



# LAS HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES EN EL MUNDO DEL TRABAJO

Una aproximación regional

**GAN** ARGENTINA

**UIA** | UNIÓN INDUSTRIAL  
ARGENTINA

**Nota:**

Hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones representan siempre a la diversidad de géneros.

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES?</b>	<b>6</b>
<b>3. LA VINCULACIÓN ENTRE EDUCACIÓN Y TRABAJO</b>	<b>10</b>
<b>4. ¿POR QUÉ EL SECTOR PRODUCTIVO NECESITA INVERTIR EN EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES?</b>	<b>14</b>
<b>5. LAS HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES. LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO NOEMÍ</b>	<b>18</b>
<b>6. EL AVANCE DE LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES A NIVEL REGIONAL</b>	<b>21</b>
<b>7. RECOMENDACIONES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	<b>31</b>
<b>8. RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR EMPRESARIO</b>	<b>35</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA CITADA</b>	<b>38</b>

# 1.

## INTRODUCCIÓN

---

Además de las destrezas técnicas, los empleadores requieren de los futuros trabajadores una serie de habilidades socio emocionales tales como el pensamiento crítico, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la capacidad de resolver problemas, entre otras, que favorezcan una inserción laboral exitosa.

El objetivo de esta publicación es brindar información relevante para el sector empresarial de micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), y representantes de cámaras sectoriales de la región, acerca de **qué son las habilidades socio emocionales, cómo incluirlas en procesos de formación y capacitación, y su importancia tanto en los procesos de empleabilidad como en las políticas públicas que vinculen a la educación con el mundo del trabajo.**

Para el desarrollo de esta publicación, GAN Argentina contó con el apoyo de Fundación SES, en el marco del Proyecto Noemí. La metodología con la que se construyó el documento consistió en un trabajo de revisión bibliográfica de estudios e investigaciones especializadas, junto con un relevamiento y análisis de información del Proyecto Noemí en función de los objetivos de la publicación.

En un primer apartado, se desarrolla brevemente el concepto para definir qué se entiende por habilidades socio emocionales y cuáles son consideradas prioritarias, enmarcando su importancia en el actual contexto de cambios en el mercado laboral.

A continuación, se desarrolla el problema que existe a nivel de las políticas públicas, a raíz de la brecha entre lo que la escuela enseña y la demanda de habilidades por parte de las empresas, y cómo este desequilibrio impacta en las oportunidades para el acceso y permanencia en el empleo. Como una de las alternativas para mejorar esta situación en la población juvenil, se plantea la necesidad de articulación intersectorial para la vinculación entre el mundo

de la educación y el mundo del trabajo, especialmente a la hora de trabajar con las poblaciones más vulnerables social y económicamente.

Por otra parte, se trae a consideración la experiencia del Proyecto Noemí, de la cual GAN Argentina participó. Proyecto Noemí propone una estrategia de vinculación entre la educación y el sector productivo que integra inclusión educativa, fortalecimiento de habilidades socio emocionales y formación práctica para el mundo del trabajo, como una de las claves para incrementar la empleabilidad juvenil y desarrollar talento para el trabajo del futuro.

Seguidamente, se pone de relieve que la inversión en programas de formación en habilidades socio emocionales en empresas trae beneficios a nivel de la productividad, el desempeño laboral y la cualificación de los trabajadores, entre otros.

Para finalizar, se comenta la experiencia de la Mesa Regional de Competencias Transversales y Socio Emocionales como una instancia de cooperación técnica entre países para el desarrollo y promoción de estas habilidades a nivel de las políticas públicas en América Latina y el Caribe.



## 2.

# ¿QUÉ SE ENTIENDE POR HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES?

---

La velocidad de los avances tecnológicos y de las fluctuaciones propias del mercado económico son algunos de los factores que ubican a las organizaciones en entornos de gran volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entornos VUCA)<sup>1</sup>, lo cual hace cada vez más difícil anticipar, predecir y planificar en base a experiencias pasadas.

Las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que modifican su programación estratégica y sus rutinas profesionales, y deben ensayar nuevas formas de ver y reaccionar, tratando de garantizar resultados positivos en circunstancias cambiantes.

En América Latina y el Caribe, el porcentaje de trabajadores con ocupaciones en alto riesgo de automatización es superior al 50% (Bosch, Ripani & Pages, 2018; Plastino, Zuppolini & Govier, 2018) lo cual hace prever que una importante cantidad de trabajadores tendrán que cambiar de empleo y orientación laboral a lo largo de su vida y convivir de forma cotidiana con tecnología en general y robótica en particular.

---

<sup>1</sup> VUCA es un acrónimo utilizado para describir o reflejar volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones.

*“En muchos países e industrias, las ocupaciones más demandadas no existían hace apenas diez o incluso cinco años y se estima que el 65% de los niños/as en primaria trabajen en empleos que no se han inventado aún”*

**World Economic Forum, 2016**

Las características de este entorno conducen a las empresas a la necesidad de adoptar un nuevo enfoque de gestión que fortalezca la capacidad y las habilidades necesarias para atravesar cambios y hacer frente a los problemas y los nuevos desafíos que se presentan.

**Comunicarse de manera asertiva, cooperar de manera genuina, asumir responsabilidades claras, anticipar el futuro y actuar creativamente,** son algunas de las habilidades socio emocionales requeridas hoy para toda organización que pretenda desarrollarse en estos nuevos contextos.

Si bien la revisión de la literatura actual del tema<sup>2</sup> muestra que no hay un consenso respecto de qué se entiende por habilidades socio emocionales o cuáles son las habilidades que componen a este constructo, se puede afirmar que estas son **capacidades y actitudes personales y sociales que nos permiten enfrentar situaciones nuevas o complejas y actuar de manera eficaz ante distintos problemas, ya sea en el ámbito laboral como en la vida en general.**

Según un reconocido teórico del campo,

*“las competencias socio emocionales<sup>3</sup> se definen como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”*

**Bisquerra Alzina, 2003**

Las investigaciones demuestran que las habilidades socio emocionales son el resultado de la biografía, la educación que recibe y el contexto familiar y social en el que se desarrolla una persona. Las habilidades socio emocionales pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida. Según especialistas en el tema (Mikulic, Crespi & Radusky, 2015), la investigación en competencias socio emocionales ha

2 El término genérico de uso más extendido a nivel global es el de habilidades blandas (*soft skills*), llamadas así en oposición a aquellas que remiten a los conocimientos técnicos específicos, las habilidades duras (*hard skills*).

3 Los debates se extienden también sobre el término que es correcto usar, habiendo un desacuerdo entre “habilidades socio emocionales” y “competencias socio emocionales”. El término competencias enfatiza el hecho de que pueden ser aprendidas a lo largo del ciclo de vida y que, además, son pasibles de medición mediante escalas. En esta publicación, se emplean indistintamente ambos términos.

demostrado que estas pueden funcionar como factores protectores que facilitan una mejor adaptación del sujeto al contexto y favorecen un mejor afrontamiento al estrés y a las circunstancias de la vida en general.

En base a la experiencia y el conocimiento acumulado a través de sus programas, Fundación SES<sup>4</sup> reconoce un **conjunto de habilidades socio emocionales prioritarias a fortalecer para mejorar el vínculo con y en el mundo del trabajo**. A efecto de facilitar su comprensión, se presentan en dos grandes áreas: aquellas que refieren al área personal (la esfera del desarrollo de la autonomía y la seguridad personal), y aquellas otras que refieren al área social (la esfera de las relaciones sociales).

## ÁREA PERSONAL

**AUTOCONFIANZA:** es la habilidad de sentirse seguro y bien consigo mismo. Representa también la conciencia de la propia capacidad para afrontar diferentes situaciones o dificultades, para tomar decisiones, lograr los objetivos propuestos y resistir la presión de los pares.

**EMPATÍA:** es la habilidad de saber ponerse en el lugar del otro, tanto si tiene una situación similar como si no la tiene. Es saber ser sensible a la realidad de los demás, imaginándose lo que un otro puede estar sintiendo frente a cualquier situación.

**PENSAMIENTO CREATIVO:** es la capacidad de pensar, imaginar, inventar cosas nuevas (ideas, objetos, acciones); buscar alternativas originales a cosas ya conocidas; investigar soluciones innovadoras a retos y problemas de la vida cotidiana; generar proyectos o construir algo novedoso a partir de conocimientos previos.

**TOMA DE DECISIONES:** es la habilidad mediante la cual se realiza una elección entre opciones o entre diferentes formas de resolver situaciones de la vida, ya sea a nivel laboral, familiar o personal.

**APRENDER A APRENDER:** es la habilidad de aprender, de forma autónoma y con otros, a lo largo de la vida. En su forma más fortalecida, esta habilidad implica conocer y comprender las necesidades personales de aprendizaje, formular objetivos, organizarse y movilizar de manera sostenida el esfuerzo y los recursos para alcanzarlos.

4 Fundación SES (Sostenibilidad Educación Solidaridad) es una organización social creada en 1999 con el objetivo de promover la inclusión de jóvenes en riesgo, con un enfoque en el desarrollo de sus derechos. Trabaja junto al Estado, empresas y otras organizaciones sociales en América Latina y Europa.

## ÁREA SOCIAL

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** es la capacidad que nos permite desarrollar estrategias para manejar los conflictos con otros de forma creativa, pacífica y flexible, identificando en ellos oportunidades de cambio y crecimiento personal y social.

**COMUNICACIÓN ASERTIVA:** es la habilidad de expresar (verbal o corporalmente) tanto nuestros pensamientos y sentimientos como los de un grupo, con claridad y de forma adecuada y dependiendo del contexto.

**TRABAJO CON OTROS:** es la habilidad de poder construir o desarrollar actividades teniendo un propósito común con otras personas. Incluye la disposición personal para dialogar y colaborar con otros. Cada persona tiene habilidades diferentes que pueden complementarse para conseguir más eficacia o eficiencia en el objetivo propuesto.

**LIDERAZGO:** es la capacidad de motivar a otras personas, de proponer, escuchar y estar atentos a las necesidades de los demás. Implica tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, incentivar, gestionar y evaluar resultados.

Es importante destacar que **las habilidades socio emocionales son también producto de las relaciones sociales y del tipo de vínculos que se construyen en las organizaciones.** En ámbitos laborales, estas no son cualidades personales “naturales”, sino que son el resultado de la interacción dinámica entre conocimientos, capacidades y actitudes personales en el marco de un contexto organizacional determinado y, por lo tanto, se construyen en una combinación de los recursos personales y el entorno.

Es por esto que el fortalecimiento de la autoconfianza, la empatía, la capacidad de resolver conflictos o el trabajo con otros, etc., no es una cuestión únicamente de responsabilidad individual, sino que **las organizaciones también son responsables de generar mecanismos de formación y un clima laboral favorecedor de buenos vínculos.**



# 3.

## LA VINCULACIÓN ENTRE LA EDUCACIÓN Y EL MUNDO DEL TRABAJO

---

En la vinculación entre la educación y el mundo del trabajo existen dos problemáticas actuales vinculadas al desarrollo de habilidades, estas atraviesan la región y nos interesa destacarlas.

En primer lugar, y en términos de acceso y permanencia en el mercado laboral, hay habilidades para la empleabilidad tales como conseguir y conservar un empleo, mejorar en el trabajo, adecuarse a los cambios y contar con capacidades de reconversión laboral, que pocas veces son enseñadas en las currículas educativas de un modo que favorezcan la vinculación de los egresados con el mundo del trabajo.

Por otra parte, estudios especializados del BID (Bassi y otros, 2012) y OIT/Cinterfor (Vargas y Carzoglio, 2017) mencionan el problema de la brecha existente entre la formación en habilidades que se imparte en las escuelas y lo que en la actualidad requiere el sector productivo para contar con trabajadores competentes. Esto es, además de las destrezas técnicas y académicas, los empleadores están buscando una serie de habilidades socio emocionales relacionadas con el desempeño en sus áreas de trabajo.

Ahora bien, mejorar las competencias para la empleabilidad es una condición necesaria -pero no suficiente- para lograr la inclusión laboral de los jóvenes. Para ello, es necesario un Estado que garantice su derecho a una educación de calidad y que los vincule eficazmente con el mundo del trabajo.

En este sentido, es necesario que los sistemas formales de educación transfieran los conocimientos y las habilidades requeridas para que las personas egresadas cuenten con capacidades reales para acceder e integrarse más fácilmente en el mercado laboral, incluso en diferentes períodos de la vida.

Para abordar integralmente este problema en términos de las políticas públicas, resulta importante un accionar que involucre no solo los ámbitos vinculados a la educación y el trabajo, sino también a otros sectores interesados (público, privado, tercer sector) para intervenir de manera articulada.

Un modo de articulación posible es que el sector productivo y el Estado promuevan de manera conjunta programas de aprendizaje para jóvenes egresados, y que el tercer sector colabore en la articulación mediante acciones de acompañamiento al primer empleo, para que la vinculación entre los espacios formativos y los ámbitos laborales sea lo suficientemente efectiva.

De ese modo, **la coordinación entre sectores podría facilitar la implementación de iniciativas y propuestas que permitan formar la fuerza laboral que la región necesita.** El aporte de los sectores productivos, y en particular del mundo empresarial, se constituye en un eje central a la hora de diseñar, implementar y evaluar acciones dirigidas al fortalecimiento de las habilidades socio emocionales en las políticas públicas de empleo regionales.

De igual manera, para una productividad sostenida y un crecimiento económico que contemple los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>5</sup>, se requiere de un esfuerzo común entre sectores para abordar el problema de las brechas de habilidades y las dificultades de acceso al mercado laboral en toda la región.

## EL ACCESO DE JÓVENES AL MERCADO DE TRABAJO

Una población afectada particularmente por estos problemas son los jóvenes. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en América Latina y el Caribe viven aproximadamente 110 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años. En todos los casos, su inserción al mercado del trabajo se caracteriza por una fuerte desigualdad: **la tasa de desocupación juvenil triplica a la de los adultos. Además, la situación se agrava cuando se observa el tipo de trabajo que consiguen.** *“De los jóvenes que trabajan, más del 60% tiene un empleo informal”* (OIT, 2019). Este panorama sombrío se completa con un problema de inactividad: *“aproximadamente el 22% de los jóvenes latinoamericanos no estudia ni trabaja; y la situación es aún más crítica*

<sup>5</sup> Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros de Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

*entre las mujeres jóvenes”* (OIT, 2019).

La región ha logrado importantes avances en materia de expansión de la cobertura y acceso educativo; sin embargo, el crecimiento en las tasas de matrícula escolar no se ha visto acompañado por un incremento en las tasas de graduación y los jóvenes de la región no están desarrollando los conocimientos ni las habilidades necesarias para insertarse exitosamente en el mundo laboral (OIT, 2019).

**Frente a este escenario, una estrategia de vinculación entre la educación y el sector productivo, que contemple inclusión educativa, fortalecimiento de habilidades socio emocionales y formación para el mundo del trabajo, es una de las claves para incrementar la empleabilidad juvenil y desarrollar talento para el trabajo del futuro, tal como lo viene validando el Proyecto Noemí, del cual se hablará más adelante.**

No son pocas las empresas que coinciden con esta mirada y visualizan la manera en que pueden aportar desde su lugar. En el caso de Samsung, su representante de Ciudadanía Corporativa afirma que las empresas pueden

*“tener un rol muy activo en la formación y en la educación de adolescentes y jóvenes en su paso del mundo de la escuela al mundo del trabajo, con esta triple mirada: formación personal, formación teórica y, ciertamente, con prácticas educativas en el lugar de trabajo”*

**Proyecto Noemí y GAN Argentina, 2018**

En esta línea, la sociedad civil viene impulsando desde hace tiempo iniciativas para mejorar las oportunidades de educación de la población y desarrollar las competencias laborales.

GAN Argentina brinda apoyo a estudios y experiencias que promueven la vinculación de la población juvenil más vulnerable con oportunidades de intermediación laboral (por ejemplo, el Programa de Integración Laboral en barrios carenciados que lleva adelante el Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral, una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires<sup>6</sup>) y el fortalecimiento de capacidades personales e interpersonales necesarias para favorecer su desempeño en el ámbito educativo y el mundo del trabajo (por ejemplo, a través de proyectos en colaboración con el Proyecto Noemí<sup>7</sup>).

6 El Programa busca mejorar las posibilidades de empleo entre los jóvenes a través de acciones de capacitación para el proceso de búsqueda laboral (Taller de Orientación Laboral, TOL) y de intermediación con empresas para acercar demandas de empleo formal.

7 El Proyecto Noemí es una iniciativa conjunta entre Fundación DyA (Perú), Fundación La Salle y la Fundación SES (Argentina) para promover la articulación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo a partir de prácticas educativas en el lugar de trabajo (<https://www.proyctonoemi.org/>).

Proyecto Noemí se basa en la generación de sinergias entre distintos sectores (educativo, productivo, social), lo cual no solo asegura oportunidades de mejorar la formación de jóvenes sino que, al mismo tiempo, dinamiza las capacidades personales e institucionales de los distintos actores sociales involucrados. Más adelante se comparten sus aportes.



# 4.

## ¿POR QUÉ EL SECTOR PRODUCTIVO NECESITA INVERTIR EN EL FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES?



En los últimos años, los documentos internacionales de recomendaciones a las políticas públicas elaborados desde el sector laboral (International Labor Organization, 2015), el sector empresarial (Business 20, 2018), el sector social (Civil 20, 2018) y el sector gubernamental (G20, 2018) coinciden en destacar la importancia de las habilidades socio emocionales en el empleo del futuro y la necesidad de promover su desarrollo. Siguiendo esas recomendaciones se puede afirmar que:

- **Las habilidades socio emocionales tales como la capacidad de desenvolverse en diferentes contextos y transferir aprendizajes, suelen tener mayor relevancia comparadas con aquellas relacionadas con conocimientos específicos.**
- Existe una gran brecha entre las habilidades socio emocionales requeridas en el mundo laboral y las que presentan los jóvenes.

- Para un trabajador que no tenga las habilidades necesarias, sus posibilidades de acceso y permanencia laboral serán menores.

Como ya se mencionó, en la actualidad, desde el punto de vista de los empleadores, son tan valoradas las habilidades técnicas como las socio emocionales. **La evidencia muestra un efecto positivo de éstas sobre el desempeño laboral de las personas en sus diferentes niveles** (Bassi y otros, 2012; Ospino Hernández, 2019). Por lo tanto, los procesos de incorporación de personal les otorgan cada vez mayor relevancia. Según la mirada de la Directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina:

*“En las descripciones de un perfil laboral, hoy encontramos que empiezan a ser más relevantes y más importantes las habilidades para la comunicación, para enfocarse en un proyecto y concretarlo, para tolerar frustraciones y/o para desarrollar relaciones interpersonales”*

**Proyecto Noemí y GAN Argentina, 2018**

En línea con este comentario, los trabajadores que no cuenten con capacidades para comunicarse asertivamente, que no sean puntuales ni actúen responsablemente ante las tareas, encontrarán dificultades para ingresar al mercado laboral o permanecer en un mismo empleo.

En el mundo del trabajo, **existen además ciertos puestos laborales que se caracterizan por un importante componente de regulación emocional (gerencia, atención al público, ventas, etc.), lo cual requiere de un mayor dominio de las habilidades socio emocionales**, *“(…) ya sea para regular adecuadamente sus propias emociones y las de los demás en función de las demandas del trabajo, como para salvaguardar a la persona del agotamiento emocional y del deterioro de salud psicológica”* (Repetto Talvera, 2007).

Si, como se ha planteado, las habilidades socio emocionales son parte necesaria de un buen desempeño laboral, las implementaciones de programas de formación dirigidos a su fortalecimiento podrán mejorar el desarrollo personal de cada colaborador en la empresa e incentivar el liderazgo de los miembros de la organización.

Para sustentar esta afirmación, mencionaremos una evaluación sobre el impacto de una formación en comunicación y liderazgo al personal de una empresa del sector de ventas al por menor (Prada et al., 2019), en la que se encontraron impactos positivos en la productividad y en el número de transacciones diarias, logrando un significativo retorno de la inversión en el lapso de tres meses.

Este programa de entrenamiento de treinta horas fue destinado a los gerentes de locales y estuvo focalizado en habilidades de autoconfianza, liderazgo individual y

gestión de sus equipos de trabajo. Esta misma empresa implementó otro programa de entrenamiento en habilidades de comunicación (específicas al contexto de trabajo), dirigido a su personal de ventas, el cual tuvo resultados similares (Ospino Hernández, 2019).

Ambas experiencias vinculadas a un mismo programa de formación, dan cuenta que la implementación de propuestas formativas sobre habilidades socio emocionales en empresas puede generar impactos importantes sobre la productividad y, en algunos casos, colaborar en reducir la rotación de personal (Ospino Hernández, 2019).

Según relevamientos realizados (Muñoz Sevilla & Van Gaalen, 2019), los programas de aprendizaje ayudan a los trabajadores a obtener competencias profesionales pertinentes, así como otras habilidades relacionadas con los puestos de trabajo, como la comunicación, la resolución de problemas, y el trato con los supervisores, entre otras.

Es posible afirmar también que, **entre los beneficios que obtienen las empresas al implementar programas de aprendizaje de habilidades socio emocionales, se encuentran los de proveer una formación en competencias adaptadas a las necesidades de las empresas.** Por ejemplo, generan ventajas en la transferencia de conocimientos con mentores experimentados en el sector, son una nueva motivación para la retención de empleados y, fundamentalmente, posibilitan que sus trabajadores estén mejor cualificados para las tareas.

## LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

A pesar de los avances en las políticas, la mirada desigual acerca de los géneros continúa determinando las condiciones y oportunidades de las mujeres en el tejido económico en general y en el mercado del trabajo en particular.

A pesar de que las nuevas corrientes de gestión de los recursos humanos y dirección de empresas ponen cada vez más énfasis en aspectos vinculados a la perspectiva de género, relevamientos realizados (OIT, 2020) evidencian que **el acceso de las mujeres al mercado laboral continúa existiendo en condiciones desiguales.**

Por otra parte, investigaciones pasadas y recientes (Rubio Serrano, 2007; González Velosa, 2018) señalan un doble estándar en la evaluación del desempeño profesional de las mujeres: el peso de los atributos personales identificados con lo femenino supera, con mucha frecuencia, un análisis más objetivo de sus competencias (técnicas y socio emocionales) y de sus características profesionales. Una buena política de equidad de género a nivel organizacional puede romper con estos prejuicios y estereotipos que condicionan la selección de los perfiles profesionales

y obstaculizan el desarrollo pleno de competencias y trayectorias profesionales de trabajadoras y trabajadores.

Avanzar en el camino de generar cambios organizacionales en este sentido, requiere incorporar cambios en la cultura, los valores y las estrategias de la empresa, garantizando un mayor grado de igualdad de oportunidades, promoviendo nuevos estilos de liderazgo e implementando medidas de bienestar profesional y laboral, ambientes seguros y programas de capacitación para impulsar el talento femenino. **Incorporar políticas de equidad en la empresa supone, en la práctica, tanto una mejor organización empresarial como un impacto positivo en la gestión de calidad y en los resultados** (Rubio Serrano, 2017).

En esta perspectiva, el fortalecimiento de competencias socio emocionales colabora en promover el empoderamiento de las mujeres y evitar las prácticas discriminatorias que puedan impedir su acceso a oportunidades de desarrollo personal y laboral.



# 5.

## LAS HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES. LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO NOEMÍ

El Proyecto Noemí es una propuesta innovadora de aprendizaje implementada en Argentina que vincula a las escuelas, las empresas y el mundo del trabajo en general. Es desarrollado en Argentina por DyA, Fundación La Salle y Fundación SES<sup>8</sup>, y ha contado con la participación de GAN Argentina en diferentes acciones.

Se trata de una iniciativa que busca mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes mediante estrategias de certificación educativa, fortalecimiento de habilidades socio emocionales y prácticas educativas en lugares de trabajo. En su metodología, denominada Sistema PELT<sup>9</sup>, intervienen organizaciones del sector educativo, productivo, estatal y social conformando una comunidad de aprendizajes que aporta al desarrollo local. Cada parte repiensa su función y responsabilidad social en relación a ese todo más amplio.

En el marco de una estrategia de incidencia en las políticas públicas, en el período 2017-2019, representantes de cámaras, PyMEs y grandes empresas nucleadas en la Red Global de Aprendizaje GAN y el Proyecto Noemí realizaron una serie de encuentros en los que se compartieron experiencias y reflexiones con el fin de aportar ideas para una mejor formación de los jóvenes a través de prácticas educativas en lugares de trabajo y el fortalecimiento de sus habilidades socio emocionales.

<sup>8</sup> Proyecto Noemí se implementa desde el año 2018 y cuenta con financiamiento del Dpto. de Trabajo de EE. UU. (USDOL). A nivel local, articula con las siguientes organizaciones de la sociedad civil: Crecer Juntos de Tucumán, Develar de Santa Fe, Jóvenes Solidarios de Mar del Plata y Fundación Armstrong de González Catán.

<sup>9</sup> La sigla PELT refiere a Prácticas Educativas en el Lugar de Trabajo.

**Esta perspectiva de articulación intersectorial para atender un problema en común encuentra terreno fértil en aquella concepción empresarial, cada vez más extendida, que pone de relieve la condición de**

*“ciudadanos responsables [...] donde la noción de empresa ya no tiene que ver solamente con el desempeño económico financiero sino también con identificar cuál es nuestro rol social, nuestra contribución concreta al desarrollo sostenible de la comunidad”*

**Proyecto Noemí y GAN Argentina, 2018**

A través del Proyecto Noemí, se puede comprobar que un sistema de vinculación con el mundo del trabajo aplicado en escuelas, con el apoyo del sector productivo y la comunidad en general, resulta una estrategia útil para ayudar a reconectar a los y las jóvenes con sus trayectorias escolares, a través de la motivación a concluir el nivel secundario, el fortalecimiento de sus habilidades técnicas y socio emocionales, y la generación de aprendizajes significativos para sus futuras inserciones laborales.

La implementación del proyecto en los tres territorios de la Argentina donde se ha venido desarrollando (Tucumán, Santa Fe y Buenos Aires) ha permitido que jóvenes de escuelas secundarias, ubicadas en barrios populares, tengan la oportunidad no solo de experimentar los aspectos “técnicos” de una profesión, sino también de *“(...) aprender y hacer uso práctico de las reglas de juego y formas de funcionamiento del mundo adulto y de iniciarse en el ‘oficio del trabajador’”* (Suárez, 2019).

Por su parte, empresas, cooperativas y organizaciones sociales que participan en el proyecto, en su rol de instituciones oferentes de prácticas educativas<sup>10</sup>, reconocieron una serie de **factores positivos:**

- A.** La curiosidad, la motivación y el conocimiento aprendido en las escuelas por parte de los y las estudiantes traen nuevos aires e ideas para la empresa u organización que se ofrece a formarlos.
- B.** Los estudiantes que realizan este tipo de prácticas aprenden habilidades y actitudes propias del sector y se despierta en ellos el interés en formar parte de la organización.
- C.** Las empresas contribuyen con un aporte social a la comunidad de pertenencia, lo cual genera lazos con ésta en términos de responsabilidad social empresarial.

<sup>10</sup> Entre los oferentes que participaron de Proyecto Noemí se encuentran las siguientes instituciones: Quiksilver, Accenture Argentina, Tarjeta Naranja, Cámara de Industria y Comercio de La Matanza, Mardi S.A Alimentos y el Municipio de La Matanza, oferentes de la ciudad de Tucumán y Santa fe, entre otros.

**La metodología de trabajo de este proyecto con habilidades socio emocionales ha generado cambios favorables no solo en los actores individuales (jóvenes, docentes, personal de empresas involucrados directamente), sino también en lo que hace al mejoramiento del clima institucional (escuelas, empresas).** A través del proceso de monitoreo y evaluación del proyecto, se ha observado que la formación en habilidades socio emocionales puede ser un dispositivo efectivo para promover el desarrollo personal de los jóvenes. En este sentido, el fortalecimiento de habilidades socio emocionales mejora la perspectiva de construir proyectos personales, no solo en su vinculación con el mundo del trabajo, sino también en su motivación para continuar estudiando y ser un buen ciudadano.

En la escuela, esta metodología también promueve la creación de un clima de trabajo colaborativo entre docentes. Los intercambios disciplinares enriquecen a los objetivos curriculares de cada asignatura y a la propia formación pedagógica.

Según la sistematización realizada para el Proyecto Noemí, algunas empresas reconocen la importancia de vincular las habilidades socio emocionales con el rol ocupacional o puesto, lo cual favorece un conocimiento más preciso de los perfiles laborales necesarios para la organización y de los niveles de cualificación profesional requeridos en cada caso. Además, se observó que el personal de la empresa que colabora con la formación de los jóvenes también desarrolla nuevas capacidades personales y laborales. De esta manera, logran un reconocimiento institucional de sus aptitudes como mentores, y esto renueva su compromiso a la par de fortalecer sus habilidades de liderazgo, empatía, escucha y coordinación de equipos, entre otras.

A través de la experiencia del Proyecto Noemí, es posible concluir que la aplicación de una metodología de formación que contemple, de manera integrada, componentes de prácticas educativas en ámbitos de trabajo, el fortalecimiento de habilidades socio emocionales y estrategias de inclusión educativas, es una herramienta útil para una mejor vinculación entre los espacios educativos del sistema formal y el mundo del trabajo. Para ello, el aporte del sector productivo, y en particular del mundo empresarial (al facilitar ámbitos de formación en sus espacios), junto con el acompañamiento de organizaciones sociales comprometidas con su comunidad, resultan elementos centrales para el éxito de una política que atienda esta problemática.



# 6.







## EL AVANCE DE LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES A NIVEL REGIONAL

---

Como se viene mostrando a lo largo de este texto, existe **evidencia internacional** que demuestra que las habilidades socio emocionales son un **factor clave** para el éxito de las políticas públicas dirigidas a la inclusión social de la población vulnerable y al desarrollo inclusivo y equitativo de la sociedad.

Bajo esta premisa, **numerosos programas de gobierno de América Latina y el Caribe desarrollan acciones y estrategias para su promoción en diversas áreas:** educación, trabajo, desarrollo social, etc. Sin ser exhaustivos en la identificación de entidades y programas de la región, se detallan algunos de ellos en la siguiente tabla:

**Tabla Nro. 1:** Entidades de gobierno y sus respectivos programas que trabajan competencias socio emocionales en la región.

PAÍS	ENTIDAD/PROGRAMA
<p><b>CHILE</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Sence Servicio Nacional de Capacitación y Empleo</li> <li>• ChileValora - Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales</li> <li>• Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS</li> <li>• Valoras, Universidad Católica de Chile</li> </ul>
<p><b>COLOMBIA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Nacional de Planeación (DNP)</li> <li>• Programa Jóvenes en Acción - Prosperidad Social</li> <li>• Ministerio de Educación de Colombia</li> <li>• Alianza NEO Colombia</li> </ul>
<p><b>COSTA RICA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Empléate</li> </ul>
<p><b>EL SALVADOR</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Habilidades Para la Vida - Injuve</li> <li>• Programa de Habilidades Para la Vida - Fusal</li> <li>• Programa Caminos de Juventud</li> </ul>
<p><b>MÉXICO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa ConstruyeT - Secretaría de Educación Pública</li> <li>• Modelo de Competencias Genéricas CONALEP</li> <li>• Alianza NEO México</li> </ul>
<p><b>PARAGUAY</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas Tenonderá - Tekoporá - MDS</li> <li>• Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL)</li> <li>• Programa Cofre de la Vida del Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)</li> </ul>

<p><b>PERÚ</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Proyecto Educación Emprendedora en Cajamarca</li> <li>• Alianza NEO Perú</li> </ul>
<p><b>URUGUAY</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Escuela Amiga</li> <li>• Programa Jóvenes Productivos</li> </ul>
<p><b>BRASIL</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Ayrton Senna</li> <li>• Rede Pró Aprendiz</li> </ul>
<p><b>REPÚBLICA DOMINICANA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empléate Ya - Ministerio del Trabajo</li> <li>• Habilidades Para la Vida - Fe y Alegría</li> </ul>
<p><b>GUATEMALA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad (CONADI)</li> </ul>
<p><b>PANAMÁ</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Educación</li> </ul>
<p><b>ARGENTINA</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Nacional de Educación Tecnológica</li> <li>• Ministerio de Desarrollo Social de la Nación - Área de Habilidades Socio Emocionales</li> <li>• Instituto Nacional de Formación Docente INFoD</li> <li>• Universidad de Buenos Aires - Secretaría de Posgrado - Psicología</li> <li>• Programas Para la Empleabilidad Juvenil - Fundación SES</li> </ul>

**Fuente:** Mesa Regional de Cooperación Técnica sobre Competencias Transversales y Socio emocionales (MESACTS).

Estudios recientes continúan enfatizando la importancia de la formación en habilidades socio emocionales en diversas áreas. Cunningham y Villaseñor (2016) sugieren que el lugar de trabajo es uno de los ámbitos ideales para la formación de habilidades socio emocionales en jóvenes y adultos. Mencionan tres vías para ello: el entrenamiento formal, la experiencia en el empleo y la interacción con los compañeros de trabajo y/o supervisores del ámbito laboral. Mediante encuestas a empleadores, estos autores ratifican que las principales habilidades demandadas por las empresas son las socio emocionales y, en particular, identifican como principales a las habilidades interpersonales, el trabajo en equipo, la actitud hacia el trabajo y la responsabilidad. Ello se refleja en la oferta formativa de las empresas, Berniell ha relevado que en América Latina el 56% de los cursos ofrecidos van orientados a la formación en habilidades socio emocionales (Berniell et al., 2016).

Las habilidades socio emocionales pueden incluso impactar de manera positiva sobre el salario. En México, por citar un ejemplo, los resultados de una encuesta de 1.556 empleadores indicaron que ellos pagarían más por un empleado que sepa tomar decisiones, tenga habilidades de negociación, pueda resolver conflictos, tenga sentido de responsabilidad, y sepa cómo relacionarse con clientes, entre otros (CIDAC, 2014; Fiszbein, Cosentino & Cumsille, 2016).

Dada la importancia que las habilidades socio emocionales vienen adquiriendo en la implementación de estrategias y políticas en la región, existe la necesidad a nivel de América Latina de contar con un marco común de referencia que sea funcional al diseño e implementación de políticas integrales para el desarrollo de estas habilidades a lo largo del ciclo de la vida, con especial atención a la población más vulnerable.

A pesar de las diferencias existentes entre países de la región, **los problemas y desafíos son comunes** y pueden ser enfrentados a través de una acción conjunta a nivel de América Latina y el Caribe. Con este propósito se creó la Mesa Regional de Competencias Transversales y Socio Emocionales (MESACTS).

## MESA REGIONAL DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y SOCIO EMOCIONALES

Esta Mesa tiene por objetivo ofrecer una perspectiva integrada de las políticas sectoriales (educativas, laborales, sociales y de desarrollo económico) que se desarrollan para el fortalecimiento de las habilidades socio emocionales en la región. MESACTS se constituye como **un espacio técnico de cooperación entre los signatarios para el intercambio de experiencias**, con especial énfasis en aquellas dirigidas a la población vulnerable.


Se creó en 2016, año en el que acordaron su conformación distintos representantes de entidades públicas de Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, México, Paraguay y Perú, y de las siguientes organizaciones internacionales: OIT/CINTERFOR, OEI, BID, CISP, Fundación SES y la Liga Iberoamericana de Organizaciones Sociales, con el apoyo de EUROsociAL II.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- **Planear e implementar acciones de cooperación entre pares, como insumo para el mejoramiento de las políticas y programas nacionales que contemplen el desarrollo de habilidades socio emocionales a lo largo de la vida.**
- **Consolidar los conocimientos técnicos referidos a las diferentes metodologías de evaluación de dichas habilidades.**
- **Facilitar los procesos de diálogo entre entidades de gobierno para implementar programas de formación y certificación de competencias socio emocionales vinculadas a la empleabilidad.**
- **Promover el fortalecimiento de propuestas pedagógicas para su desarrollo en diferentes sectores vinculados a la educación, el trabajo, el desarrollo social, etc.**

Actualmente, la MESACTS está conformada por organismos públicos de 12 países de América Latina. Ellos son:

**Tabla Nro. 2: Países y organismos públicos que conforman la MESACTS**

<p><b>COLOMBIA</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media (Ministerio de Educación)</b></li> <li><b>2. Dirección de Desarrollo Social (Departamento Nacional de Planeación)</b></li> <li><b>3. Subdirección de Educación (Departamento Nacional de Planeación)</b></li> <li><b>4. Dirección de Gestión y articulación de la Oferta Social (Departamento para la Prosperidad Social)</b></li> </ol>
--	--

<p><b>COSTA RICA</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección Nacional de Empleo (Ministerio de Trabajo)</li> <li>2. Instituto Nacional de Aprendizaje</li> </ol>
<p><b>GUATEMALA</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consejo Nacional para la Atención de las personas con Discapacidad CONADI</li> </ol>
<p><b>CHILE</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE</li> <li>2. Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Chile Valora)</li> <li>3. Fondo de Solidaridad e Inversión Social - Ministerio de Desarrollo Social (FOSIS)</li> <li>4. Programa Valoras (Universidad Católica de Chile)</li> </ol>
<p><b>EL SALVADOR</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secretaría Técnica y de Planificación (Presidencia de la Nación)</li> </ol>
<p><b>MÉXICO</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa ConstruyeT (Subsecretaría de Educación Media Superior)</li> </ol>

<p><b>PARAGUAY</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viceministerio de Políticas Sociales (Ministerio de Desarrollo Social)</li> <li>2. Dirección de Análisis y Divulgación (Ministerio de Educación)</li> </ol>
<p><b>ARGENTINA</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituto Nacional de Educación Tecnológica (Ministerio Nacional de Educación)</li> <li>2. Unidad de Evaluación Integral de la Calidad y Equidad Educativa (Ministerio de Educación de la Ciudad de Buenos Aires)</li> </ol>
<p><b>PERÚ</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de Educación Secundaria (Ministerio de Educación)</li> </ol>
<p><b>PANAMÁ</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección Nacional de Orientación (Ministerio de Educación)</li> </ol>
<p><b>ECUADOR</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secretaría de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación</li> </ol>
<p><b>URUGUAY</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEED)</li> </ol>

## ACCIONES Y ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR MESACTS

Del 2017 al 2019, la Mesa Regional de Competencias Transversales y Socio Emocionales ha realizado varios seminarios de reflexión e intercambios de experiencias, junto con cinco talleres temáticos para profundizar aspectos técnicos y metodológicos referidos a las competencias socio emocionales (DIALOGAS, 2019). Dichos talleres fueron:

### **Taller 1**

#### **“Evaluación, Data y Sistemas de Información”**

*11, 12, 13 abril de 2018. Bogotá, Colombia.*

### **Taller 2**

#### **“Articulación intersectorial de planes y programas para el fortalecimiento de las HSE”**

*22, 23 y 24 de mayo de 2018. Buenos Aires, Argentina.*

### **Taller 3**

#### **“Las Competencias Transversales y Socio Emocionales en los Marcos de Cualificaciones: oportunidades para su identificación, medición y fortalecimiento”**

*24 y 26 de julio de 2018. Quito, Ecuador.*

### **Taller 4**

#### **“Acompañamiento psicosocial individual, familiar y comunitario”**

*17, 18 y 19 de octubre de 2018. Asunción, Paraguay.*

### **Taller 5**

#### **“Propuestas pedagógicas, marcos curriculares y formación de los docentes de Competencias Transversales y Socio emocionales”**

*27 de febrero y 1 de marzo de 2019. Montevideo, Uruguay.*

A partir de la MESACTS, se creó en 2014 la primera Mesa Nacional de Competencias Transversales y Socio Emocionales de Colombia, y en los últimos dos años se han establecido cuatro nuevas Mesas Nacionales (Argentina, Paraguay, Guatemala y Uruguay). Cada una de ellas tiene el propósito de constituirse como un espacio de cooperación técnica para la promoción de las habilidades socio emocionales en las políticas públicas a nivel nacional.

Una de las acciones más significativas de la MESACTS, **producto del esfuerzo conjunto, fue la realización del diseño y la validación psicométrica de una escala para evaluar el constructo Regulación Emocional a nivel regional** (MESACTS, 2020). Contar con este instrumento permitirá realizar estudios comparativos y longitudinales de esta habilidad en diferentes campos. La validación de esta herramienta ha sido realizada en seis países (Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, Paraguay y Uruguay) basándose en los datos provenientes de dos pilotos de aplicación del instrumento. Estos pilotos tuvieron de objeto de estudio un total de 1.513 jóvenes en el primer caso y de 2.521 en el segundo, de edades entre 13 y 20 años, todos provenientes de escuelas secundarias. Dicho proceso se llevó a cabo en los 6 países mencionados entre octubre de 2018 y noviembre de 2019.

Fundación SES, de Argentina, y el Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos (CISP), de Italia, apoyaron metodológicamente el diseño de la escala y de ambos pilotos. El CISP se encargó, además, de las elaboraciones psicométricas para la validación de la escala.

## MESACTS: PROYECCIÓN 2020 - 2025

En el último encuentro, realizado el 3 de diciembre de 2019 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en ocasión de los 20 años de Fundación SES, las entidades presentes acordaron un plan de trabajo para los próximos 5 años, basado en indicadores y experiencias desarrolladas en los últimos años por las áreas ministeriales que conforman la Mesa. A continuación, se presenta una síntesis de las **líneas de acción previstas** (MESACTS, 2020).

- Las entidades integrantes de la Mesa consideran que la evaluación es un tema prioritario para el desarrollo integral de las competencias socio emocionales y, por lo tanto, es oportuno **promover la implementación de instrumentos de evaluación** que permitan comparaciones entre los países.
- Fortalecer espacios de formación para el desarrollo de competencias socio emocionales requiere capacitar y fortalecer competencias en quienes van a formar y acompañar a otros. La Mesa se propone, en los próximos años, fortalecer las competencias de los educadores y facilitadores, promoviendo en cada país la **implementación de mecanismos eficaces de formación para educadores y facilitadores**.
- Es estratégico impulsar procesos institucionales orientados a la incorporación de las habilidades socio emocionales en los marcos

nacionales de cualificación, en los currículos de formación profesional y en el sistema educativo en su conjunto. En este sentido, la Mesa promueve que, en el mediano plazo, **los marcos curriculares nacionales incluyan explícitamente el fortalecimiento de las habilidades socio emocionales** en su diseño y evaluación, considerando los avances que cada uno de los países de la región vienen haciendo en este sentido.

- Las investigaciones más recientes señalan que el bajo nivel de competencias socio emocionales es uno de los componentes clave subyacentes a la condición de desempleo de los jóvenes (González Ávila, 2018). En particular, un estudio del Banco Mundial *“Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market”* (Guerra, 2014) destaca que, dentro de las cinco habilidades más valoradas por empresas en varios países del mundo en esta década, en el 51% de los casos se incluyen habilidades socio emocionales. **El fortalecimiento de estas competencias en los jóvenes se convierte, por lo tanto, en un eje de acción estratégico para el logro de una eficaz inserción en el mundo laboral.**
- Muchos de los programas sociales de los países que conforman la Mesa incluyen entre sus objetivos el fortalecimiento integral de la persona como paso fundamental para garantizar una inclusión estable, con autonomía personal y con capacidad de relacionarse con el entorno de manera efectiva y resiliente. En este sentido, se pretende **impulsar la incorporación de las habilidades socio emocionales en las acciones de acompañamiento biopsicosocial individual y familiar.**
- El trabajo realizado con la MESACTS desde su creación ha evidenciado la importancia de **planificar acciones regionales** que permitan articular instituciones públicas, entidades privadas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil para lograr el intercambio de conocimientos, la difusión de productos, instrumentos y políticas. Por eso, es de suma importancia la **sistematización y la difusión de acciones vinculadas** a la promoción de habilidades socio emocionales, apuntando a la mejora de los procesos institucionales y de las políticas públicas del Estado.



# 7.

## RECOMENDACIONES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

---

El Banco Interamericano de desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otros organismos, afirman que los sistemas educativos de América Latina no están desarrollando las competencias que la población necesita para tener mejores oportunidades de acceder y permanecer en el trabajo, y para enfrentar las demandas que requiere la sociedad en términos de inclusión social. Como hemos visto, las habilidades socio emocionales constituyen un **componente esencial para el éxito de las políticas públicas dirigidas a la inclusión social de la población vulnerable y al desarrollo equitativo de la sociedad.**

En razón de ello, y en base a lo desarrollado hasta aquí, este documento concluye con algunas recomendaciones para que los Estados promuevan políticas públicas que desarrollen y fortalezcan las habilidades socio emocionales necesarias para una mejor inclusión social, en particular en aquellos sectores de la población con mayor vulnerabilidad social y económica. Algunas de las **líneas de acción sugeridas** para cada país de la región son las siguientes:

## **1. CLASIFICAR Y CONSTRUIR UNA TAXONOMÍA DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES**

Es necesario **contar con un lenguaje común** que permita una mayor comprensión de las habilidades socio emocionales clave para que los responsables del diseño de políticas públicas puedan orientarlas a su desarrollo y fortalecimiento a lo largo del ciclo de vida, y que tales políticas atraviesen los diferentes niveles educativos.

La identificación y definición de las habilidades socio emocionales que se consideren relevantes a nivel regional permitirá identificar los mejores caminos para su inserción social, educativa y laboral. Además, contar con un conjunto acotado de competencias facilitará focalizar los esfuerzos formativos y las estrategias pedagógicas requeridas para una mejor certificación educativa.

## **2. CONTAR CON MEDICIONES VÁLIDAS Y CONFIABLES**

La medición de las habilidades socio emocionales es necesaria para permitir a los responsables de políticas públicas, formadores, capacitadores e investigadores en general, **comprender su estado actual** en la región y contar con evidencias rigurosas **para llevar a escala programas efectivos** y desarrollar experiencias y prácticas de enseñanza adecuadas para este tipo de competencias.

Por otra parte, su medición en el ámbito laboral permitirá **mejorar las estrategias de vinculación** entre las necesidades que tienen los distintos tipos de sectores que demandan fuerza de trabajo (públicos, privados, mixtos, etc.) y las habilidades en las que son formados los trabajadores y las trabajadoras,

en particular los más jóvenes.

### 3. INCLUIR A LAS HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES EN PROGRAMAS DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN

Los programas de aprendizaje y formación en el empleo tienen un gran potencial para lograr que la transición del aula al trabajo sea más fácil y rápida. Como hemos analizado a través de la experiencia del Proyecto Noemí, una estrategia de vinculación entre la educación y el sector productivo que contemple inclusión educativa, fortalecimiento de habilidades socio emocionales y estrategias de vinculación con el mundo del trabajo, puede ser una estrategia efectiva para incrementar la empleabilidad juvenil y, al mismo tiempo, desarrollar talento para el trabajo del futuro.

Si bien el contexto económico actual en la mayoría de los países de América Latina de desempleo, subempleo o empleo informal juvenil constituye un obstáculo significativo (OIT, 2020), **políticas más activas para que las empresas puedan vincularse con los proyectos educativos presentes en sus comunidades** de pertenencia colaborarán con el objetivo de mejorar la formación de los y las jóvenes (oferentes de prácticas, talleres de empleabilidad, intermediación laboral, etc.).

### 4. PROMOVER POLÍTICAS DE ARTICULACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES, EN PARTICULAR EN POBLACIONES DE CONTEXTOS DE MAYOR VULNERABILIDAD

Como ya se ha mencionado, **una mejor productividad a nivel regional requiere de la coordinación entre sectores** (público, privado y el tercer sector) para abordar las diferentes problemáticas relacionadas con la inclusión laboral de jóvenes y adultos.

Como un ejemplo regional de articulación intergubernamental, se puede mencionar el trabajo realizado por la Dirección Nacional de Planeamiento de Colombia, a través de la Mesa Nacional de Competencias Transversales y Socio Emocionales (MESACTS, 2019), la cual promueve y articula acciones de desarrollo de habilidades socio emocionales con otras áreas de gobierno y en línea con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de este país. Este organismo ha conducido procesos de rediseño de programas dirigidos a jóvenes para fortalecer competencias vinculadas a identidades de género (y su posterior inserción efectiva al mercado laboral), ha promovido las competencias socio emocionales en el programa “Jóvenes en acción”, y ha incluido habilidades para la vida y competencias ciudadanas en programas de

atención a la adolescencia, entre otras acciones.

Desde el rol del Estado, el **diseño de metodologías y estrategias que promuevan el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades socio emocionales de manera intersectorial**, colaborará en el afrontamiento de las problemáticas sociales complejas vinculadas a cada etapa de la vida: no sólo en la primera infancia, sino también en políticas de mitigación de conductas de riesgo entre los jóvenes, de fortalecimiento de habilidades de adultos desocupados, etc.

## 5. INCLUSIÓN DE HABILIDADES SOCIO EMOCIONALES EN LOS MARCOS NACIONALES DE CUALIFICACIÓN

Según destaca la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile (Chile Valora, 2018), resulta estratégico impulsar procesos orientados a la incorporación de las habilidades socio emocionales en los Marcos nacionales de Cualificación, **en los currículos de formación profesional y en el sistema educativo en su conjunto**. Esta inclusión debe basarse en estándares de desempeño previamente definidos, asociados a funciones específicas y validados por los sectores productivos. Por otra parte, es oportuno lograr su reconocimiento formal, **independientemente de la forma en que las personas las hayan adquirido**, tanto si tienen o no un título o grado académico.

Es necesario generar instancias de diálogo que favorezcan la participación activa de empresas y asociaciones de empleadores de América Latina en el desarrollo de los marcos normativos de cada gobierno.



**8.**

# **RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR EMPRESARIO**



De acuerdo con el propósito de este documento, se incluyen adicionalmente sugerencias orientadas a la adopción de procesos formativos en habilidades socio emocionales por parte de las empresas, teniendo en cuenta el **retorno de inversión y los beneficios** que esto supone.

El contexto actual del mercado laboral exige a las empresas a adoptar un nuevo enfoque de gestión, orientado, entre otras variables, a fortalecer las habilidades necesarias para afrontar los nuevos desafíos que se presentan.

La implementación de programas de aprendizaje dirigidos al fortalecimiento de habilidades socio emocionales en empresas constituye una oportunidad para proveer una formación en competencias adaptadas a las necesidades del sector, permitiendo a los trabajadores estar mejor cualificados para desarrollar sus tareas. De este modo, **los trabajadores pueden mejorar su desempeño laboral, generar un mayor valor agregado y, de manera simultánea, obtener una mejor experiencia diaria en el trabajo y más allá de él, a partir de relaciones laborales más empáticas y satisfactorias.**

En este sentido, cabe destacar que las estrategias de desarrollo de una empresa u organización contemplan la formación de sus colaboradores como **una de las acciones más importantes para su crecimiento económico y para el aumento de su competitividad en el mercado.**

Un indicador muy extendido para medir el impacto de estas acciones es del Retorno de la Inversión (ROI) en formación, que se puede definir como el beneficio que recibe la empresa a partir de la inversión que realiza para formar y capacitar a las personas que la integran. La literatura sugiere que las intervenciones en habilidades tienen un efecto positivo tanto sobre la productividad de la empresa como sobre los empleados se trate de tareas rutinarias o calificadas. Una publicación reciente del BID muestra resultados favorables a nivel internacional a partir de un amplio trabajo de recopilación bibliográfica. Algunos de los estudios identificados señalan **tasas de retorno de hasta un 30% sobre la inversión**, muy superior a las estimaciones de los retornos a la educación formal (Haelermans y Borghans, 2012 en Ospino Hernández, 2019).

- La política pública alienta estas mediciones buscando promover la capacitación de empleados. La OIT, por ejemplo, a través del Programa SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y Avance en la Productividad), proporciona una herramienta de evaluación de carácter participativo orientada a la mejora de la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones. Su diseño de “arriba hacia abajo”, donde los problemas se identifican desde el “piso” de la organización, por el personal operario, permite una mayor apropiación y diálogo entre los distintos niveles de gestión. A partir de la medición de los resultados se

generan acciones de mejora continua (Mertens, 2009). Algunos de los países que registran este tipo de experiencias son Chile, México y República Dominicana.

- **Diagnosticar necesidades formativas en habilidades socio emocionales que se ajusten a la realidad de la empresa y de sus puestos de trabajo, seleccionar correctamente las personas a capacitar en cada caso, valorar el nivel de la formación que requieren, utilizar metodologías de aprendizaje apropiadas y contar con mecanismos de evaluación y seguimiento de la formación, son algunos de los principales requisitos para asegurar un buen retorno de la inversión** (Grupo CARAC, 2017).
- Como hemos visto, si bien la formación en habilidades socio emocionales es una práctica generalizada en la región, los empleadores aún manifiestan que los mayores déficits suelen ser de este tipo. Identificar los aspectos que hacen que una intervención sea exitosa, resulta clave para el diseño de estrategias formativas desde el ámbito productivo en articulación con la política pública.



## 9.

# BIBLIOGRAFÍA CITADA

---

- Agosin, M., Bassi, M., Blyde, J. et al. (2014) *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17525/como-repensar-el-desarrollo-productivo-politicas-e-instituciones-solidas-para-la>
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Educación: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/desconectados-habilidades-educacion-y-empleo-en-america-latina>
- Berniell, L., De la Mata, D., Bernal, R., et al (2016). *RED 2016. Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. Bogotá: CAF. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/936>
- Binstock, G. y Cerrutti M. (2019). *Programas de integración laboral en barrios carenciados. La experiencia del CEDEL*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: UIA/GAN Argentina/Ranstad. Recuperado de: <https://www.uia.org.ar/educacion/3555/programas-de-integracion-laboral-en-barrios-carenciados/>
- Bisquerra Alzina, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida* - Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, n.º 1, págs. 7-43. Recuperado de: <file:///C:/Users/Jose/Downloads/99071-Texto%20del%20art%C3%ADculo-397691-1-10-20100316.pdf>

- Bodenhausen, G. V. y Peery, D. (2009). *Social Categorization and Stereotyping* *In vivo: The VUCA Challenge*. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 3 (nº 2): 133-151. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/227616276\\_Social\\_Categorization\\_and\\_Stereotyping\\_In\\_vivo\\_The\\_VUCA\\_Challenge](https://www.researchgate.net/publication/227616276_Social_Categorization_and_Stereotyping_In_vivo_The_VUCA_Challenge)
- Bosch, M., Ripani, L., Pagés, C. (2018). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región? (versión interactiva)*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-una-gran-oportunidad-para-la-region-version-0>
- Business 20 (2018). *Employment and Educational Policy Paper*. Argentina: G20. [https://www.b20argentina.info/Content/Images/documents/20180918\\_210631-B20A%20EE%20Policy%20Paper.pdf](https://www.b20argentina.info/Content/Images/documents/20180918_210631-B20A%20EE%20Policy%20Paper.pdf)
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D. et al (2017). *Aprender mejor. Políticas públicas para el desarrollo de Habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-mejor-Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-el-desarrollo-de-habilidades.pdf>
- CIDAC (2014). *Encuesta de competencias profesionales ¿Que buscan - y no encuentran - las empresas en los profesionistas jóvenes?* Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC). México. Recuperado de: [http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)
- Civil 20 (2018). *Policy Pack*. Argentina: G20. Recuperado de: <https://civil-20.org/c20/wp-content/uploads/2018/08/C20-2018-POLICY-PACK-.pdf>
- Cunningham W. V. y Villaseñor P. (2016). *Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy connecting the labor and education sectors*. *World Bank Research Observer*, Vol. 31 (nº 1), 102 - 134.
- Chile Valora (2018). *Las Competencias Transversales y Socioemocionales en los Marcos de Cualificaciones. Oportunidades para su identificación, medición y fortalecimiento*. DIALOGAS, Adelante, Agcid Chile, MESACTS y CAF.
- DIALOGAS (2019). *“Desarrollo inclusivo en América Latina: Una Oportunidad para Gobiernos y Actores Sociales” Nota de síntesis de los resultados del*

*proyecto 2017-2019*. Recuperado de:

<https://www.mesacts.com/wp-content/uploads/2019/05/Nota-de-s%c3%adntesis-de-resultados-del-proyecto-DIALOGAS-2017-2019.pdf>

- Fiszbein, A., Cosentino, C. y Cumsille, B. (2016). *El desafío del desarrollo de habilidades en América Latina: Un diagnóstico de los problemas y soluciones de política pública*. Washington, DC: Diálogo Interamericano y Mathematica Policy Research. Recuperado de:  
<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1031>
- Fundación SES y ATENEA (2019). *Monitor de empleo Joven*. Recuperado de:  
<https://www.fundses.org.ar/es/biblioteca>
- G20 (2018). *Declaración de líderes del G20. Construyendo consenso para un desarrollo equitativo y sostenible*. Argentina: G20. Recuperado de:  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj20MigytTqAhWWHLkGHUEmCwAQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.cancilleria.gob.ar%2Fuserfiles%2Fprensa%2Fdeclaracion\\_de\\_lideres\\_del\\_g20\\_en\\_buenos\\_aires\\_-\\_en\\_espanol.pdf&usq=AOvVaw0OnIDfMxY6DbVBsnNjMtzB](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj20MigytTqAhWWHLkGHUEmCwAQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.cancilleria.gob.ar%2Fuserfiles%2Fprensa%2Fdeclaracion_de_lideres_del_g20_en_buenos_aires_-_en_espanol.pdf&usq=AOvVaw0OnIDfMxY6DbVBsnNjMtzB)
- González Ávila, L. y Cardona Vasco, C. (2018). *Estrategias promovidas para el desarrollo de habilidades socioemocionales con jóvenes vulnerables*. Recuperado de:  
[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estrategias\\_promovidas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_socioemocionales\\_con\\_jovenes\\_vulnerables.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estrategias_promovidas_para_el_desarrollo_de_habilidades_socioemocionales_con_jovenes_vulnerables.pdf)
- González Velosa, C. (2018). *“No es fácil ser mujer en el mundo del trabajo”*.  
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/no-es-facil-ser-mujer-en-el-mundo-del-trabajo/>
- Grupo CARAC (2017). *Retorno de la Inversión en Formación*. Recuperado de:  
<https://www.grupocarac.es/retorno-de-la-inversion-en-formacion/>
- Guerra, N., Modecki, K. y Cunningham, W. (2014). *Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market : The PRACTICE Model*. Policy Research Working Paper No. 7123. Washington, DC: World Bank Group. Recuperado de:  
<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/970131468326213915/pdf/WPS7123.pdf>
- Haelermans C, Borghans L (2012). *Wage Effects of On-the-Job Training: A Meta-Analysis*. London, UK: Blackwell Publishing Ltd/London School of Economics.

- International Labour Organization (2015). *World employment social Outlook: Trends 2015*. Geneva: ILO. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjpnrDBi9XqAhVOD7kGHYFOBDUQFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.ilo.org%2Fwcm%2Fgroups%2Fpublic%2F---dgreports%2F---dcomm%2F---publ%2Fdocuments%2Fpublication%2Fwcm%2F337069.pdf&usq=A0vVaw0YskhzcJvOgzF126XaN3tR>
- Mertens, L. (2009). *Formación y productividad. Guía SIMAPRO*. Montevideo, Uruguay: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- MESACTS (2019). *Mesa Nacional de Competencias Transversales y Socio emocionales – Colombia*. Subdirección de Educación - Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://oei.cl/uploads/files/news/Education/178/mesa-nacional-colombia.pdf>
- MESACTS (2020). *Mesa Regional de Cooperación Técnica sobre Competencias Transversales y Socioemocionales – Escala de Regulación Emocional RE-MESACTS. Resultados del proceso de validación psicométrica en seis países de América Latina*. Recuperado de: <https://www.mesacts.com/escala-psicometrica-de-regulacion-emocional-re-mesacts/>
- MESACTS (2020). *Plan de acción 2020/2025. Promover las CTSE para el Desarrollo Integral de l@s Jóvenes y su entorno en América Latina*. Recuperado de: <https://www.mesacts.com/wp-content/uploads/2019/12/Plan-de-Acci%3%b3n-MESACTS-2020-2025.pdf>
- Mikulic, I. M., Crespi, M., y Radusky, P. (2015). *Construcción y validación del Inventario de Competencias Socioemocionales para Adultos (ICSE)*. Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines, 32(2), 307-329. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2016-04119-007>
- Muñoz Sevilla, R. y Van Gaalen, A. M. (2019). *Evaluación regional: Sistemas de aprendizaje y formación en el empleo en América Latina*. GAN Red Global de Aprendizaje.
- Nobile, M. (2019). *Emociones y afectos en el mundo educativo*. Propuesta Educativa, Año 28, Vol.1 (nº 51), 6 - 14. Argentina: FLACSO. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5qMGEi9XqAhVgHbkGHYbVDQcQFjAAegQIAhAB&url>

[=http%3A%2F%2Fpropuestaeducativa.flacso.org.ar%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F11%2FPropuestaEducativa51.pdf&usg=AOvVaw3Z2q5EL906zpOskrYgMbl-](http%3A%2F%2Fpropuestaeducativa.flacso.org.ar%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F11%2FPropuestaEducativa51.pdf&usg=AOvVaw3Z2q5EL906zpOskrYgMbl-)

- Organización Internacional del Trabajo (2019). Panorama laboral 2019. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Recuperado de: [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_732198/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_732198/lang--es/index.htm)
- Ospino Hernandez, C. (2019). *El rol de las habilidades socioemocionales para la productividad en los mercados laborales del siglo XXI: una revisión de la literatura y de experiencias relevantes para América Latina y el Caribe*. Nota técnica del BID: 1687. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El\\_rol\\_de\\_las\\_habilidades\\_socioemocionales\\_para\\_la\\_productividad\\_en\\_los\\_mercados\\_laborales\\_del\\_siglo\\_XXI\\_es\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El_rol_de_las_habilidades_socioemocionales_para_la_productividad_en_los_mercados_laborales_del_siglo_XXI_es_es.pdf)
- Plastino, E.; Zuppolini, M.; Govier, M. (2018). *América Latina: Habilidades para el trabajo en la era de las máquinas inteligentes* - ACCENTURE. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/341897689\\_America\\_Latina\\_Habilidades\\_para\\_el\\_trabajo\\_en\\_la\\_era\\_de\\_las\\_maquinas\\_inteligentes](https://www.researchgate.net/publication/341897689_America_Latina_Habilidades_para_el_trabajo_en_la_era_de_las_maquinas_inteligentes)
- Prada M. F., Rucci G. y Urzúa S. (2019). *Training, Soft Skills and Productivity: Evidence from a field experiment in Retail*. IDB WORKING PAPER SERIES N° 1015. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/training-soft-skills-and-productivity-evidence-field-experiment-retail>
- Proyecto Noemí y GAN Argentina [Proyecto Noemí Prácticas Educativas] (2018a). ¿Cómo podemos mejorar la preparación de las juventudes para el mundo del trabajo? Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=NFfoFvj4\\_3s](https://www.youtube.com/watch?v=NFfoFvj4_3s)
- Proyecto Noemí y GAN Argentina [Proyecto Noemí Prácticas Educativas] (2018b). ¿Por qué las habilidades socio-emocionales tienen que ser parte de las políticas educativas? Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=H9BROr9ownE>
- Raciti, P. y Vivaldi Vera, P. (2020). *Escala de Regulación Emocional RE-MESAC. Resultados del proceso de validación psicométrica en seis países de América Latina. Mesa Regional de Cooperación Técnica sobre Competencias Transversales y Socioemocionales - MESACTS*. Recuperado de: <https://www.mesacts.com/escala-psicometrica-de-regulacion-emocional-re-mesacts/>

- Repetto Talvera, E. y Perez Gonzalez, J.C. (2007). *Formación en competencias socio emocionales a través de prácticas en empresas*. Revista Europea de Formación Profesional, N° 40, 92 - 112. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2316242>
- Rubio Serrano, F. (2017). “*Equidad de género en las empresas: herramientas para el cambio y la excelencia*” SURT. Oviedo: España. Recuperado de: [http://www.surt.org/docs/equidad\\_genero\\_empresas.pdf](http://www.surt.org/docs/equidad_genero_empresas.pdf)
- Schick, A., Hobson, P. y Ibsch, P. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, Vol. 3. Recuperado de: <https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ehs2.1267>
- Suárez, D. (2019). *Reflexiones sobre las prácticas educativas en el lugar de trabajo. Aprendizajes de una investigación sobre las percepciones de los actores respecto de la vinculación Educación – Trabajo. Algunos ejes de problematización e intervención*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Proyecto Noemí. Recuperado de: <https://www.proyectonoemi.org/single-post/2019/03/29/Reflexiones-sobre-las-pr%C3%A1cticas-Educativas-en-el-Lugar-de-Trabajo>
- Suberviola Ovejas, I. (2020). “*La socialización diferencial emocional de género como factor predictor del carácter*”. España: Universidad de La Rioja. Recuperado de: <https://revistas.um.es/igual/article/view/369611/278821>
- Vargas, F. y Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Montevideo: OIT/Cinterfor. Recuperado de: <https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/brechahabilidades>
- World Economic Forum (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)



# ELABORARON EL INFORME

## **Equipo de FUNDACIÓN SES**

José María Ñanco  
Nicolás Rubí  
Laura Figueiredo

## **Equipo de GAN Argentina**

Mercedes Vitale  
Paola Cleri

## **Equipo de GAN Global**

Anna Zongollowicz  
Silvia Rossini



El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos proporciona los fondos con el número de acuerdo cooperativo IL-29557-16-75-K-1. El 100% del costo total del proyecto Promoting Apprenticeship as a Path for Youth Employment en Argentina, Costa Rica y Kenia se financia con fondos federales, por un total de 2.900.000 USD. El material no refleja necesariamente los puntos de vista o las políticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, ni la mención de nombres comerciales, productos comerciales u organizaciones implica el respaldo del Gobierno de los Estados Unidos.