospección laboral, que resulta funcional como espejo de sectores determinados como de los actores que desarrollan su quehacer en estos. Por consiguiente, se hace referencia al aporte del Ministerio del Trabajo y Previsión Social sobre la creación de una División de Políticas de Empleo con un Departamento de Prospección Laboral que, entre otros aspectos, trabaja en una Estrategia de Prospección Laboral que: *“Se hace cargo de examinar cuáles son las brechas de oferta y demanda de ocupaciones, volviendo al foco, principalmente, en las competencias laborales que se demandan. Porque, hasta ahora, nuestras estadísticas nacionales operan bajo clasificadores ocupacionales que simplemente hacen una descripción muy general de la ocupación, pero no dan cuenta de cuáles son las habilidades y competencias asociadas a esas ocupaciones”* (Panel de expertos, Especialista Código 05). Agregándose la importancia del rol de SENCE, a través, de los Observatorios Laborales y Organismos Sectoriales de Competencias Laborales de ChileValora para levantar y actualizar perfiles ocupacionales.

Sobre la demanda de formación, se indica que reto en pertinencia para los cursos de capacitación; indicando que: *“Uno de los más grandes compromisos (...) es darles más pertinencia a los cursos de capacitación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01); ello implica focalizarse en programas que: *“Vayan de acuerdo a las propias necesidades, sus propios ritmos”* (Entrevista Actor Relevante, Código 03).

Trabajadores/as proponen incorporar particularidades en sus demandas en materia de capacitación para la reconversión, donde: *“Los tiempos son distintos a las personas, la formación puede ser presencial o por promoción a distancia. Hay que aprovechar todas las herramientas y posibilidades de acuerdo a los requerimientos de las personas”* (Entrevista Actor Relevante, Código 09); complementando en ello la duración de los cursos con los requerimientos de la fuerza laboral.

En el contexto de las transformaciones tecnológicas, se insta a establecer reconversión laboral para aquellos casos en que exista eliminación de ocupaciones: *“A esa gente hay que reconvertirla en un momento determinado para que se pueda reinsertar nuevamente en los procesos productivos. Ahí es donde los procesos de reconversión deberían tener mínimo una variable importante de capacitación, en lo que el país y la necesidad del país requiere”* (Entrevista Trabajadores/as, Código 22).

En esta línea, se hace referencia a la importancia de garantizar una capacitación que sea relevante y actualizada: *“Respecto a las tecnologías en los distintos centros de trabajo y orientado a cada particularidad”* (Entrevista Trabajador/a, Código 21).

Por lo anterior, se recomienda poner el acento en una oferta de capacitación y/o certificación centrada en competencias interpersonales y habilidades relacionadas con la empleabilidad, es decir:

“Las llamadas habilidades del siglo XXI, fundamentales para la búsqueda y mantención de empleo, las relaciones entre los trabajadores con las jefaturas, de la jefatura con el trabajador o la trabajadora. El pensamiento crítico, el cumplimiento de los objetivos” (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

Sumado a competencias técnicas e interpersonales y la relación de estas con las actuales y/o nuevas ocupaciones para la reconversión laboral, según lo estipulado por la demanda; relacionado con: *“Cómo rescatamos las habilidades que tienen las personas y sobre esas habilidades vemos cuáles son las brechas que los separan de una nueva ocupación o un nuevo desarrollo en su propia ocupación actual”* (Panel de expertos, Especialista Código 03). En este sentido, cobra relevancia para la implementación de la capacitación, la elaboración de diagnósticos, poniendo especial énfasis en las brechas en competencias y habilidades: *“Necesitamos mirar cómo generamos nuevas formas de mirar las habilidades, de captar las brechas y de observar hacia dónde vamos”* (Panel de expertos, Especialista Código 03); desde la perspectiva de trabajadores/as, se plantea realizar encuestas de detección de necesidades de capacitación para pesquisar la demanda de los/as trabajadores/as en reconversión laboral: *“Hacer una encuesta a los trabajadores (...) cumplir con esa función, tomar un sondeo”* (Entrevista Trabajador/a, Código 30).

Complementariamente, se levanta respuesta a la necesidad de anticiparse a la demanda de formación, de manera de favorecer el éxito y la generación de procesos inclusivos en la dinámica de reconversión laboral en sectores, territorios y/o empresas en reconversión productiva:

Estar anticipados respecto de cuáles son los sectores que corren mayor riesgo, mejor preparado podemos estar. El mejor ejemplo en el que nosotros hemos podido avanzar hoy en día es nuestra matriz energética” (Panel de expertos, Especialista Código 01). Destaca la importancia de ChileValora en cuanto al rol que tiene para levantar las competencias que se requieren en el marco de los procesos de reconversión laboral, a través, de diagnósticos e intermediación laboral para aumentar la empleabilidad y por extensión lograr la reconversión esperada desde un sector económico hacia otro diferente: *“En el proceso de certificación o de evaluación uno puede ver cuáles son esas competencias que trae y cuáles son aquellas que les falta por adquirir (...) diseñarles una alternativa a las personas que les resulte en una experiencia exitosa de migración de un sector a otro”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05).

Con todo, se sugiere que la reconversión laboral esté ligada a la administración de la transición justa centrada en la anticipación de la demanda por nuevos empleos desde la perspectiva del trabajo decente y alineado con las necesidades del país y las empresas.

Por otra parte, se plantea la necesidad de abordar el contenido de la legislación en materias de capacitación y/o certificación laboral para la reconversión laboral en el país; considerando la necesidad de un marco legal. Desde el representante de la OIT, se enfatiza en la idea de tener presente las Recomendaciones N°205 y N°208, ambas de la OIT.

La primera, ofrece principios rectores para la toma de medidas sobre empleo y trabajo decente en situaciones de crisis, de manera de promover, y posibilitar entre otras cosas, la recuperación y potenciar la resiliencia en el mundo del laboral; y la segunda apela a los procesos de aprendizaje y reaprendizaje de calidad como un continuo en la vida desde desempeño laboral, considerándolos como proyectivos para la organización y toma de decisiones para la situación actual. Sobre las instituciones de formación, se recomienda establecer una vinculación entre la formación inicial y continua en la reconversión laboral, destacando la relevancia de los Centros de Formación Técnica estatales en los procesos de capacitación y su aporte para la reconversión laboral: *“Los CFT estatales son un primer escalón post capacitación. Si fueran de carácter más universal deberían estar bastante ligados (...) deberían ser de manejo de una política laboral porque tienen que conversar también los mercados locales, regionales”* (Entrevista Actor Relevante, Código 03).

Por otra parte, se sugiere establecer estándares más sofisticados para los OTEC, siendo un desafío: *“El levantamiento de la calidad de la formación, porque lo que no puede ocurrir que esa formación después no sirva para empleabilidad, o no produzca los efectos esperados”* (Entrevista Actor Relevante, Código 09).

El diálogo social es una de las propuestas más recurrentes en actores relevantes, trabajadores/as y especialistas. Trabajadores/as, recomiendan el tripartismo, ya que: *“Las opiniones tienen que ser vinculantes”* (Entrevista Actor Relevante, Código 06),

donde la participación de los/as trabajadores/as es de vital importancia sobre todo para la prospección laboral.

En el caso de la gestión de SENCE, se propone una comunicación tripartita abierta y colaborativa entre este servicios, empleadores y trabajadores/as de manera de asegurar que los programas de capacitación se alineen adecuadamente con las necesidades y expectativas de los segundos y terceros de manera de: *“Conocer cuáles son las necesidades reales de los trabajadores (...) sin ese diálogo se hace difícil o no se hacen realmente útiles las herramientas que puedan entregarse en términos de capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 21); se propone además la búsqueda de *“Compromisos sectoriales, compromisos de unidad productiva, de que a ellos les conviene, a nosotros nos conviene, cuando digo nosotros, son las y los trabajadores”* (Entrevista Actor Relevante, Código 03).

Desde la voz de los/as trabajadores/as, se reconoce que si bien han sido incluidos/as en espacios de diálogo social tripartito, surge la urgencia de fortalecer estas instancias tanto en materia de reconversión laboral como en cuanto a lo que refiere a cambios tecnológicos: *“Por ahí hay reuniones tripartitas que se hacen entre la CPC, CUT y el gobierno; echarle más. Antes del COVID hablábamos todos (...) porque ya hablábamos en el año 2018 de la robótica. Y, exigir a las empresas, gobierno y al Estado el tema de cómo vamos a hacer la reconversión laboral”* (Entrevista Trabajador/a, Código 29).

De igual modo, un trabajador/a propone para facilitar el proceso de reconversión laboral, avanzar en un trabajo colaborativo y de conversación entre empleadores, trabajadores/as y Estado a través de la conformación de una Mesa de Actores del retail.

En el marco del diálogo social tripartito, tanto en el Consejo Nacional de Capacitación y en los Consejos Regionales de Capacitación, se requiere otorgar a los gobiernos regionales de más *“Facultades y elementos para que tomen esas decisiones pertinentes”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01) y, donde los actores que participan en los Consejos Regionales de Capacitación levanten información territorial sobre necesidades de capacitación de manera certera y oportuna.

Lo planteado se complementa con la sugerencia de incorporar el enfoque sectorial para generar información que considere la diversidad de territorios y sectores de la actividad económica para los procesos de reconversión laboral. Se propone que la reconversión laboral y productiva sea discutida por los Organismos Sectoriales de Competencia Laborales para: *“Ir definiendo una especie de ruta crítica del sector e ir tomando acuerdos que vayan definiendo cuáles van a ser los hitos de esa ruta crítica, en un ejercicio político y prospectivo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). Se plantea incluir una gobernanza para las cualificaciones integrada por el Estado, los/as trabajadores/as y las empresas, de manera que se reaccione de manera ágil a las necesidades de cualificación, a través, de la implantación de una estrategia de desarrollo que debe integrar diálogo tripartito.

Los/as especialistas identifican la importancia de la generación de una política de gobernanza en diálogo social tripartito; lo que se demuestra en la idea de que: *“La única manera que tenemos para poder enfrentar algo que no sabemos cómo se viene, es dialogando entre las partes, entre el Estado, los empleadores y los trabajadores. Tenemos que ser capaces de ir ecualizando este fenómeno (...) tratando de compatibilizar los intereses de los trabajadores, los intereses de las empresas y los intereses del país”* (Panel de expertos, Especialista Código 05).

Adicionalmente, se reconoce que el diálogo social tripartito aporta a la concreción del trabajo decente y equidad social, siendo una herramienta estratégica para lograr acuerdos y enfrentar la irrupción tecnológica y la administración de los procesos de reconversión laboral: *“Este desarrollo para la reconversión laboral, sin duda debe existir un modelo, debe existir una gobernanza. Qué mejor que sea una gobernanza tripartita, en la cual exista un diálogo donde estén sentados los trabajadores, empleadores, empleadoras y el ejecutivo, porque de esta forma se produce mejor sinergia y se disminuye el impacto y el riesgo”* (Panel de expertos, Especialista Código 01). De manera complementaria: *“Estos problemas no los resuelve sólo un sector, no lo resuelve la empresa, no lo resuelven los trabajadores, no los resuelve el estado solamente, es un problema muy complejo, por lo tanto, todos los sectores tenemos que conversar”* (Panel de expertos, Especialista Código 04).

Se agrega que, en el modelo de gobernanza, se ponga el acento en incluir a diferentes ministerios y servicios, porque: *“La reconversión laboral, la hemos vivido, es multifacética, no es solamente de un ministerio en particular (...) Estamos todos involucrados, y eso creo, que el modelo lo nutre, exquisitamente, respecto de las necesidades que se tienen. Por otro lado, también es relevante contar con organismos especializados como ChileValora”* (Panel de expertos, Especialista Código 04).

En efecto, se identifican los aportes desde lo público -ministerial y servicios-, pero también desde la oferta público-privada, de manera que exista una vinculación que se constituya en los primeros pasos de la ruta de interrelaciones para la construcción e instalación del diálogo social tripartito: *“Proyectos como Talento Digital u otros proyectos asociativos que tenemos con otras organizaciones, por ejemplo, con el Ministerio del Trabajo, SENCE y otras organizaciones, proyecto RELINK, son en general proyectos que han generado innovaciones en el ámbito del que estamos hablando, a partir de la conversación de varios actores”* (Panel de expertos, Especialista Código 02). Desde la OIT se afirma que: *“Tenemos una alineación casi perfecta con lo que plantea el modelo, la mesa tripartita, la base constante y necesaria de diálogo social para que esto pueda funcionar. Esa profundización del diálogo social, es una igualdad de condiciones entre empleadores, trabajadores y gobierno. Y que la OIT plantea como mecanismo de acción para que ese engranaje que representa el mundo del trabajo funcione de manera efectiva”* (Panel de expertos, Especialista Código 03).

Con todo, uno/a de los/as especialistas indica, es necesario seguir avanzando en elementos normativos relativos al diálogo social tripartito, de manera que este tenga un carácter permanente; ejemplificando ello con los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales -OSCL- de ChileValora, instancias que pueden aportar en los procesos para la reconversión laboral, ya que: *“El diálogo social se robustece porque no tiene mucho sentido perder el capital social que se genera a través de ese diálogo, si esto lo miramos única y exclusivamente como un instrumento para levantar perfiles y no para pensar todos estos procesos de generación de empleo o de cambio tecnológico o de destrucción de empleo a lo largo del tiempo”* (Panel de expertos, Especialista Código 05). Entonces, la intención de la permanencia del diálogo social tripartito radicaría en la necesidad de fortalecer el marco legal para dar respuesta a las demandas de formación de la fuerza laboral para la reconversión laboral.

Desde una perspectiva adicional, se enfatizó en la relevancia de las conversaciones bipartitas como una instancia de alcance de acuerdos; en primera instancia, entre trabajadores y empresas y, posteriormente, incorporar al gobierno una vez alcanzados estos, dado que existe la percepción el gobierno: *“No maneja el dialecto de trabajadores y empresa, cuesta más explicarle al gobierno, que al empresario lo que realmente demandamos los trabajadores”* (Entrevista Actor Relevante, Código 06). Lo que da cuenta de una propuesta que incluye al Estado en tanto diálogo social tripartito, no obstante, en un segundo momento.

En línea con ello, se señala la importancia de considerar sus demandas en capacitación y/o certificación como en nuevas oportunidades de puestos de trabajo en torno a mesas de diálogo bipartitas: *“Los nuevos procesos, tienen que ir de la mano con un buen diálogo con los sindicatos. La empresa tiene lo que no tiene el trabajador: La posibilidad de dar capacitación. Si hubiese una mesa de diálogo entre el sindicato y la empresa, mostrando las inquietudes de sus trabajadores. Esto podría llevarse a cabo con un llamado o presentar estos puestos de trabajo y proponérselo a los trabajadores, e ir potenciando su propio conocimiento para el día de hoy o mañana”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28).

Respecto al diálogo bipartito, se reconoce que se encuentra pendiente el fortalecimiento de los Comités Bipartitos de Capacitación en las empresas; pese a que estos se encuentran en el marco legal, a través del Artículo N°13 de la Ley N°19.518.

Se plantea que estos Comités aporta para la reducción de las brechas en la toma de decisiones según necesidad e intereses de capacitación entre empleadores y trabajadores/as; como también dado que son la instancia en que ambas partes cumplen con la misión de evaluar y acordar el Plan de Capacitación y de Evaluación y/o Certificación de Competencias Laborales (ECCL); por lo que fortalecerán los procesos de reconversión laboral y capacitación considerando el carácter de obligatoriedad de los mismos y la posibilidad de mejorar la empleabilidad:

“Son importantes los Comités Bipartitos, porque disminuyen la asimetría entre el empleador y el trabajador. El trabajador puede determinar sobre qué materias quieren capacitarse (...) Ser sumamente claros en un decálogo de cuáles son todos los beneficios que produce la creación de los Comités Bipartitos de capacitación, que también nos serviría muchísimo para los procesos de reconversión” (Panel de expertos, Especialista Código 01).

Otro aspecto relevante de señalar, refiere a un tercer nivel de gobernanza: el diálogo social plus. Es decir, considerar en la gobernanza en diálogo social además del Estado, empleadores y trabajares/as, a la sociedad civil de territorios que se encuentran en procesos de transformación y/o reconversión productiva: *“Conversar entre el mundo público y el mundo privado, las organizaciones civiles, las instituciones de formación. Creo es sumamente relevante, importantísimo para, por sobre todo, movilizar socialmente a los grupos más vulnerables a través de la formación y reconversión”* (Panel de expertos, Especialista Código 04).

Dado lo anterior, se constituye como un principio rector incorporar a los grupos de trabajadores/as en situación de mayor vulnerabilidad, en procesos de formación para el trabajo y reconversión laboral, debido a la necesidad de responder a las características de las sociedades actuales y, por sobre todo, a sus dinámicos cambios.

La identificación de un tercer nivel de gobernanza, que incorpora a la sociedad civil implica el desafío no sólo de planear y anticiparse respecto de los sucesos que afectan a los involucrados directos, es decir, los/as trabajadores/as, sino que también enfocarse en toda la comunidad del territorio geográfico donde se lleva a cabo la reconversión productiva; especialmente, en las personas que ofrecen y prestan servicios, ya sea de manera formal como informal. Lo anterior, es referido por uno/a de los/as expertos/as: *“El entorno es el que más perjudicado se ve (...) Ahí es donde tenemos la mayor dificultad. Y para eso son los diálogos tripartitos. Lo que hicimos en Coronel, precisamente en Bocamina II (...) sentarnos en una mesa, ver cuáles son las habilidades de los trabajadores y trabajadoras para ver cuál es el elemento de capacitación que requieren para achicar esa brecha en la reconversión laboral”* (Panel de expertos, Especialista Código 01).

Desde la visión de los/as especialistas/as, el diálogo social tripartito, bipartito y plus se constituye como un ejercicio a asumir y como tal requiere de disposición de las partes, con un enfoque participativo de intersectorialidad y responsabilidades a tomar para alcanzar acuerdos en un contexto de multi complejidad. Y, que por lo tanto, requiere de su abordaje e involucramiento desde áreas e instancias especializadas como una institucionalidad técnica: *“Es super importante que al interior del Estado haya una coordinación mucho más fuerte, y eso se menciona acá”* (Panel de expertos, Especialista Código 05).

8.7.- DIMENSIÓN RECALIFICACIÓN

8.7.1.- VARIABLE PLANES FORMATIVOS

8.7.1.1.- INDICADOR PROGRAMAS CAPACITACIÓN Y/O EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN SUBINDICADOR HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS Y/O APRENDIZAJES PREVIOS PARA ACTUALES O FUTUROS

Un primer hallazgo da cuenta de la **contribución de los planes formativos de SENCE y catálogos de perfiles ocupacionales para determinar la oferta formativa para procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Desde la indagación, destaca la estrecha relación entre la labor que realizan SENCE y ChileValora, a la vez que confirma la elaboración de estos planes formativos en base a competencias laborales y aprendizajes esperados. En el caso del Programa Reinventate de SENCE, los planes formativos están sujetos a cambios según la evaluación de la realidad del mercado laboral, apoyando desde ahí el mejoramiento de la cobertura de las necesidades de capacitación en materia de reconversión laboral según requerimientos. En la línea Talento Digital se encuentra la iniciativa que los planes formativos se diseñan en conjunto con las empresas, es decir, presencia de planes formativo ajustados a realidad/necesidad, cubriendo la demanda por capacitación en competencias digitales con calidad y pertinencia para el mercado laboral digital: *“Las empresas validan los planes formativos, de tal forma que sean de calidad (...) para que la persona tenga mayores probabilidades de empleabilidad”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14).

Por su parte, RELINK, resalta la importancia del enfoque sectorial en el diseño de los planes formativos, siendo la agregación de valor de estos, la adaptación que deben realizar los Organismos Técnicos de Capacitación o instituciones de formación, según lo requerido por las empresas adherentes a esta iniciativa: *“De los trabajos sectoriales, se levantan estos packs formativos. Yo lo entrego a la OTEC (...) la OTEC debiese ser capaz de tomar esto y codificarlo dentro del ecosistema de la franquicia tributaria. De vuelta, la OTEC ya lo hizo, tiene todo armado, en la misma lógica de RELINK, eso lo que nos permite es que cuando a la empresa le llegan los resultados de sus trabajadores tenga que buscar proveedores, proveedores que están en esa misma lógica de habilidades”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). Desde lo dicho, se plantea el concepto de evaluación, una vez evaluados/as los/as trabajadores/as, se puede comenzar el proceso de búsqueda de proveedores, para dar inicio a un nuevo proceso de reconversión laboral. Finalmente, señalar que desde el Programa Vetas de Talento los planes formativos se elaboran desde los catálogos de perfiles ocupacionales de ChileValora, rescatándose en ello la valoración a la cooperación en entrega de información para realizar poblamientos sectoriales.

Una segunda pesquisa corresponde a **estimaciones favorables y desfavorables del aprendizaje de trabajadores/as y/o estudiantes para actuales o futuros puestos de trabajo en los procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling.** Desde la línea regular del Programa Reinvéntate de SENCE, se señala que los procesos de evaluación en capacitación permiten asegurar la calidad de los resultados de la reconversión laboral en capacitación. Una segunda mirada, evidencia las limitaciones en la aplicación de las evaluaciones, las que por falta de recursos y capacidades humanas no es posible darles un seguimiento adecuado.

En la línea Talento Digital, se identifican avances en este contenido, se aprecia evaluación favorable respecto a los aprendizajes digitales de los/as trabajadores/as desde una mirada de análisis desde el sexo y el género, al señalar que: *“Tenemos un 36% mujeres egresadas, siendo un desafío disminuir la brecha e igualar la equidad de género (...) cuando miras la cifra en Chile de participación de mujeres en tecnología, estamos por sobre de ésta, es el 29%. Somos una opción de reconversión y reinserción laboral en mujeres. Nos ven con buenos ojos las mujeres porque es un empleo de calidad que te permite convivir con lo que nos han impuesto desde siempre, el tema del cuidado de los niños como de los adultos mayores”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14). Destaca que, finalizada la fase lectiva de la capacitación, se elabora un proyecto que incorpora el portafolio del/a trabajador/a, revisado por el OTEC, donde figuran los aprendizajes obtenidos, vinculándose los/as participantes con el mundo laboral.

Según la experiencia de RELINK, hay evaluaciones favorables y desfavorables sobre el nivel de aprendizaje. Lo anterior, desde la práctica, comparando casos donde existió una comunicación clara y compromiso por parte de empleadores con aquellos en donde ello fue confuso: *“En los procesos más confusos, nunca se logró entender bien qué era la reconversión y para qué la hacen (...) la tasa de aprendizaje y de transferencia al puesto de trabajo de esos aprendizajes, fue muy baja (...) Entonces, más claridad, más transferencia y mayor aprendizaje”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). Un caso de evaluación negativa, con experiencia reskilling dice relación con que estas se realizan sobre la marcha, la fuerza laboral no cuenta con el tiempo suficiente para asistir y no hay compromiso desde el empleador para la formación de sus trabajadores/as, lo que reduce la capacidad para aprehender las competencias que estas instancias buscan entregar.

Desde la implementación del Programa Vetas de Talento, en upskilling y reskilling, se sostiene la necesidad de profundizar en la evaluación de dichos aprendizajes para estimar certeramente aprendizajes para la reconversión laboral, asociados estos a desarrollo de habilidades susceptibles de ser evaluadas y monitoreadas, señalando que: *“La formación por competencia establece un enfoque favorable al logro de aprendizajes, habilidades, destrezas. En general uno conoce cuáles son las habilidades con la que ingresan y las que salen (...) pero no conoce lo que pasa en el proceso.*

En general los programas logran los objetivos de aprendizajes, pero uno podría tener más precisión y tener un aprendizaje más personalizado, en la medida en que tuviéramos miradas sobre la progresión individual” (Entrevista Actor Relevante, Código 15).

Desde la perspectiva de los/as trabajadores, se observan evaluaciones favorables del aprendizaje en capacitación para la reconversión, identificándose una iniciativa de reskilling en contenidos asociados a la transición tecnológica, donde el empleador explicita la mantención de las condiciones laborales a los/as trabajadores previo al inicio del curso.

Un segundo elemento, apreciado como favorable y fortalecedor del aprendizaje, es que se dio a conocer el lugar de realización de las capacitaciones, donde se replicó el modelo de trabajo cotidiano para brindar identidad y sentido de pertenencia a la capacitación.

Un tercer aspecto, se relaciona con la disposición de profesionales para guiar la totalidad del proceso de adaptación para la adquisición de conocimientos, donde se valora el modelo teórico, pero fundamentalmente el de tipo práctico para el desarrollo de habilidades. Finalmente, destaca como elemento favorable, aquel que dice relación con la aplicación práctica y reproducción de los aprendizajes adquiridos. Trabajadores/as expresan que una buena administración del cambio, basada en una gestión paulatina, continúa y centrada en las personas, permite el éxito para la adquisición de aprendizajes para actuales y nuevos puestos de trabajo en el escenario de la reconversión laboral.

Factores como tiempo para capacitación, comunicación para el entendimiento del proceso, traspaso de responsabilidades para entregar conocimientos, desarrollo de competencias digitales y espacio para la prueba de las habilidades entregadas a través de un piloto, da cuenta de un proceso organizado que buscó reconvertir a los/as trabajadores/as triunfando en los/as involucrados/as.

Destaca la trayectoria de una organización sindical, para abordar las necesidades de reconversión laboral y la estimación positiva de sus asociados en cuanto a la formación para sus actuales y futuros puestos de trabajo, donde la experiencia aseguró calidad y acompañamiento. Se levanta una evaluación positiva de los aprendizajes, medidos mediante el volumen de trabajadores/as que estuvieron en reconversión y con seguimiento personalizado desde la dirigencia, una vez que los/as trabajadores/as salieron de la empresa, observándose una baja reincorporación en faenas de trabajo precario. En este contexto, se plantea que: *“Los cursos los diseñe desde la mirada sindical, no con la mirada del OTEC, que lo único que quiere es entregarte rápido el conocimiento”* (Entrevista Trabajador/a, Código 16); se agrega que, una vez construido los cursos, se abocaron a: *“Capacitaciones las ordenamos de tal tal forma que el trabajador tuviera aprendizaje en terreno (...) una capacitación amplia para que al trabajador se le entregaran todas las herramientas de cómo hacer la mantención a sus vehículos y, a la vez, también pensando que en el futuro nadie querría ser despedido”* (Entrevista Trabajador/a, Código 16).

Por otro lado, nos encontramos con casos en que si bien se pesquisan **estimaciones que no presentan, necesariamente una evaluación favorable o desfavorable del aprendizaje de trabajadores/as, se plantea que este es llevado a cabo en o entre ellos/as para los actuales o futuros puestos de trabajo en procesos de reconversión laboral, exclusivamente, en upskilling.**

Se produce traspaso de conocimientos adquiridos por trabajadores/as que cuentan con trayectoria en la realización de labores, hacia otros que se inician en estas. Configurando así lo ya señalado en puntos precedentes y que tiene relación con la cadena de entrega de conocimientos entre pares: *“Le pregunto a mi compañero cómo es su función, voy aprendiéndola. No hay capacitación. Cuando llego a mi puesto mi colega me enseña (...) Es de una generación a otra generación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 30). Lo que repite en la incorporación de nuevos productos tecnológicos: *“Los vendedores, cuando tienen que ir a entregar o enseñar los productos a una empresa que necesitan nuevas tecnologías, llevan los catálogos y aprenden por las de ellos”* (Entrevista Trabajador/a, Código 29).

8.7.2- VARIABLE CONTENIDOS FORMATIVOS

8.7.2.1.- INDICADOR METODOLOGÍA SUBINDICADOR APRENDIZAJE INNOVADOR, FLEXIBLE E INCLUSIVO Y HABILIDADES TRANSFERIBLES

La exploración arrojada desde los actores relevantes, señala que hay **presencia de experiencias de aprendizajes innovadores en el Programa Reinvéntate de SENCE en su línea Talento Digital y en la iniciativa RELINK para procesos de reconversión laboral en upskilling y reskilling.** El primero, se basa en la metodología de aprender haciendo, el aprendizaje se realiza mediante la experimentación, lo que resulta en cursos más dinámicos que incorporan elementos para que el aprendizaje asociado se realice desde la praxis, lo que se traduce en una agregación de valor para el conocimiento. En tanto, la línea Talento Digital, reconoce su aporte para la reconversión laboral a través aprendizajes novedosos y activos a través de su metodología bootcamps, la que se caracteriza por ser intensiva e inmersiva, donde el trabajador/a - estudiante es el principal agente de su propio aprendizaje: *“Talento Digital creó un ecosistema muy potente de bootcamp, una alternativa de formación a lo tradicional (...) creo que es una alternativa para la reconversión, ciclos más cortos, de seis meses y actualizados, pegados en las necesidades de las demandas (...) te diría que eso ha sido un aporte tremendo en términos de metodología de formación y sus planes formativos”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14). Los bootcamp incorporan nuevas competencias y habilidades digitales, y la comprobación de dichos aprendizajes, se realiza a través de la generación de un proyecto que resulta, por la propia experiencia que contempla, más atractivo para los empleadores, considerándose también una innovación en su planteamiento mismo.

En la experiencia de RELINK, el indicador clave de desempeño del aprendizaje innovador se observa mediante la información que arroja la plataforma como desde la evaluación que realizan las empresas, lo que evidencia la brecha de conocimiento respecto a las competencias que la persona contaba previamente a la realización de la capacitación como en lo posterior a ella.

Ahora bien, los/as trabajadores/as identifican una segunda pesquisa que señala ausencia de experiencias que cuenten con metodologías de aprendizajes innovadores, flexibles y/o inclusivos para procesos de reconversión laboral en upskilling y reskilling. El único acercamiento hacia el aprendizaje innovador, se relaciona con la utilización de elementos tecnológicos en el marco de la ejecución de los cursos de capacitación, el uso de videoconferencias y videos, lo que en un upskilling se consideró una dificultad: *“Las capacitaciones son todas virtuales (...) los trabajadores responden unas preguntas, superan unas etapas por internet y listo y y chao. Las capacitaciones cuando son presenciales toman a cinco trabajadores, los sientan en un lugar y les muestran una serie de videos y listo, firman que hicieron la capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 25). Las cápsulas informativas, no son valoradas positivamente en un reskilling: *“Donde absorbes todo lo que te dijeron, pero es muy distinto eso a cuando tú lo llevas a terreno a trabajar con los trabajadores”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28).

8.7.3.- VARIABLE REUBICACIÓN LABORAL

8.7.3.1.- INDICADOR ACTUALIZACIÓN PERFIL OCUPACIONAL SUBINDICADOR NUEVOS APRENDIZAJES PARA ACTUALES O FUTUROS PUESTO DE TRABAJO

Desde la perspectiva de los especialistas, se identifica la **consideración de la necesidad de nuevos aprendizajes para actuales como futuros puestos de trabajo en reconversión laboral en upskilling y/o reskilling, en los territorios que se encuentran en procesos de reconversión de procesos productivos.** Ambas reconversiones deben estar entrelazadas: *“Cuando hablamos de estos procesos de reconversión hay que pensarlos en dos dimensiones: reconversión productiva, donde economía juega un rol importante y reconversión laboral”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). Dado lo anterior, un segundo elemento relevante son los cambios en la matriz energética, los que están generando casos en que debe entregarse apoyo para la adopción de nuevas competencias en trabajadores/as y comunidades; además de esfuerzos de inserción y/o reubicación laboral que resulten en una empleabilidad mejorada para el territorio en que se inserta la empresa en reconversión productiva. Ejemplo de ello se plantea en la descarbonización y cierre de empresas: *“En las zonas de sacrificio, donde el Estado debe concurrir para ver cómo ayuda cuando cierran una central. El tema de Ventana, cuando decían: Oye, pero trasladaron a todos los trabajadores de Ventana, quedaron bien colocados en algún lado, pero la economía que se generaba en torno a esas empresas quedó ahí”* (Entrevista Actor Relevante, Código 12).

En este escenario descrito, destaca un hallazgo relativo al impacto positivo del Programa Vetas de Talento en cuanto a la adquisición de nuevos aprendizajes para la inserción laboral en futuros puestos de trabajo, en un territorio en particular, sobre la base de un proceso de reconversión laboral en reskilling. Ello dice relación con el vínculo entre una nueva formación para estudiantes de un liceo técnico profesional y la generación de oportunidades laborales para unir a 100 de estos en una empresa que instalará un centro de producción y logística en un territorio específico, aspecto que da cuenta de una promoción del desarrollo laboral para los/as estudiantes. Esta experiencia contempla una mirada territorial del proceso, además de una perspectiva que incluye la adopción de nuevas competencias de estos estudiantes para la inserción en el mundo laboral y así impactar en su desarrollo laboral.

Desde la visión de los actores relevantes, se observa otra pesquisa que señala en las **experiencias de RELINK y Talento Digital impactos favorable en los nuevos aprendizajes para actuales y futuros puestos de trabajo que se configuran sobre la base de una reconversión laboral en upskilling y reskilling respectivamente, donde la actualización del perfil ocupacional se explicita, mayormente, en el caso de Talento Digital.**

Es identificable una diferenciación que representa la realidad que ilustran los resultados. Por una parte, se examina una perspectiva que apela a la reconversión laboral en el sentido de adquisición de nuevos aprendizajes para cambio de puesto de trabajo, reskilling; y una que resguarda el fortalecimiento de las competencias para la mantención en el puesto de trabajo, upskilling. Al respecto, desde la experiencia de RELINK, se manifiesta que: *“El grueso de los casos han sido upskilling, los poquitos son reskilling. Siempre es un proceso muy lento, por lo que es mucho más fácil pensar hacer upskilling, que progresivamente pueden terminar en un reskilling”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02). Lo mencionado da luces para reflexionar en torno a la idea de si los nuevos aprendizajes están asociados o no a una actualización del perfil ocupacional y reubicación laboral en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o en reskilling, y por tanto al impacto que poseen.

A partir de la trayectoria de RELINK, se manifiesta que los upskilling y/o reskilling no necesariamente están vinculados a cambios de puesto de trabajo como tampoco a una renovación del perfil laboral: *“Si yo digo reconversión laboral a secas podría pensar, dado la incorporación de las nuevas tecnologías, que hay un cambio de cargo, o que hay una nueva ocupación, que hay movilidad interna (...) esos casos de movilidad interna no son grandes ni masivos. Hoy está pasando mucho más la formación dentro de tu mismo cargo, perfiles de futuro en donde no hay movilidad interna. O sea, sigues teniendo el mismo cargo, sólo que ahora sí puedes manejar la máquina que te están poniendo al frente”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02).

Lo anterior, da cuenta que si bien no hay una mayor movilidad interna, hay presencia de un desarrollo laboral en el sentido de contar con más y mejores competencias laborales para una mejor ejecución de la actual ocupación, fortaleciendo aprendizajes y desarrollo profesional en dicho puesto y manteniéndose las condiciones de trabajo.

Desde la línea Talento Digital, se han desarrollado tres áreas de reconversión laboral, dos de ellos asociados a upskilling: Reentrenamiento con actualizaciones de un perfil laboral y el entrenamiento en el perfil laboral, ambos con una mayor posibilidad de empleabilidad e inserción laboral. Vinculado a reskilling se encuentra el entrenamiento en un nuevo perfil: *“Algunas son reentrenamientos, que son actualizaciones de un mismo perfil laboral; hay un reentrenamiento en el perfil. Hay otros que son entrenamientos, que a partir del perfil incorporan nuevas habilidades tecnológicas, es lo que llaman el upskilling. Ese perfil tiene más posibilidades de ampliar su continuidad o su inserción. Y hay otro en donde hay efectivamente una reconversión, es decir, hay un entrenamiento en temas distintos al perfil en el cual esta persona viene desempeñándose (...) Talento Digital es un ejemplo interesante de cómo uno puede reentrenar nuevas habilidades que sirven en un puesto de trabajo, es upskilling”* (Entrevista Actor Relevante, Código 15). El reentrenamiento en la construcción de conocimientos desde los existentes, en torno a un proceso de actualización o bien, entrenamientos que se desacoplan del perfil laboral actual, elaborando y actualizando el perfil laboral.

Esto visibiliza el establecimiento de una diferencia clara entre ambos procesos de actualización de competencias laborales, destacándose que con ambos se fortalece la empleabilidad y la reubicación laboral, pero principalmente en reskilling. En lo anterior, es vital el rol de las empresas que participan en alianza: *“Las empresas, nosotros tenemos una red de más de 300 empresas, tenemos 30 empresas en alianza que se comprometen con nosotros a contratarnos, personas que ellos necesitan”* (Entrevista Actor Relevante, Código 14); lo que contribuye al impacto favorable en la contratación en tanto desarrollo laboral de quien han formado parte de las capacitaciones.

La indagatoria emitida desde los actores relevantes y trabajadores/as da cuenta de una pesquisa sobre el **impacto positivo y la efectividad de otorgar confianza y compromiso organizacional para la adquisición de nuevos aprendizajes, para actuales y futuros puestos de trabajo en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. En RELINK, se presenta un caso en que: *“La empresa ha sido muy estratégica en juntar dos cosas: La confianza organizacional y la necesidad de cambio. Cuando juntas esas dos cosas y eres capaz de hablar claro, sencillo, honesto, de que tu gente sepa lo que está pasando, es mucho más fácil para todos, no hay secretos, no hay nada escondido. Y a la gente, cada vez que tú le digas que hay un cambio, se asustan menos”* (Entrevista Actor Relevante, Código 02); aludiendo a la importancia de la comunicación interna en gestión de las transformaciones, particularmente como herramienta que

proporciona confianza para el abordaje en los/as trabajadores/as en sus respectivos procesos de reconversión laboral, lo que se configura como una contribución para una adquisición de nuevos aprendizajes en base a un contexto sin incertidumbres. Sumado a lo anterior, los actores relevantes reconocen que el compromiso organizacional y diálogo que puedan ejercer las empresas es fundamental para la existencia de impactos favorables en la adopción de nuevos aprendizajes y en la mantención del puesto de trabajo.

Particularmente, desde la mirada de los/as trabajadores/as, se encontró que el impacto en la adquisición de nuevos aprendizajes, en contexto de reskilling, trajo como consecuencia una reubicación laboral, no obstante, se establece en una cuestión de compromiso individual: *“Ven al trabajador que es responsable, esas son las condiciones para subir de cargo. Se ve que ellos estén capacitados para operar la máquina, por eso igualmente lo dejan con un cargo de mayor responsabilidad”* (Entrevista Trabajador/a, Código 23).

En concordancia con lo mencionado hasta ahora, se presenta un nuevo hallazgo desde la opinión de los actores relevantes como también de los/as trabajadores/as, el que se vincula con la: **efectividad que conlleva la adquisición de nuevos aprendizajes para la mantención de la empleabilidad en actuales y/o futuras ocupaciones en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**.

La visión de los actores relevantes plantea que la adquisición de nuevas competencias laborales contribuye a la mantención de los puestos de trabajo: *“Si la persona está certificada eso ayuda a que ese funcionario o empleado siga en una empresa o en un ministerio con una certificación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 08). De la misma manera, se indica el aporte de la adopción de aprendizajes para la empleabilidad y la posibilidad de lograr cambios en las condiciones salariales: *“La idea matriz de lo que es la certificación de competencias laborales tienen que ver con que mejore el trabajador, las opciones de empleabilidad (...) o que pueda acceder a una mejor renta”* (Entrevista Actor Relevante, Código 08).

Cabe destacar la experiencia en reconversión en reskilling llevada a cabo por una organización sindical para facilitar la transferencia hacia futuras ocupaciones de sus asociados/as mediante el entrenamiento de competencias laborales y, por tanto, en la adquisición de nuevos aprendizajes, siendo el objetivo de aquello promover la empleabilidad. Esta visión de empleabilidad, se resuelve a través de proyecciones que ven en la adquisición de nuevos conocimientos técnicos una alternativa viable para aumentar la reubicación en el mundo laboral. Asimismo, mediante el trabajo emanado desde otro sindicato, se observa la concreción de oportunidades de empleabilidad en torno a la de reconversión laboral no solo de sus trabajadores/a afiliados/as sino que también para sus hijos y esposas/os:

“Capacitamos también al núcleo familiar del trabajador con recursos propios de la organización. Por ejemplo capacitar a los hijos cuando están grandes porque no fueron capaces de estudiar (...) de hecho la señora también para manejar furgones escolares que han dado resultados” (Entrevista Trabajador/a, Código 16). Este ejemplo, lleva la reconversión más allá de los/as trabajadores/as perteneciente a la organización, contribuyendo a la inserción y reinserción laboral, y por consiguiente al desarrollo laboral de sus familias, entregándonos una visión más amplia de lo que puede llegar a significar la reconversión laboral.

También, dentro de estos casos de adquisición de aprendizajes para mantener la empleabilidad, se presenta una experiencia en reskilling en la que se visibiliza la efectividad del aprendizaje permanente para la conservación del empleo, y por otra, para formar parte de una reubicación laboral, movilidad laboral dentro de la empresa. Para ilustrar con mayor detalle la reubicación laboral en tanto conservación de la fuerza de trabajo y como efecto de la adopción de nuevos aprendizajes, es dable hacer alusión a que: *“Había una persona y un computador dirigiendo todo este tipo de maquinarias (...) más allá el circuito fue cambiando para traspasar la madera de un lado al otro. Se fueron generando más cargos, todavía existen y han dado la permanencia a varias personas, los que no salieron del otro lugar, los reubicaron”* (Entrevista Trabajador/a, Código 18b).

En la narrativa expuesta, encontramos la importancia que tiene para los/as trabajadores/as la realización de capacitaciones que les permitan sumar competencias para nuevos aprendizajes en sus actuales o posibles futuros puestos de trabajo y movilidad laboral. Respecto de esto, expresan preocupación en la búsqueda de empleo y el desafío permanente por actualizar sus aprendizajes: *“Hay que entrar al mundo donde tú no sabes nada. Si te vas reconvirtiendo es más fácil porque en los distintos trabajos que busques te es más fácil enrolarte en lo que quieres hacer, o buscar soluciones”* (Entrevista Trabajador/a, Código 19); frente a lo que otro/a agrega que: *“Cuando hay una certificación de por medio, si algún día, él se retira de este trabajo, lo despiden, él puede con esa certificación tener otras posibilidades en otra empresa”* (Entrevista Trabajador/a, Código 23).

También según los/as propios trabajadores/as **experiencias ineficaces de adquisición de nuevos aprendizajes para actuales y futuros puestos de trabajo en procesos de reconversión laboral en upskilling y/o reskilling**. Desde la visión de trabajadores/as, en un reskilling, se manifiesta que para la empresa no es relevante una óptima adopción de nuevos aprendizajes para ascender a una nueva ocupación, ejemplificándose que: *“El administrador es el capacitador. Por ejemplo, hay un trabajador en cierta área que me sirve como jefe porque se fue mi jefa, te asciendo a jefe, te mando a elaborar una planilla, te suben el sueldo, te evalúan psicológicamente y listo, eres jefe, te capacitan en el camino. El administrador te dice que te va ir apoyando, pero no hay una capacitación”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28), lo que trae como efecto carencias y una ineficacia en la adquisición del conocimiento.

Como se explicita: *“Yo creo que ese trabajador cumple con la expectativa. O, de repente se dan cuenta que el trabajador no cumplió, pero no cumplió no porque él no quiso cumplir, no cumplió porque él no estaba preparado para asumir esa responsabilidad, y eso no es culpa del trabajador, eso es culpa de la organización, por no haber previsto la necesidad que esa persona se capacite de tal que pueda asumir estas funciones”* (Entrevista Trabajador/a, Código 19).

Tal es la importancia que reviste la realización de adquirir nuevos aprendizajes que, en aquellos casos en que ello no se considera, los/as trabajadores/as manifiestan su descontento. Respecto a un proceso de robotización en el escenario de una reconversión laboral en reskilling, se expresó la falta de consideración de capacitaciones y la desvinculación de parte importante de la fuerza laboral; señalando que: *“Esa reconversión que se pudo haber hecho (...) no se hizo, y se eliminó, se discriminó por no tener esas capacidades (...) esa gente adulta no tenía ese manejo. Qué se podría haber hecho, se habló de una capacitación. Nosotros le recriminamos harto a la empresa eso, de no haberles dado la oportunidad de hacer este cambio. Es un modelo nuevo, con gente nueva y con salarios distintos, muy distintos. Se hizo una reestructuración completa dentro de la tienda”* (Entrevista Trabajador/a, Código 28). Lo planteado esboza la diferenciación que se realiza por parte de algunas empresas entre trabajadores/as de mayor y menor edad para el manejo de nuevas maquinarias, donde estos últimos corren con ventaja y la tendencia de algunos empleadores a eliminar fuerza de trabajo antes que realizar reubicaciones laborales.

Se observa la puja de parte de los/as trabajadores/as por capacitarse y adquirir nuevas habilidades para actuales o futuras ocupaciones.

Con todo, encontramos un panorama de reubicación laboral que tiene resultados poco concluyentes en una dirección u otra, en términos del proceso de transferencia de aprendizajes que supone esta variable. Pese a ello, hay esfuerzos de diferentes actores por desarrollar competencias y nuevos aprendizajes que contribuyan al desarrollo laboral de quienes transitan o transitarán por proceso de reconversión laboral tanto en su dimensión de upskilling como en reskilling.

8.8.- RECOMENDACIONES DIMENSIÓN RECALIFICACIÓN

Se identificó que las habilidades y/o conocimientos para actuales o futuros puestos de trabajo, se relaciona estrechamente con los planes formativos, donde la recomendación central es: *"Tener planes formativos más ad hoc a las necesidades"* (Entrevista Actor Relevante, Código 04), lo que da cuenta de la relevancia de considerar las demandas de trabajadores/as para lograr una inserción, reinserción y/o reubicación en puestos de trabajo en procesos de reconversión. Se agrega como propuesta, la inclusión de un sistema de seguimiento del logro de aprendizajes: *"Si existiese un sistema de seguimiento del logro de aprendizajes en los programas de formación por competencias, podría eso darnos algunas señales (...) respecto de la calidad del programa formativo y deserción tanto de los programas de capacitación, incluso en la educación superior. Y, eso nos permitiría (...) intervenir (...) con dispositivos que ayuden y que favorezcan esa retención"* (Entrevista Actor Relevante, Código 15); lo que favorece la ubicación y reubicación laboral. También, se plantea el fortalecimiento de un sistema de aprendizajes a lo largo de la vida, teniendo como base estándares de competencias laborales y perfiles ocupacionales desde donde se derivan los planes formativos, trabajados entre ChileValora y SENCE.

Desde la perspectiva de los actores, para implementar procesos de reconversión laboral resulta preciso considerar el enfoque de transición justa, vinculando este con oportunidades laborales decentes y la formación para el trabajo en torno a una economía comprensiva y una sociedad más justa.

En este escenario, se plantea la conexión entre las necesidades de los/as trabajadores/as, en cuanto a la adquisición de competencias laborales y nuevas habilidades para reducir brechas, y el trabajo decente; sobre todo en contextos inciertos respecto de la continuidad o no de los puestos de trabajo. Lo anterior, se observa en: *"Estamos hablando de brechas desde las eventuales vulnerabilidades que tienen conglomerados de trabajadores y trabajadoras. En esa formación para el trabajo, le permite acceder a un empleo de calidad (...) el tema del trabajo decente, te permite establecer y pensar en una sociedad más justa (...) encaminados en el cómo responder a estos desafíos del futuro"* (Panel de expertos, Especialista Código 03).

Directamente relacionado con la idea de administrar los cambios en base a la transición justa, se incorpora el enfoque sectorial, dado que este facilita que el diálogo social tripartito se organice a nivel sectorial, permitiendo la identificación de problemas sectoriales, anticipación de la demanda por competencias laborales y que las partes compartan una misma visión y compromisos en conjunto. Al respecto, se expresa que este enfoque se constituye como uno de los ejes relevantes: *"Es muy importante que este diálogo se de en los sectores productivos y se de a nivel gremial también. Tenemos que tener la capacidad que los gremios vean dónde están los perfiles de desarrollo (...) si la industria se pone a pensar qué es lo que va a necesitar mañana, puede preparar a sus trabajadores hoy"* (Panel de expertos, Especialista Código 02).

La incorporación y utilización del enfoque sectorial beneficiará los procesos de reconversión laboral y garantizará la inclusión para la capacitación y/o certificación de trabajadores/as en diversos sectores productivos; accediendo al desarrollo o actualización de competencias para el desempeño de sus ocupaciones: *“Es muy positivo que, su núcleo es un plan de formación nacional para el trabajo en reconversión laboral, creo que eso a nivel nacional nos va a llevar al éxito para los trabajadores y todos, tengamos las habilidades necesarias para lo que el mercado y este mundo cambiante necesita”* (Panel de expertos, Especialista Código 04).

Se identifica acuerdo entre los actores respecto a las acciones de mejoras vinculadas estas con la promoción de los actuales programas de capacitación del Estado. Lo anterior, considerando una actualización de la oferta formativa para futuros programas que profundicen en la reconversión laboral, fomentando una inter gestión entre SENCE y ChileValora para incentivar la adquisición de nuevos conocimientos. Para alcanzar ello, se recomienda asumir las responsabilidades que corresponden a empleadores y trabajadores/as, e instalar los Comités Bipartitos de Capacitación, fomentando el rol que puede cumplir este en materias de formación para el trabajo y aportado a la reconversión laboral: *“Deberíamos procurar no sólo en Chile sino que a nivel de la región, que existan esos comités de formación y capacitación. Así lo establece, también, un sistema que funciona en el que participa SENCE y ChileValora, que es el sistema de CINTERFOR”* (Panel de expertos, Especialista Código 03).

Sobre las acciones del Estado para responder a la reconversión laboral en tanto ubicación y reubicación laboral, existe el desafío de considerar las particularidades de los diferentes sectores de la actividad económica, empresas y trabajadores/as, siendo un reto para todos y las políticas públicas en conjunto: *“Las políticas públicas tienen el mismo desafío, acertar con respecto a la reconversión más indicada, para que ocurra lo que se espera, que las personas mantengan su empleo de calidad, mantener productividad, y esta sea una posibilidad de crecimiento personal, remuneraciones y oportunidades”* (Entrevista Actor Relevante, Código 09). Se propone la existencia de una política pública que sea integral y considere el enfoque sectorial como una política general de formación para el trabajo, en este sentido: *“Tiene que ser una política pública (...) porque la reconversión laboral es parte del proceso de formación para el trabajo. Y, cuando es necesario, debido a diferentes cambios que se producen desde el punto de vista del trabajo, a nivel nacional, sectorial, unidades productivas, que son escalas diferentes, eso forma parte de una política general de formación para el trabajo”* (Entrevista Actor Relevante, Código 03).

El desafío de levantar objetivos y metas para que la reconversión laboral y productiva respondan en coherencia a la realidad nacional, implica la articulación e involucramiento para la participación de los distintos actores del país en sus diferentes niveles de injerencia y toma de decisiones.

Se sostiene debe considerarse el fomento productivo y su relación con la reconversión laboral y empleabilidad. La articulación productiva permitiría ampliar las redes de cooperación en las comunidades - territorios y alcanzar inversión y empleabilidad para sectores de producción tradicional: *“Estrategias de fomento productivo que contribuyan a generar empleos en zonas que vienen desarrollándose por décadas en torno a determinados sectores industriales (...) para que apoyen y generen incentivos a la inversión para que los procesos de reconversión que se desarrollen, vayan en la línea de los empleos en esos sectores”* (Panel de expertos, Especialista Código 05).

La existencia de una política de Estado sólida que considere y regule las transformaciones en tanto reconversión laboral y productiva; resulta fundamental para facultar a las personas para ser protagonistas en la configuración de su porvenir, para lo que se requiere de una institucionalidad que vele por aquello: *“La importancia de las políticas públicas de tener una institucionalidad fuerte, que permita a las personas poder ser partícipes del rediseño de su futuro”* (Entrevista Actor Relevante, Código 05). En este último punto, destacar la importancia de garantizar que exista un presupuesto por parte del Estado, de manera de fortalecer la asignación de fondos gubernamentales para respaldar iniciativas de reconversión laboral; se identifica la existencia de financiamiento por Ley: *“Con el 2% del Fondo de Cesantía Solidario, que se autorizó recientemente, a través, de un proyecto de ley, al SENCE le da un presupuesto importante”* (Panel de expertos, Especialista Código 01).

Los/as expertos/as coinciden en que para implementar procesos de reconversión laboral, se requiere de financiamiento asegurado; de manera de fortalecer la oferta formativa y así los/as trabajadores/as mantengan actualizadas sus competencias y/o adquieran nuevas para sus puestos de trabajo en los diferentes sectores económicos: *“Cada vez que exista un proceso de reconversión, tengamos absolutamente claro cuánto cuesta una reconversión en cualquier sector, ya sea industrial o comercial. Eso creo es algo que tenemos que abordar, el cuánto es la reconversión para tener un presupuesto destinado para ese fin”* (Panel de expertos, Especialista Código 01).

Finalmente, como recomendación se señala la relevancia de contar con prospección laboral en el marco de las políticas públicas. Dado ello, se afirman que: *“Otro aspecto fundamental es la información necesaria en el marco de política pública como al interior de las empresas respecto de las trayectorias laborales”* (Entrevista Actor Relevante, Código 10). Adicionalmente, otro elemento relevante, es que se resalta la importancia que, desde las políticas públicas, se profundice en: *“Identificar necesidades de la demanda laboral y las características de la fuerza de trabajo para poder orientar lo que va a hacer SENCE, lo que va a hacer otro servicio también, el ministerio de educación”* (Entrevista Actor Relevante, Código 01); subrayando así la relación virtuosa entre la información y la toma de decisiones, y por extensión, la necesaria consideración de ello para los procesos de reconversión laboral.

9.- CAPÍTULO VIII: MODELO CONCEPTUAL DE RECONVERSIÓN LABORAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL, A TRAVÉS, DE PROCESOS DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN BASE AL DIÁLOGO SOCIAL

Tomando en consideración cada uno de los aspectos mencionados en el capítulo que precede, en esta sección hacemos referencia al modelo conceptual de

reconversión laboral tanto para el sector industrial como comercial, replicable a otros rubros de las actividades económicas del país.

9.1.- POLÍTICA NACIONAL DE GOBERNANZA EN DIÁLOGO SOCIAL TRIPARTITO Y PLUS Y BIPARTITO PARA LA RECONVERSIÓN LABORAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Este modelo plantea la urgencia de examinar el contexto de las actuales transformaciones en el mundo del trabajo, especialmente, en el marco de los cambios tecnológicos para hacer frente a los desafíos y oportunidades que conlleva la posible supresión, mantención y/o creación de puestos de trabajo; de manera de anticiparse a la demanda para desde ahí llevar a cabo procesos de reconversión laboral.

Lo anterior, en torno a una **Política Nacional de Gobernanza en Diálogo Social Tripartito y Plus y Bipartito para la Reconversión Laboral en el Sector Industrial y Comercial**, que guíe las iniciativas existentes e impulse nuevas, en una dirección común con esfuerzos conjuntos. Esta Política incorpora una gobernanza en dos niveles. Si hacemos referencia al primero de estos, se refiere a:

Mesa de Diálogo Tripartito y Plus: Centrada en una gobernanza integrada por representantes del sector público; representantes de organizaciones representativas de empleadores; representantes de organizaciones representativas de trabajadores/as; representantes de organizaciones representativas de la sociedad civil, comunitarias, territoriales y funcionales; y, representantes de instituciones de formación y capacitación laboral y certificación de competencias laborales. En esta forma de gobernanza, se focaliza el diálogo social en su dimensión tripartita y plus como una herramienta que aporta: A la mitigación de los riesgos e impactos y genera una mayor equidad social, especialmente, al considerar a comunidades y grupos en situación de vulnerabilidad en determinados territorios; y promueve la igualdad de condiciones, integra los intereses y necesidades y busca acuerdo entre las partes en contextos de procesos de reconversión laboral y transformación productiva, según sea el caso.

Esta Mesa incluye al: Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerios de Educación, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Conocimiento e Innovación, Ministerio de Energía, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Servicio Nacional de Capacitación y Empleo -SENCE-, ChileValora; Confederación de la Producción y el Comercio -CPC-; Sociedad de Fomento Fabril -SOFOFA-; Central Unitaria de Trabajadores -CUT-; ONGs, Fundaciones y/o Centros de Estudio; Organizaciones de la Sociedad Civil; Organizaciones Comunitarias, Territoriales y Funcionales; y, Asociación de Organismos Técnicos de Capacitación y Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales.

En cuanto al objetivo que debe desarrollarse en la Mesa, debe estar orientado en base a los siguientes elementos:

I. Elaboración de un diagnóstico y diseño, implementación y seguimiento de una Plan Nacional y Programa Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral;

II. Carácter vinculante respecto a las propuestas que desde ahí se emitan;

III. Vinculación con los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales -OSCL- de ChileValora de manera de promover el enfoque sectorial para rutas de reconversión laboral en el sector industrial y comercial como en los territorios;

IV. Establecimiento de una relación entre el plan de acción señalado y el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional;

V. Relacionamiento técnico con el Consejo Nacional de Capacitación y Consejos Regionales de Capacitación; y;

VI. Fortalecimiento de la normativa legal nacional asociada al diálogo social tripartito y plus.

Ahora bien, respecto al segundo nivel de gobernanza de este modelo, plantea la implementación de:

Mesa de Diálogo Bipartito: Centradas en una gobernanza integrada por empleadores y organizaciones de trabajadores/as de cada unidad productiva del sector industrial y comercial. Lo anterior, entendiendo al diálogo social bipartito como un instrumento que aporta para establecer objetivos comunes entre las partes y al logro de consenso entre empleadores y trabajadores/as al interior de las empresas.

En cuanto al objetivo de la Mesa, se propone esté focalizada en los elementos que se detallan a continuación:

I. Diseño de diagnóstico y elaboración, implementación y seguimiento de plan de acción para la formación para el trabajo en reconversión laboral;

II. Carácter vinculante respecto a las propuestas que desde ahí se emitan; y

III. Fortalecimiento de la constitución de los Comités Bipartitos de Capacitación y relacionamiento técnico con estos.

Finalmente, en el marco de esta Política, para hacer mayormente efectivo y ejecutivo el funcionamiento del modelo, es que el mismo propone la:

Creación de Institucionalidad: Dado que los niveles de gobernanza requieren del involucramiento de todos los actores, para su dimensión tripartita como bipartita, agregando la dimensión plus; se propone la creación de una institucionalidad que cuente con una Coordinación Técnica que, entre otros aspectos, se concentre en:

I. Asignación de fondos públicos;

II. Apoyo en la gestión del conocimiento para la recopilación y análisis de información y relacionamiento interinstitucional;

III. Realizar labores técnicas que emanen desde la Mesa de Diálogo Tripartito y Plus como la supervisión de los acuerdos que desde ahí se emitan; y

IV. Velar por la eficacia y eficiencia de la Política de gobernanza y para que los actores sean capaces de conversar, tomar decisiones en conjunto y llegar a acuerdos, comunicarse asertivamente, resolver controversias, interactuar de manera igualitaria, negociar y, por sobre todo, aunar sus esfuerzos para gestionar procesos de reconversión laboral e impactar positivamente en la fuerza laboral del país.

9.2.- PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN RECONVERSIÓN LABORAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Tomando en consideración la Política señalada previamente, desde esta se desglosa en este modelo la elaboración de un **Plan Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral para el**

Sector Industrial y Comercial, compuesto tanto por una estructura como por una estrategia; que debe desplegarse desde la Mesa de Diálogo Tripartita y Plus.

Si hacemos referencia a la estrategia, se propone que esta debe estar compuesta por una administración de las transformaciones basada en:

Enfoque Transición Justa: Implica considerar que los cambios en la matriz productiva y energética sean inclusivos y justos para la fuerza laboral y, por lo tanto, se propone:

I. Administración pertinente de la supresión, transformación, mantención y/o creación de las ocupaciones y, especialmente, de la anticipación a la demanda de actuales y futuros puestos de trabajo;

II. Incorporación de la perspectiva de trabajo decente en tanto acceso a empleo de calidad que incluya las demandas de los/as trabajadores/as por la adquisición de nuevas competencias para disminuir brechas; considerando ello en el marco de una economía comprensiva y una sociedad más justa; y

III. Reflexión sobre las necesidades del Estado, empleadores y trabajadores/as, así como de los desafíos que cada uno de estos presenta.

Otro de los elementos, que se plantean en la estrategia del Plan, es el que se puede observar a continuación:

Enfoque Sectorial: Refiere atender las particularidades a nivel nacional de los sectores industrial y comercial como de las unidades productivas y sus trabajadores/as, para trabajar en torno a las problemáticas propias de estos, considerando:

I. Anticipación y adecuación de competencias laborales para la formación laboral e identificación de competencias laborales y perfiles ocupacionales para actuales y futuros puestos de trabajo a nivel sectorial.

Adicionalmente, a este Plan, en su estrategia, se integra un tercer enfoque relativo a la formación profesional o formación para el trabajo. A saber:

Enfoque de Aprendizaje Permanente: Corresponde a las actividades relativas al aprendizaje, llevadas a cabo a lo largo de la vida de las personas, con el propósito de desarrollar habilidades, competencias laborales y cualificaciones desde la infancia hasta la edad adulta; aportando aquello a los procesos de reconversión laboral. Al respecto, incluye:

I. Fortalecer la oferta formativa en Programas orientados al desarrollo de habilidades, competencias laborales y adquisición de nuevos aprendizajes; en línea con la creación de un sistema de aprendizaje para la vida, que incluya todos los subprocesos de la formación para el trabajo como: educación media técnico profesional, capacitación laboral, certificación de competencias laborales, y formación técnica profesional en función de las necesidades que se presenten.

Referente a la estructura propuesta para el Plan, esta se refiere a los componentes que, próximamente, se desarrollan:

Diagnóstico Sectorial: Centrado en la recopilación y análisis de información desde una perspectiva de prospectiva laboral, lo que implica producir conocimiento a nivel nacional de los sectores de la industria y comercio como de unidades productivas para la toma de decisiones. La situación actual y análisis de brechas, incluyendo:

I. Identificación de la oferta y demanda de actuales y futuros puestos de trabajo en tanto eliminación, transformación, mantención y creación de nuevas ocupaciones requeridas;

II. Evaluación e identificación de habilidades y perfiles ocupacionales requeridos y trayectoria laboral y salarios para las existentes y nuevas ocupaciones;

III. Considerar la actual Estrategia de Prospección Laboral que se encuentra desarrollando el MINTRAB, dentro de la cual se examinan las brechas de oferta y demanda de ocupaciones y competencias laborales que se requieren, entre otros aspectos;

IV. Incluir el quehacer de los Observatorios Laborales de SENCE como de la información que se emite desde los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales -OSCL- de Chile Valora en cuanto al levantamiento y actualización de perfiles ocupacionales;

V. Oferta formativa de instituciones de formación y demanda de capacitación y/o certificación;

VI. Análisis de impacto en sus ámbitos económicos, técnicos y socioculturales; y

VII. Determinar la legislación vigente en materia de capacitación y certificación para la reconversión laboral.

Otra de las dimensiones de la estructura planteada en este Plan, tienen relación con los elementos que a continuación se detallan:

Objetivos y Metas: Formulados según experiencias nacionales e internacionales exitosas y focalizados en materias de reconversión laboral, entre otras, adoptando objetivos en:

I. Anticiparse a las demandas actuando en territorios, unidades productivas, trabajadores/as y comunidades con afectación y/o en riesgo por procesos de reconversión productiva; considerando estrategias de fomento productivo para fortalecer la empleabilidad e incentivar la inversión local;

II. Focalizar en la mantención y creación de nuevos puestos de trabajo y de perfiles ocupacionales demandados;

III. Robustecer la calidad y adaptación de contenidos impartidos por las instituciones de formación en los cursos de capacitación y en las certificaciones en función de estándares de competencias laborales; y

IV. Ajustar la legislación actual en materia de capacitación y certificación para la reconversión laboral, tomando en consideración la normativa internacional, específicamente, la Recomendación N°205 de la OIT relativa al empleo y trabajo decente y la Recomendación N°208 de la OIT, que apunta al aprendizaje de calidad.

Si hacemos referencia a las acciones que se proponen en el marco de la estructura de este Plan, indicamos las que se presentan a continuación:

Acciones: Entre otros elementos, actuar en torno a iniciativas de mejoren los puntos que, a continuación, se expresan:

I. Promoción de los actuales Programas de SENCE, considerando una actualización de la oferta formativa para futuros Programas que profundicen en la reconversión laboral;

II. Fomento del rol de los Consejos Nacionales de Capacitación, Consejos Regionales de Capacitación y Comités Bipartitos de Capacitación;

II. Robustecimiento de la gestión entre SENCE y ChileValora;

IV. Fortalecimiento del incentivo para la adquisición de nuevos conocimientos; y;

V. Promover la participación activa de todas las partes.

9.3.- PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN RECONVERSIÓN LABORAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Para dar curso al Plan Nacional de Formación para el Trabajo para el Sector Industrial y Comercial, mencionado con anterioridad, se hace necesaria la elaboración e implementación de un

Programa Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial, compuesta por fases que a continuación se detallan:

Fase Capacitación y/o Certificación: Para una óptima implementación de los cursos de capacitación como para los procesos de certificación para la reconversión laboral, en esta fase, la ejecución del Programa debe considerar los siguientes aspectos:

I. Pertinencia de la oferta formativa y sus contenidos en los cursos capacitación y/o certificación, según los requerimientos de la demanda;

II. Fortalecimiento de competencias técnicas como interpersonales en cursos de capacitación y/o certificación, según lo estipulado por la demanda y brechas para actuales y/o nuevas ocupaciones;

III. Incorporación de reflexión y práctica de los contenidos teóricos impartidos en los cursos de capacitación y/ certificación; de acuerdo con las necesidades de la demanda;

IV. Pertinencia en la utilización de cursos en modalidad presencial y/o a distancia, según lo mencionado por la demanda;

V. Consideración de cursos de capacitación y/o certificación para empleos en riesgo de ser suprimidos o transformados;

VI. Duración corta de los cursos de capacitación y/o certificación y actualización constante de sus contenidos;

VII. Mayor vinculación entre los Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales con el sistema de capacitación laboral y/o certificación de competencias laborales;

VIII. Desarrollo de una mejora en la calidad de la formación que imparten las instituciones de formación en pos de mejorar la empleabilidad.

Fase Orientación: En la implementación de los cursos tanto de capacitación como de certificaciones, se propone el establecimiento de desistencia en apoyo sociolaboral, siendo sus principales líneas de acción:

I. Comunicación asertiva y escucha activa sobre las expectativas y resultados esperados de los trabajadores/as - estudiantes;

II. Supervisión de casos para realizar retroalimentación en avances y retrocesos;

III. Seguimiento de logro de aprendizajes focalizado en la calidad del programa formativo, y en posibles casos desertores para su retención;

IV. Apoyo específico a trabajadores/as en proceso de cierre de empresas;

V. Involucramiento de empresas en la inserción, reinserción laboral y/o reubicación laboral para la empleabilidad;

VI. Fomento de habilidades de empleabilidad e interpersonales para la búsqueda de oportunidades laborales y adaptación;

VII. Análisis de potenciales puestos de trabajo.

Fase de Recalificación: En todas las etapas del proceso de reconversión laboral, pero principalmente en esta fase de término del proceso, resulta fundamental velar por la adaptación a los cambios en los/as trabajadores/as - estudiantes capacitados/as y/o certificados; dado que ello permite aportar en la mantención de sus puestos de trabajo o bien proyectar otros en el futuro. Los principales aspectos que se deben considerar en la recalificación son:

I. Incorporación de metodologías de gestión del cambio, focalizando este desde la perspectiva del cambio continuo y planificado;

II. Incorporación de compromisos organizacionales como el establecimiento de confianza organizacional desde empresas hacia la fuerza laboral para abordar las incertidumbres; considerando los derechos que presentan las relaciones laborales;

III. Sensibilizar a empleadores para que transmitan una comunicación efectiva y den cumplimiento a las promesas que realicen en el marco de los procesos de reconversión laboral;

IV. Inclusión de una duración pertinente para el proceso de adaptación;

V. Acompañamiento sobre la base de un modelo situacional, con especial atención en las necesidades particulares de la fuerza laboral;

VI. Respaldo en apoyo psicosocial para la adaptación a los cambios;

VII. Planes formativos en constante actualización, para contribuir a la inserción, reinserción y/o reubicación laboral.

Para dar término, presentamos la figura del modelo conceptual para los procesos de reconversión laboral en el sector industrial y comercial, a través, de procesos de formación en base al diálogo social:

MODELO CONCEPTUAL RECONVERSIÓN LABORAL SECTOR INDUSTRIAL Y COMERCIAL



10.- ANEXOS

**ANEXO 1:
“GUÍA PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD
SEMIESTRUCTURADA ACTORES RELEVANTES”**

GUÍA PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS ACTORES RELEVANTES

CATEGORIA	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	PREGUNTAS
Reconversión Laboral	Diagnóstico	Planificación Organizacional	Impacto Organizacional	Capital Humano	¿Cómo describiría la identificación de los/as trabajadores/as - personas - estudiantes que participan en procesos de reconversión laboral?
			Impacto Individual	Trayectoria, Desempeño, Salario y Motivación	
	Competencias Laborales	Perfil Ocupacional	Catálogo de Perfiles y Oferta Puestos de Trabajo		¿Con qué catálogos de perfiles u otros instrumentos se cuenta para identificar competencias laborales para procesos de reconversión laboral? Y en ese sentido, ¿Cuál es la importancia de considerar los marcos de cualificación en la formación y certificación de competencias laborales para la reconversión laboral?
		Marco de Cualificaciones	Cualificaciones Existentes y Nuevas a Nivel Sectorial		
	Apoyo Sociolaboral	Acompañamiento Psicosocial y Técnico	Co-contrucción Plan de Trabajo Individual		¿Cómo se diseñan los instrumentos para la reconversión laboral? Y ¿Cómo es el proceso de seguimiento, durante el tránsito laboral posterior a la reconversión laboral?
		Monitoreo y Seguimiento Laboral	Trayectoria Laboral		
	Adaptación Laboral	Consejería Laboral	Desarrollo Habilidades Psicosociales y Técnicas		¿Qué tipo de atención y/u apoyos se han entregado para la adaptación a los cambios en los procesos de reconversión laboral?
		Intermediación Laboral	Atención Colocación y/o Recolocación Laboral		
	Brechas de Capacitación	Habilidades Actuales y Futuras	Mapa Oferta y Demanda de Actuales y Futuros Puestos de Trabajo		¿Cuál es la información y experiencias con que se cuenta para identificar oportunidades laborales actuales y futuras para la reconversión laboral? Y, ¿En oferta y demanda de capacitación y certificación para la reconversión laboral?
		Formación Inicial y Continua	Mapa Oferta Formativa y Demanda de Capacitación y Certificación		
	Capacidades Instaladas	Mercado Laboral	Mapa Oferta y Demanda de Instituciones de Formación		¿Cuáles son las propuestas y/o necesidades de las instituciones de formación para la formación y certificación en procesos de reconversión laboral?
		Diálogo Social	Consulta y Negociación Bi/Tripartita /Plus		¿Cómo ha sido el proceso de trabajo entre empleadores, trabajadores/as, Estado para la reconversión laboral?
Recalificación	Planes Formativos	Programas Capacitación y/o Evaluación y Certificación	Habilidades y Conocimientos y/o Aprendizajes Previos para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	¿Cuál es su experiencia y evaluación respecto del aprendizaje de los/as trabajadores/as estudiantes en experiencias de formación y certificación para la reconversión laboral para actuales o futuros puestos de trabajo?	
	Contenidos Formativos	Metodología	Aprendizaje Innovador, Flexible e Inclusivo y Habilidades Transferibles	¿Cómo es y cómo se ha medido la efectividad de la adquisición de saberes, habilidades y competencias y en aprendizajes novedosos?	
	Reubicación Laboral	Actualización Perfil Ocupacional	Nuevos Aprendizajes para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	¿Qué impacto ha tenido o puede tener la formación y certificación, en los actuales o futuros puestos de trabajo para los/as trabajadores/as/ estudiantes que han realizado o realizarán procesos de reconversión laboral, para su desarrollo laboral? ¿Cómo percibe la efectividad del proceso de colocación en la reconversión laboral?	

**ANEXO 2:
“GUÍA PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTAS
EN PROFUNDIDAD SEMIESTRUCTURADA TRABAJADORES/AS”**

PAUTA DE PREGUNTAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS TRABAJADORES/AS

CATEGORIA	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	PREGUNTAS
Reconversión Laboral	Diagnóstico	Planificación Organizacional	Impacto Organizacional	Capital Humano	¿Cómo describiría la identificación de los/as trabajadores/as - personas - estudiantes que participan en procesos de reconversión laboral?
			Impacto Individual	Trayectoria, Desempeño, Salario y Motivación	
		Competencias Laborales	Perfil Ocupacional	Catálogo de Perfiles y Oferta Puestos de Trabajo	¿Con qué catálogos de perfiles u otros instrumentos se cuenta para identificar competencias laborales para procesos de reconversión laboral? Y en ese sentido, ¿Cuál es la importancia de considerar los marcos de cualificación en la formación y certificación de competencias laborales para la reconversión laboral?
			Marco de Cualificaciones	Cualificaciones Existentes y Nuevas a Nivel Sectorial	
	Orientación	Apoyo Sociolaboral	Acompañamiento Psicosocial y Técnico	Co-contrucción Plan de Trabajo Individual	¿Cómo se diseñan los instrumentos para la reconversión laboral? Y ¿Cómo es el proceso de seguimiento, durante el tránsito laboral posterior a la reconversión laboral?
			Monitoreo y Seguimiento Laboral	Trayectoria Laboral	
		Adaptación Laboral	Consejería Laboral	Desarrollo Habilidades Psicosociales y Técnicas	¿Qué tipo de atención y/u apoyos se han entregado para la adaptación a los cambios en los procesos de reconversión laboral?
			Intermediación Laboral	Atención Colocación y/o Recolocación Laboral	
	Necesidades de Capacitación	Brechas de Capacitación	Habilidades Actuales y Futuras	Mapa Oferta y Demanda de Actuales y Futuros Puestos de Trabajo	¿Cuál es la información y experiencias con que se cuenta para identificar oportunidades laborales actuales y futuras para la reconversión laboral? Y, ¿En oferta y demanda de capacitación y certificación para la reconversión laboral?
			Formación Inicial y Continua	Mapa Oferta Formativa y Demanda de Capacitación y Certificación	
		Capacidades Instaladas	Mercado Laboral	Mapa Oferta y Demanda de Instituciones de Formación	¿Cuáles son las propuestas y/o necesidades de las instituciones de formación para la formación y certificación en procesos de reconversión laboral? ¿Cómo ha sido el proceso de trabajo entre empleadores, trabajadores/as, Estado para la reconversión laboral?
			Diálogo Social	Consulta y Negociación Bi/Tripartita /Plus	
Recalificación	Planes Formativos	Programas Capacitación y/o Evaluación y Certificación	Habilidades y Conocimientos y/o Aprendizajes Previos para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	¿Cuál es su experiencia y evaluación respecto del aprendizaje de los/as trabajadores/as estudiantes en experiencias de formación y certificación para la reconversión laboral para actuales o futuros puestos de trabajo?	
	Contenidos Formativos	Metodología	Aprendizaje Innovador, Flexible e Inclusivo y Habilidades Transferibles	¿Cómo es y cómo se ha medido la efectividad de la adquisición de saberes, habilidades y competencias y en aprendizajes novedosos?	
	Reubicación Laboral	Actualización Perfil Ocupacional	Nuevos Aprendizajes para Actuales o Futuros Puesto de Trabajo	¿Qué impacto ha tenido o puede tener la formación y certificación, en los actuales o futuros puestos de trabajo para los/as trabajadores/as/ estudiantes que han realizado o realizarán procesos de reconversión laboral, para su desarrollo laboral? ¿Cómo percibe la efectividad del proceso de colocación en la reconversión laboral?	

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO 3:
“PROCEDIMIENTO Y PAUTA DE PREGUNTAS PANEL DE
EXPERTOS/AS”**

Para implementar el panel de expertos, se hizo necesario que la información que desde ahí se emitiera, se sometiera a un procedimiento integral de manera que se configure como una fuente confiable. Dado ello, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

I.- Definición de las Conclusiones de la Investigación: Se identificaron los principales hallazgos del análisis de las dimensiones y del modelo conceptual preliminar; compartiendo esta información con los/as especialistas mediante un resumen ejecutivo.

II.- Elaboración de Registro de Expertos en la Materia: Desde la teoría existen diversas conceptualizaciones sobre la condición de experto/a. Este estudio toma como base: *“Aquel cuya formación y experiencia previa le ha permitido alcanzar un dominio sobre un asunto que excede el nivel promedio de sus iguales, y que está en disposición de exponer sus opiniones sobre dicho asunto para que sean utilizadas como juicios conclusivos. Se le considera apto para emitir criterios certeros, por quien se los solicita”* (García y Suarez, 2017, pág. 39). En concordancia con lo mencionado, se indagó en especialistas con dominio en el ámbito de la capacitación laboral, certificación de competencias, reconversión laboral y diálogo social.

III.- Definición de Integrantes del Panel de Expertos: Los criterios de selección contemplaron las siguientes variables: I.- Profesión y experiencia, de manera de incorporar la perspectiva de personas con trayectoria en las dimensiones de análisis; II.- Cargo, se convocaron a personas en diferentes roles en sus ámbitos de trabajo, para establecer un diálogo entre las distintas miradas. Asimismo, se seleccionaron expertos/as que cuentan con cargos de responsabilidad en sus respectivas instituciones, así como quienes desempeñan un rol de carácter técnico en esta materia. III.- Pertenencia a instituciones vinculadas al mundo del trabajo y capacitación laboral y certificación de competencias, por lo que se consideró a: CUT, OIT, SENCE, Talento Digital, OTIC SOFOFA y Chile Valora. IV.- Disponibilidad para participar, en cuanto a voluntariedad y disposición a formar parte de la iniciativa.

En cuanto a la estructura del panel de expertos, se realizó según las etapas que a continuación se explicitan:

I.- Etapa 1: Inicio y Contextualización: I.- Presentación, breve presentación de la moderadora, quien explicó el propósito del panel de expertos. II.- Contexto, se reforzó la idea de que no se valorará de manera positiva o negativa las respuestas a las preguntas, ya que no hay reflexiones que sean correctas o incorrectas.

II.- Etapa 2: Desarrollo: I.- Preguntas, se realizaron preguntas a los/as expertos/as, orientadas a recoger el criterio de los/as especialistas en función del modelo preliminar de reconversión laboral expuesto. Se incentivó al diálogo para establecer consensos, solicitando profundizar en aspectos relevantes para la investigación. En el próximo cuadro se detallan las preguntas que guiaron la discusión:

PREGUNTAS PANEL DE EXPERTOS

- 1.- Considerando los resultados expuestos:
¿Qué opinión tienen del Modelo de Reconversión Laboral propuesto?
- 2.- ¿De qué manera se puede implementar una Política Nacional de Gobernanza en Diálogo Tripartito y Bipartito para la Reconversión Laboral en el Sector Industrial y Comercial?
- 3.- La elaboración e implementación de un Plan Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión laboral para el Sector Industrial y Comercial contempla los elementos expuestos. ¿Qué otros aspectos serían importantes considerar?
- 4.- En el marco de un Programa Nacional de Formación para el Trabajo en Reconversión Laboral para el Sector Industrial y Comercial. ¿Cuáles deberían ser las fases o etapas a incluir?
- 5.- ¿Cuál es la importancia de la formación para el trabajo y el diálogo social en los procesos de Reconversión Laboral?

Fuente: Elaboración Propia

III.- Etapa 3: Cierre: I.- Conclusión, se estableció cuando la moderadora consideró que los temas fueron abordados por los participantes. II.- Agradecimientos, valorando el tiempo de cada especialista y relevancia de opiniones emitidas.

**ANEXO 4:
“CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD
SEMIESTRUCTURADAS”**

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTAS

Yo _____, RUT _____ declaro que se me ha explicado que mi participación en el Proyecto "Diseño de un modelo conceptual para la elaboración de propuestas de reconversión laboral en el sector industrial, a través, de procesos de formación para el trabajo y en base al diálogo social", consistirá en participar de una entrevista que pretende aportar al conocimiento, ya que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio y/o vídeo para su posterior transcripción y análisis. Declaro que se me ha informado sobre los posibles beneficios y riesgos derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato (vía asignación de código) y la confidencialidad. Sumado a que se me ha comunicado el propósito del estudio, cómo fueron elegidos los participantes y los procedimientos de la recolección de datos.

Confirmando que la investigadora principal del estudio, Loreto Riquelme se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que plantee acerca de asuntos relacionados con la investigación. Asimismo, el/la entrevistador/a me ha dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo anterior, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado/a de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe. He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a X de X del 2023

Firma Investigador/a

Firma Participante

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, Kathrin y Trajtman (2022). “El rol de las personas encargadas de sostenibilidad, su relacionamiento con stakeholders e involucramiento de los trabajadores en la gestión de la sostenibilidad: Estudio de país, Chile, Documento de trabajo de la OIT”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_834506.pdf

Allen (2022). “Trainer upskilling and reskilling models in business Education”. International Journal of Innovations in Management and Development Studies. ISSN: 4811 - 2683 Vol. N°9, N° 2, 2022. Ríos, Nigeria.

<https://www.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/972/874>

Alaimo, Alarcón y Rucci (s.f.). “Relink: Reconversión laboral inteligente”.

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-pasos-en-la-buena-direccion/>

Álvarez, Pucheta y Bertranou. C. (2022). “La dimensión social de la transición justa en las experiencias europeas: retos y buenas prácticas para Chile y América Latina. Un estudio comparado”. Programa EUROCLIMA+, Unión Europea y CEPAL. Santiago, Chile.

<https://cop25ue.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/La-dimension-social-de-la-transicion-justa-en-las-experiencias-europeas-marzo-2022.pdf>

Aravena y Betancur (1999). “Crisis y reconversión laboral del carbón”. Revista Propositiones, Vol. 27. Edición Sur. Santiago, Chile.

<http://www.sitiosur.cl/detalle-de-la-publicacion/?crisis-y-reconversion-laboral-del-carbon>

Astete y Vacarri (2017). “Políticas públicas y subjetividades en disputa: Implementación de programas sociales en la comunidad de Lota, Chile”. Revista Psicoperspectivas Individuo y Sociedad, Vol. 16, N°1, 2017. Valparaíso, Chile.

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/880>

Barbour (2013) “Los grupos de discusión en la investigación cualitativa”. Ediciones Morata S.L. Madrid, España.

https://www.google.cl/books/edition/Los_grupos_de_discusi%C3%B3n_en_Investigaci/PZojEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover

Barreto (2015). “Actualidad de la formación profesional en el dialogo social”. OIT/CINTERFOR. Montevideo, Uruguay.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Dialogo_Cinterfor_esp_sec.pdf

Bensusán, Eichhorst y Rodríguez (2017). “Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones”. CEPAL - Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega - Naciones Unidas. Santiago, Chile.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42539/1/S1700870_es.pdf

Bravo, Sandoval y Astudillo (2022). “Narrativas del acorralamiento. Identidad de lugar en la bahía de Coronel a partir de la reconversión productiva”. Revista Historia, N° 29, Vol. 1, enero-junio 2022, pp. 73-105. Concepción, Chile.

https://www.researchgate.net/publication/361670446_Narrativas_del_acorralamiento_Identidad_de_Lugar_en_la_Bahia_de_Coronel_a_partir_de_la_reconversion_productiva Narratives of the cornering Place identity in coronel bay from the productive reconversio

Business + Higher Education Roundtable (2023). “Upskilling and reskilling: How employers are retraining and retaining Canada’s workforce”. Canadá.

<https://www.bher.ca/sites/default/files/2023-03/Skills%20Working%20Group%20Report.pdf>

Campos y Mujica (2008). “El análisis de contenido: Una forma de abordaje metodológico”. Laurus, Vol. N°14, N°27, mayo-agosto, 2008, pp. 129-144. Universidad pedagógica experimental libertador. Caracas, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892008.pdf>

Canales (2006). “Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios”. En Metodologías de la investigación social (1a, Issue 17). Ediciones LOM. Santiago, Chile.

<https://library.co/document/lzg16mnz-canales-ceron-manuel-metodologias-de-investigacion-social.html#pdf-content>

Cathles, Cárdenas y Leblanc (2022). “Opportunities and challenges for the twin transition in Latin América and the Caribbean”. Banco Interamericano del Desarrollo -BID-. Washington DC, Estados Unidos.

<https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-05/A15%20-%20Cathles%20-%20Twin%20Transition%20in%20Latin%20America%20and%20the%20Caribbean.pdf>

Cavero y Guereña (2021). “Transición justa. Un enfoque para vincular las agendas climática, económica y social”. Serie de Estudios Temáticos EUROCLIMA+ 18. Bruselas, Bélgica.

<https://www.euroclima.org/idiomas/transicion-justa-un-enfoque-para-vincular-las-agendas-climatica-economica-y-social/viewdocument/252>

ChileValora (2014). “La Experiencia de Chile Valora: Competencias laborales y dialogo social”. Santiago, Chile.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_241070.pdf

ChileValora (2023). “Cuenta pública participativa 2023 ChileValora”. Santiago, Chile.

https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2023/05/Documento-Oficial-CP-2022_23-VERSION-FINAL_16052023.pdf

ChileValora (2023a). “Estudio de satisfacción de los beneficiarios con el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales 2022 de ChileValora”. Santiago, Chile.

<https://www.chilevalora.cl/wp-content/uploads/2023/03/2023-Estudio-de-Satisfacci%C3%B3n-con-Proceso-de-Evaluaci%C3%B3n-y-Certificaci%C3%B3n-S%C3%A9ptima-medici%C3%B3n.pdf>

ChileValora (2023b). “Minuta reconversión laboral para Directorio”. Área de estudios, ChileValora. Santiago, Chile.

ChileValora (2023c). “Reporte de evaluaciones efectuadas y certificaciones otorgadas en el año 2022-2023”. Santiago, Chile.

<https://www.chilevalora.cl/wpcontent/uploads/2023/06/20230605 INFORME PER SONAS CERTIFICADAS ABRIL.pdf>

CEPAL (2017a). “Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones”. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42539/1/S1700870_es.pdf

CEPAL (2017b). “Las transformaciones tecnológicas y su impacto en mercados laborales”. Serie macroeconomía del desarrollo. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42089/S1700686_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPAL, Senado de Chile y Unión Europea (2022). “Estrategia de transformación digital Chile digital 2035”. Santiago, Chile.

https://bibliotecadigital.ciren.cl/bitstream/handle/20.500.13082/147658/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Europea (2017). “ESCO handbook. European skills, competences, qualifications and occupations”. Oficina de publicaciones de la Union Europea.

<http://www.observal.es/es/blog/entry/esco-handbook>

Comisión Europea (2019). “Council recommendation on upskilling pathways: New opportunities for adults taking stock of implementation measures”. Bruselas, Bélgica.

https://commission.europa.eu/system/files/2019-02/implementation-report-upskilling-pathways_en.pdf

Comisión Europea (2021). “Intelligent cities: A pragmatic guide to reskilling”. Oficina de publicaciones de la Unión Europea.

<https://data.europa.eu/doi/10.2826/04206>

Consejo Superior Laboral (2020). “Informe de seguimiento y evaluación sobre la implementación y aplicación de la Ley N° 20.940 que moderniza el sistema de relaciones laborales”. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Santiago, Chile.

<http://www.dialogosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/Informe-de-seguimiento-y-evaluaci%C3%B3n-sobre-la-implementaci%C3%B3n-de-la-ley-N20.940-abril-2020.pdf>

CUT (2015). “Formación para el trabajo en Chile: La mirada desde el mundo de las y los trabajadores”. Secretaria Nacional de Educación, Capacitación y Formación Sindical. Santiago, Chile.

CUT (2022). “Intervención en comisión de medio ambiente de la cámara de diputados. Alejandro Ochoa Gaboardi (Secretario de medio ambiente y transición justa CUT). Santiago, Chile.

Datavoz (2023). “Evaluación de implementación iniciativa talento digital año 2021”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/informe_final_evaluacion_de_implementacion_iniciativa_talento_digital_2021.pdf

Delors (1996). “Los cuatro pilares de la educación”. En La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Santillana/UNESCO, pp. 91-103. Madrid, España.

https://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918_9.pdf

Department of Industry, Science and Resources Australian Government (2014). “Establishment of the industry skills fund”. Canberra, Australia.

<https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A64238#>

Diaz (2018). “Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum”. Revista general de información y documentación. Universidad de Talca. Talca, Chile.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6680164>

DIPRES (2001). “Informe Final de evaluación programa de reconversión laboral”. Ministerio de Hacienda. Santiago, Chile.

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-140985_informe_final.pdf

DIPRES (2004). “Informe de síntesis evaluación de impacto programa de reconversión laboral y productivo de la zona del carbón”. Ministerio de Hacienda. Santiago, Chile.

DIPRES y MIDESO (2022a). “Monitoreo y seguimiento de la oferta pública 2022. Becas laborales. SENCE, MINTRAB”. Santiago, Chile.

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-310098_doc_pdf.pdf

DIPRES y MIDESO (2022b). “Monitoreo y seguimiento de la oferta pública 2022. Certificación de competencias laborales SENCE, MINTRAB”. Santiago, Chile.

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-310407_doc_pdf.pdf

DIPRES y MIDESO (2022c). “Monitoreo y seguimiento de la oferta pública 2022. Reinvéntate Ex Reconversión laboral. SENCE, MINTRAB”. Santiago, Chile.

https://www.dipres.gob.cl/597/articles-310500_doc_pdf.pdf

Dirección de Trabajo (2023). “Anuario estadístico 2023”. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.

<https://www.dt.gob.cl/portal/1629/w3-propertyvalue-188834.html>

Employment y Training Administration (2023). “Workforce Innovation and Opportunity act”. Estados Unidos. <https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa>

ECOM (2021). “Encuesta estructural de comercio”. INE. Santiago, Chile.

<https://datos.gob.cl/dataset/encuesta-estructural-de-comercio-ecom>

ENCLA (2019). “ENCLA 2019. Informe de resultados novena encuesta laboral”. Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.

https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-119454_recurso_1.pdf

ENIA (2022). “Encuesta nacional de industria anual. 2022”. INE. Santiago, Chile.

<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/industria-manufacturera/estructura-de-la-industria>

Frost, Muñoz y Segura (2020). “Reconversión laboral: Colombia”. Cuatro experiencias de reconversión laboral.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cuatro-experiencias-de-reconversi%C3%B3n-laboral.pdf>

Fundación Chile (2018). “Marco de cualificaciones mantenimiento 4.0. Poblamiento multisectorial”. CPC, Fundación Chile y JP Morgan. Santiago, Chile.
<https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/07/marco-de-cualificaciones-mtto-4-0.pdf>

Fundación Chile y Fundación Kodea (2020). “Anexo. Estadísticas ejecución becas talento digital OTIC SOFOFA 2019”. Santiago, Chile.

Fundación Chile, OTIC SOFOFA, OTIC Comercio, Servicio, Turismo y SENCE (2020). “Impacto de la evolución tecnológica en la fuerza laboral del comercio”. Cámara Nacional Comercio, Servicio, Turismo, Supermercados de Chile A.G. Santiago, Chile.
https://fch.cl/wp-content/uploads/2021/04/estudiocomerciovf_abril-2020-1.pdf

Galeano (2004). “Diseño de proyectos en la investigación cualitativa”. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.
<http://www.ditso.cunoc.edu.gt/articulos/800039fbf3dbd9bc0b4c0a985bf6b4795613da05.pdf>

García y Suárez (2013). “El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica”. Rev. Cubana Salud Pública. 2013 [citado 20 Sep. 2017]; 39(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007

Gobierno del Bicentenario Costa Rica (2018). “Plan nacional de descarbonización”. Gobierno de Costa Rica. San José, Costa Rica.
<https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2019/02/PLAN.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (1998). “Metodología de la investigación”. Ediciones Mc Graw Hill. Interamericana editores S.A de C.V. Distrito Federal, México.
<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

INE (2014). “Clasificador chileno de actividades económicas. CIIU4.CL 2012”. Departamento de Infraestructura Estadística y Tecnológica. Subdepartamento de Infraestructura Económica, Sección Nomenclatura; Departamento Imagen Corporativa. Santiago, Chile.

INE (2024a). “Sectores económicos. Índice de Actividad del Comercio”. Edición N°308 28 de junio 2024. Santiago, Chile.
[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2024/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-actividad-del-comercio-\(iac\)-mayo-de-2024.pdf?sfvrsn=a224d0ef_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/actividad-mensual-del-comercio/boletines/2024/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-actividad-del-comercio-(iac)-mayo-de-2024.pdf?sfvrsn=a224d0ef_4)

INE (2024b). “Sectores Económicos. Índice de Producción Industrial”. Edición N°308 28 de junio 2024. Santiago, Chile.

[https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/indice-de-produccion-industrial/boletines/2024/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-producci%C3%B3n-industrial-\(ipi\)-mayo-2024.pdf?sfvrsn=b4ef321c_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/indice-de-produccion-industrial/boletines/2024/bolet%C3%ADn-sectores-econ%C3%B3micos-%C3%ADndice-de-producci%C3%B3n-industrial-(ipi)-mayo-2024.pdf?sfvrsn=b4ef321c_4)

Laboratoria (2022). “Reporte de impacto 2022”.

https://2994420.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2994420/Reporte%20de%20Impacto%202022%20ESP_Laboratoria.pdf

Lunneber (2000). “Programa adaptación laboral en América Latina”. Cuatro experiencias de reconversión laboral.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cuatro-experiencias-de-reconversi%C3%B3n-laboral.pdf>

Martínez (2020). “Programa de adaptación laboral en FOMIN”. Cuatro experiencias de reconversión laboral.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cuatro-experiencias-de-reconversi%C3%B3n-laboral.pdf>

Martínez, Linneberg, Muñoz, Frost, Segura y Ramírez (2020). “Cuatro experiencias de reconversión laboral”.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cuatro-experiencias-de-reconversi%C3%B3n-laboral.pdf>

Medina y Gajardo (2018). “Un caso de modernización portuaria en Chile. Coronel 1988-1996”. Boletín de la academia chilena de la historia año LXXXIV, N° 127, 2018, pp. 67-94. Santiago, Chile.

https://www.academia.edu/41337496/UN_CASO_DE_MODERNIZACION_PORTUARIA_EN_CHILE_CORONEL_1988_1996

Ministerio de Energía (2020). “Plan de retiro y/o reconversión de unidades de carbón”. Santiago, Chile.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/plan_de_retiro_y_o_reconversion_centrales_carbon.pdf

Ministerio de Energía (2021). “Estrategia de transición justa en el sector de energía”. Santiago, Chile.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/estrategia_transicion_justa_2021.pdf

Ministerio de Energía (2022). “H2V. Hidrógeno verde. Un proyecto país”. Santiago, Chile

https://energia.gob.cl/sites/default/files/guia_hidrogeno_abril.pdf

Ministerio de Energía (2023a). “Agenda inicial para un segundo tiempo de transición energética. Acciones por una descarbonización acelerada del sector eléctrico”. Santiago, Chile.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/agenda_inicial_para_un_segundo_tiempo_de_la_transicion_energetica.pdf

Ministerio de Energía (2023b). “Cuenta pública participativa 2023”. Santiago, Chile.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/cp_2023_documento.pdf

Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2023). “Agenda de productividad”. Santiago, Chile.

<https://biblio.hacienda.cl/agenda-de-productividad-2023>

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y OIT (2017). “Empleos verdes en Uruguay”. Serie Notas Técnicas, OIT. N°1, Agosto 2017. Montevideo, Uruguay.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_598866.pdf

Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2023). “Borrador cuenta pública participativa 2023”. Santiago, Chile.

<https://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2023/04/Cuenta-Publica-Sectorial-MINTRAB.pdf>

Monje (2011). “Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica”. Universidad Surcolombiana. Facultad de ciencias sociales y humanas. Programa de comunicación social y periodismo. Neiva, Colombia.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montero y Salazar (2011). “La reinserción laboral tras el cierre de minas: una vía para lograr el desarrollo sustentable en la minería”. Revista Minería y Geología, Vol. 27, N° 4, octubre-diciembre, 2011, pp. 64-87. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez Holguín. Moa, Cuba.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223522428003>

Moyano y Viveros (2012). “La disputa del pasado: desmasculinización del espacio minero. Los efectos de la reconversión laboral y productiva en Lota y Coronel”. Revista Travesía, N°14-15, 2012-2013, pp. 107-136. Universidad de Santiago de Chile. Santiago, Chile.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4789188>

Observatorio Laboral SENCE (2021). “ENADEL. Encuesta nacional de demanda laboral 2021”. Reporte sectorial industria manufacturera”. Santiago, Chile.

<https://observatorionacionalapi.sence.cl/dl/reportes-1643033576615.pdf>

Observatorio Laboral SENCE (2024). “Termómetro laboral nacional. Trimestre Móvil Marzo – Abril – Mayo 2024”. Subsecretaría del Trabajo. Santiago, Chile.

<https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/Termometro-Laboral-Nacional-julio24.pdf>

OCDE (2016). “Getting skills right: Skills for jobs indicators”. OECD Publishing. Paris, Francia.

https://read.oecd-ilibrary.org/employment/getting-skills-right-skills-for-jobs-indicators_9789264277878-en

OCDE (2021). “Creating responsive adult learning opportunities in Japan”. OCDE.

<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/cfe1ccd2-en/index.html?itemId=/content/publication/cfe1ccd2-en>

Office of Career, Technical, and Adult Education (2011). “Career pathways toolkit: A guide for system development”. Departamento del Trabajo. Estados Unidos.

https://www.doleta.gov/usworkforce/PDF/career_pathways_toolkit.pdf

OIT (s.f.). “OIT y Transición Justa definición y experiencias”. Ana Belén Sánchez. Especialista en Empleos Verdes Organización Internacional del Trabajo (OIT) América Latina y Caribe.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/20181204_presentacion_oit_sesion_8.pdf

OIT (1975). “Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142)”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312287

OIT (1996). “Declaración final del seminario subregional tripartito “Reconversión y capacitación para el siglo XXI: Países andinos”. Formación y dialogo social. Boletín OIT/CINTERFOR, N° 137, octubre-diciembre 1996. Ginebra, Suiza.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol137j.pdf

OIT (2004). “Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195)”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312533,es:NO

OIT (2015a). “Directrices de políticas para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_432865.pdf

OIT (2017). “Diálogo social tripartito de ámbito nacional. Una guía de la OIT para una mejor gobernanza”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_548547.pdf

OIT (2017a). “El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe. Diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento”. OIT/CINTERFOR. Montevideo, Uruguay.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/futuro_FP_ALC_OR_Cinterfor_web.pdf

OIT (2017b). “Informe Inicial para la comisión mundial sobre el futuro del trabajo”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_591504.pdf

OIT/CINTERFOR. Notas (2017c). “Diálogo Social sobre formación profesional y desarrollo de los recursos humanos en América Latina y el Caribe”. Nota informativa. OIT/CINTERFOR. Montevideo, Uruguay.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/nota4_Dsfp_seg.pdf

OIT/CINTERFOR. Notas (2018a). “Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: Cómo lograr que la tecnología beneficie a todos”. La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Nota informativa. Montevideo, Uruguay.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Notes_01_web.pdf

OIT (2018b). “Manual de herramientas de la OIT para los aprendizajes de calidad. Vol. N° 1. Guía para formuladores de políticas”. Ginebra, Suiza.

https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V1/1264479520002676

OIT (2018c). “Reconversión de la empresa y el trabajo en la era de la digitalización”. PPT.

OIT (2018d). “Transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenible para todos”. Reseña de políticas OIT-ACTRAV. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_654165.pdf

OIT (2019a). “Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf

OIT/CINTERFOR. Notas (2019b). “Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: cómo lograr que la tecnología beneficie a todos”. La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Ginebra, Suiza.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Notes_01_web.pdf

OIT (2019c). “Trabajar para un futuro más prometedor”. Comisión mundial para el futuro del Trabajo. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

OIT (2020). “Directrices para la identificación rápida de las necesidades de reconversión y perfeccionamiento de las competencias en respuesta a la crisis de la COVID-19”. Ginebra, Suiza.

https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V1/1273609580002676

OIT (2020a). “MÉXICO. Potencial de creación de empleos verdes en un marco de transición justa”. Ciudad de México, México.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_750514.pdf

OIT (2021a). “Configurar las competencias y el aprendizaje permanente para el futuro del trabajo”. Informe VI. Sexto punto de orden del día. Conferencia Internacional del Trabajo 109a reunión, 2021. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_814251.pdf

OIT (2021b). “Empleos verdes en un marco de transición justa en Villavicencio”. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_820332.pdf

OIT (2021c). “Fortalecer el servicio público de empleo en Colombia para promover los empleos verdes y una transición justa”. Diagnóstico y perspectiva. Bogotá, Colombia.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_836374.pdf

OIT (2021d). “Guía de formación sindical”. La transición justa como marco para una recuperación sostenible en Ciudad de México, México.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_833541.pdf

OIT (2021e). “Panorama Laboral 2021. América Latina y el Caribe”. Tema especial. Transición digital y mercados de trabajo en América Latina y el Caribe. # Futuro del trabajo. Edición COVID 19. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_836196.pdf

OIT/CINTERFOR (2021f). “45 Reunión de la comisión técnica”. Relatoría. Ginebra, Suiza.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/relatoria45RCT_OITCinterfor.pdf

OIT/CINTERFOR. Notas (2021g). “Cambio climático, transición justa y trabajo decente: Desafíos para su implementación en Chile”. Nota informativa. Montevideo, Uruguay.

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_817088.pdf

OIT (2022). “Marco regional de cualificaciones de América Latina”. Montevideo, Uruguay.

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/MarcoRegionalCualificaciones_propuesta2022_s.pdf

OIT (2023a). “Empleos verdes y transición justa en Colombia: Bases conceptuales, avances y próximos pasos”. OIT, Ministerio del Trabajo Colombia y Suecia Sverige. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_881015.pdf

OIT (2023b). “Lograr una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos”. Informe VI. Conferencia Internacional del Trabajo, 111.ª reunión, 2023 Sexto punto del orden del día. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_876569.pdf

Olate (1995). “Pobreza y reconversión laboral en la zona del carbón”. Revista de Trabajo Social, N° 66. Santiago, Chile.

<https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/pobrezayreconversionlaboralzonadelcarbon.pdf>

Otzen y Manterola (2017). “Técnicas de muestreo sobre una población a estudio”. Int. J. Morphol., 35(1):227-232, 2017.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palomino (2017). “Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte”. Revista Estudios de Políticas Públicas, 3(1)139-156. Universidad de Cali. Santiago, Chile.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067337>

Pellufo y Hoyaux (s.f.). “Reconversión laboral en la región: una aproximación al tema”.

[https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09688/09688\(1993-124\)63-78.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09688/09688(1993-124)63-78.pdf)

Pellufo (1995). “La reconversión laboral desde una perspectiva de género”. Boletín CINTERFOR, N° 132-133, julio – diciembre 1995. Montevideo, Uruguay.

https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol132g.pdf

Puccetti y De La Solovera Maggiolo (2012). “Vulnerablización. Reconversión laboral, reconversión subjetiva”. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

<https://www.aacademica.org/000-072/649.pdf>

Rabí, Pino, Fontecilla y Lecourt (2021). “Transición justa en latinoamérica: De la transición a la transformación” Proyecto Transición Justa en Latinoamérica (TJLA), Coordinado por ONG CERES, CEUS Chile, y ONG FIMA, Santiago, Chile.

[\(PDF\) Transición justa en Latinoamérica: De la descarbonización a la transformación. \(researchgate.net\)](#)

Ramírez (2020). “El proyecto de reconversión laboral: Perú”. Cuatro experiencias de reconversión laboral.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cuatro-experiencias-de-reconversi%C3%B3n-laboral.pdf>

Ramos y Carrasco (2019). “La reconversión profesional ante la industrial 4.0 en Nueva León, México”. Red de conocimiento, Consejo Nueva León. Nueva León, México.

https://www.researchgate.net/publication/337499584_La_reconversion_profesional_ante_la_Industria_40_en_Nuevo_Leon_Mexico

Rangraz y Pareto (2021). “Aprendizaje integrado en el lugar de trabajo: apoyo a la transformación de la industria 4.0 para pequeñas plantas de fabricación mediante la capacitación del personal”. International journal of lifelong Education, Vol. N°4, N°1 5-22. Trollhättan, Suecia.

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/02601370.2020.1867249?needAccess=true&role=button>

Roberts y Price (2019). “Building career pathways for adult learners: An evaluation of progress in Illinois, Minnesota and Wisconsin, After Eight Years of Shifting Gears. New Jersey and South Carolina, Estados Unidos.

https://www.dvp-praxis.org/wp-content/uploads/2015/09/joyceFnd_ShiftingGears3.0-FINAL-REPORT.pdf

Rodríguez, Medina y Miranda (2010). “Épica e imaginario en la cultura del carbón”. VII Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G., San Pedro de Atacama. Calama, Chile.

<https://www.aacademica.org/vii.congreso.chileno.de.antropologia/43.pdf>

Rodríguez y Medina (2011). “Reconversión, daño y abandono en la ciudad de Lota”. Atenea 504, II Sem. 2011, pp. 147-176. Concepción, Chile.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-04622011000200009

Royal Bank of Canadá (2023). “About value for employees. Program, policies and practices”. Montreal, Canadá.

<http://www.rbc.com/community-sustainability/assets-custom/pdf/about-value-employees.pdf>

Saget, Vogt-Schilb y Luu (2020). “El empleo en un futuro de cero emisiones netas en América Latina y el Caribe”. Banco Interamericano de Desarrollo y Organización Internacional del Trabajo. Washington D.C., Estados Unidos y Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_752078.pdf

Sanzana (2015). “De la oscuridad de las minas a la oscuridad de un presente sin ellas: Crisis en la comunidad de Lota tras el cierre de las minas de carbón. Neoliberalismo y arraigo geográfico. 1964-2010”. Informe de seminario de grado para optar al grado de licenciada en historia. Facultad de Filosofía y Humanidades, departamento de ciencias históricas, Universidad de Chile. Santiago, Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137607/De-la-oscuridad-de-las-minas-a-la-oscuridad-de-un-presente-sin-ellas.pdf?sequence=1>

SENCE (2015). “Informe Final Estudio de Satisfacción Usuaría SENCE 2014: Programa “Becas Laborales”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/articles-5181_archivo_04.pdf

SENCE (2018). “Evaluación de Implementación del Programa Becas Laborales año 2016. Resumen ejecutivo”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/articles-9457_archivo_02.pdf

SENCE (2020a). “Evaluación de implementación y resultados del programa de reconversión laboral año 2019. Informe N°4 Informe de resultado de la evaluación del programa y resultados de la encuesta de seguimiento laboral corte de tercer mes de egreso”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/articles-14165_archivo_01.pdf

SENCE (2020b). “Evaluación de implementación y resultados del programa de reconversión laboral año 2019. Resumen ejecutivo”. Ciodinámica asesorías, consultoría e ingeniería Ltda. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/articles-14167_archivo_01.pdf

SENCE (2021a). “Encuesta de satisfacción programa certificación de competencias laborales”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_resultados_encuesta_de_satisfaccion_programa_certificacion_de_competencias_laborales_ano_2021.pdf

SENCE (2021b). “Encuesta de satisfacción programa reinventate”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_resultados_encuesta_de_satisfaccion_reinventate_ano_2021_0.pdf

SENCE (2021c). “Encuesta de satisfacción programa talento digital”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_resultados_encuesta_de_satisfaccion_talento_digital_ano_2021.pdf

SENCE (2022a). “Manual capacita a tus trabajadores/as con financiamiento del Estado”. Franquicia tributaria. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/manual_franquicia_tributaria_2022.pdf

SENCE (2022b). “Reporte de caracterización de usuarios programa reinventate”. Unidad de Estudios SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_caracterizacion_de_usuarios_programa_reinventate_2022.pdf

SENCE (2022c). “Caracterización y análisis laboral egresados y postulantes programa talento digital 2020-2021”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/informe_de_caracterizacion_y_analisis_laboral_talento_digital.pdf

SENCE (2023a). “Cuenta pública SENCE 2022-2023”. Santiago, Chile.

https://sence.gob.cl/sites/default/files/informe_de_cuenta_publica_sence_2023.pdf

SENCE (2023b). “Ficha de diseño programa becas laborales”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/ficha_de_diseno_programa_becas_laborales_ano_2023.pdf

SENCE (2023c). “Ficha de diseño programa certificación competencias laborales”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/ficha_de_diseno_programa_certificacion_de_competencias_laborales_ano_2023.pdf

SENCE (2023d). “Ficha de diseño programa Reinvéntate”. Unidad de Estudios, SENCE. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/ficha_de_diseno_programa_reinventate_ano_2023.pdf

SENCE (2023e). “Programas departamento de capacitación a personas”. Santiago, Chile.

SENCE (2023f). “Reporte caracterización de usuarios programa becas laborales”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_caracterizacion_de_usuarios_programa_becas_laborales_ano_2022.pdf

SENCE (2023g). “Reporte caracterización de usuarios programa certificación de competencias laborales”. Santiago, Chile.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_caracterizacion_de_usuarios_programa_certificacion_de_competencias_laborales_ano_2022.pdf

SOFOFA (2021). “Reconversión laboral El gran desafío de Chile”. Revista Capital Humano. Santiago, Chile.

<https://www.oticsofofa.cl/reconversion-laboral-el-gran-desafio-de-chile-se-titula-la-edicion-numero-8-de-nuestra-revista-institucional-conocela/>

Soto (1997). “Políticas de fomento empresarial y reconversión laboral: Experiencias internacionales y el caso chileno”. Programa de postgrado en economía ILADES/Georgetown University. Documentos de investigación 109. Subgerencia de estudios, CORFO. Santiago, Chile.

<https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/07/inv109.pdf>

Subsecretaría del Trabajo (2022). “Informe anual 2022. Comisión Asesora Ministerial de prospección laboral”. Santiago, Chile.

[https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2022/12/Informe-anual-Comision-Asesora-Ministerial-de-Prospeccion-Laboral-1.3 .pdf](https://www.subtrab.gob.cl/wp-content/uploads/2022/12/Informe-anual-Comision-Asesora-Ministerial-de-Prospeccion-Laboral-1.3.pdf)

Subsecretaría del Trabajo (2023). “Borrador estrategia nacional de prospección laboral 2023-2030”. Departamento de Intermediación y Prospección Laboral, Subsecretaría del Trabajo. Santiago, Chile.

Torres (2021). “Transición justa y empleo verde en América Latina y el Caribe: Diez años de trabajo de la OIT en la región”. Informe narrativo sobre las actividades realizadas por la Organización Internacional del Trabajo en la región, en materia de acción climática. OIT. Ginebra, Suiza.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_831477.pdf

Ulin, Tolley y Robinson (2006). Investigación aplicada en salud pública Métodos cualitativos. Organización Panamericana de la Salud. Washington DC, Estados Unidos.

<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/729/9275316147.pdf>

Upskills Consultores, (2021). “Capital humano para la manufactura avanzada perfiles y habilidades”. Santiago, Chile.

<https://cdn.oticsofofa.cl/Marketing/Relink/Informes-Sectoriales/ManufacturaAvanzada-2022.pdf>

Urquidi (s.f.). “Plataforma virtual de capacitación laboral agropecuaria”. BID.

<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-pasos-en-la-buena-direccion/>

Vedera (2009). “Programa especial de reconversión laboral Revalora Perú”. OIT Notas sobre la crisis.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/article/wcms_limd2_8_es.pdf

Verma (2018). “A study on retention of talent and reskilling of workforce in IT sector- a case study”. SBR Management Journal, 3(1). Mysore, India.

<https://www.isbr.in/journals/7.A%20Study%20on%20Retention%20of%20Talent%20and%20Reskilling%20of%20Workforce%20in%20IT%20Sector%20%E2%80%93%20A%20Case%20Study.pdf>

Viteri A. (2019). “Impacto económico y laboral del retiro y/o reconversión de unidades a carbón en Chile”. Resumen ejecutivo. Santiago, Chile.

https://energia.gob.cl/sites/default/files/Informe_Final_BID_con_resumen_ejecutivo_y_anexos.pdf

Vivallos C. y Brito A. (2011). “Trabajo y exclusión en el proceso de modernización de Chile contemporáneo. El caso de los mineros de carbón de Lota”. Dossier Chile, Observatorio Latinoamericano 8. Instituto de estudios de América Latina y el Caribe. Facultad de ciencias sociales, Universidad de Buenos aires. Buenos Aires, Argentina.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113308>

Williamson e Higo (2007). “Older workers: Lesson from Japan”. Center for retirement research at boston college. Massachusetts, Estados Unidos.

https://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2007/06/wob_11.pdf

Wurgaft J. (1998). “La Capacitación Laboral en los Países Andinos”. Proyecto OIT y gobierno de España. Ginebra, Suiza.

<https://docplayer.es/19632493-.html>

