



ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS

---

 aspen institute

SERIE DE LABORATORIOS DE APRENDIZAJE

# Midiendo el Trabajo Decente en el sector de las Pequeñas Empresas en Crecimiento

Informe

*Por el Capítulo Andino de la ANDE y The Good Economy*

Agosto de 2022

Supported by:

**TIPPING POINT**  
**FUND** ON IMPACT INVESTING



# Reconocimientos

---

ANDE extiende su agradecimiento a Matt Ripley, Jefe de Impacto de The Good Economy, por facilitar el Laboratorio de Aprendizaje para la Medición del Trabajo Decente y capturar los hallazgos clave en este informe.

Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo del Tipping Point Fund for Impact Investing (“TPF”). El TPF es una colaboración de donantes con la misión de crear y apoyar bienes públicos que son fundamentales para el crecimiento y la fidelidad continuos del mercado de inversión de impacto.

## Acerca de ANDE

---

**La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo** (ANDE por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

Como la voz global líder del sector PEC, ANDE considera que las PEC son una herramienta poderosa, pero poco apalancada, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, ANDE se ha convertido en una red de referencia y de colaboración de casi 300 miembros, con operaciones en casi todas las economías en desarrollo. ANDE contribuye al conjunto de conocimientos disponible, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen la prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo. ANDE es parte del Instituto Aspen, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa.



# Índice de contenidos

---

Introducción .....	4
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 1:</b> ¿Qué es el trabajo decente?.....	6
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 2:</b> La perspectiva del inversionista.....	11
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 3:</b> Consideraciones para los proveedores de desarrollo de capacidades.....	16
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 4:</b> Métricas y métodos .....	20
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 5:</b> Derechos, respeto y cooperación en el lugar de trabajo .....	26
<b>LABORATORIO DE APRENDIZAJE 6:</b> Ir más allá del cumplimiento para medir el trabajo satisfactorio.....	28
Conclusión.....	30



# Introducción

En marzo y abril de 2022, el Capítulo Andino de la Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) organizó una serie de seis reuniones de laboratorio de aprendizaje en torno a formas prácticas de medir el trabajo decente y la calidad del empleo en el sector de las pequeñas empresas en crecimiento (PEC). Este informe recoge las principales conclusiones de estas sesiones, facilitadas por [The Good Economy](#), una consultoría de asesoramiento social con sede en el Reino Unido.

El laboratorio de aprendizaje creó un espacio para que los miembros de ANDE intercambiaran y mejoraran sus conocimientos sobre los retos y las oportunidades en torno a la medición del trabajo decente y la calidad del empleo, en el contexto más amplio de la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 sobre Trabajo decente y crecimiento económico. Dada la alteración sin precedentes que la pandemia de COVID-19 ha provocado en los mercados laborales alrededor del mundo, es posible afirmar que la importancia de crear más y mejores empleos nunca ha sido mayor.

Medir la calidad del empleo y el impacto del trabajo decente ha resultado notoriamente complicado para las organizaciones intermediarias que apoyan a las PEC en las economías en desarrollo. Algunos de los problemas incluyen los elevados costos de la medición, las barreras para acceder a las y los trabajadores y la necesidad de abarcar una amplia gama de temas que pueden considerarse particularmente sensibles, desde salarios hasta las peores formas de trabajo infantil. Incluso desde el punto de vista conceptual, la calidad del empleo puede ser difícil de medir debido a que es, como lo describen en su libro Muñoz de Bustillo y sus colegas, una idea “que todo el mundo entiende pero que es difícil de definir con precisión”.<sup>1</sup> Las seis reuniones del laboratorio de aprendizaje exploraron este complejo tema desde diferentes perspectivas, descritas en la Figura 1.

FIGURA 1: MARCO DEL LABORATORIO DE APRENDIZAJE PARA MÉTRICAS DE TRABAJO DECENTE

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- + ¿Qué es el trabajo decente?
- + Midiendo - métricas y métodos

## PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES

- + La perspectiva del inversionista
- + Consideraciones para proveedores de desarrollo de capacidades

## INMERSIONES TEMÁTICAS

- + Derechos, respeto y cooperación en el lugar de trabajo
- + Ir más allá del cumplimiento para medir el trabajo satisfactorio

1 Muñoz de Bustillo, R. et al. (2011). [Midiendo más que el dinero: La economía social de la calidad del empleo](#).

En general, el laboratorio de aprendizaje enfatizó la importancia de las soluciones prácticas para la medición y la claridad conceptual a la hora de medir el trabajo decente. Rara vez una organización dispondrá de los recursos necesarios para cubrir todo el espectro de temas incluidos en la agenda de trabajo decente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En su lugar, es necesario identificar los temas más importantes y tangibles para el contexto local. Este resumen de conocimientos pretende ofrecer una visión general del contenido debatido, así como recursos útiles y buenas prácticas globales compartidas durante cada una de las reuniones del laboratorio de aprendizaje.





## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 1:

# ¿Qué es el trabajo decente?

La primera sesión de la serie sentó la base respecto a los conceptos clave y los debates fundamentales relativos a la medición del trabajo decente. El llamado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) -la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo- a proveer trabajo decente para todas las personas se ha convertido en un grito de guerra para las y los profesionales tratando de impulsar el emprendimiento como medio de desarrollo económico y social. La OIT define el trabajo decente como la provisión de “trabajo productivo para mujeres y hombres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana”.<sup>2</sup>

La sesión puso de manifiesto la escala del reto global, ya que la OIT ha advertido que los avances en la reducción del desempleo a nivel mundial no están siendo acompañados de mejoras en la calidad del trabajo.<sup>3</sup> Alcanzar el objetivo del trabajo decente para todas las personas es poco realista para muchos países en la trayectoria actual, incluso antes de la pandemia del COVID-19. Las malas condiciones de trabajo siguen siendo el principal reto global en materia de empleo.<sup>4</sup>

Situando la discusión en la región, en América Latina se han perdido 26 millones de empleos<sup>5</sup> desde el inicio de la pandemia. La tasa promedio de empleo informal sigue siendo alta, colocándose en un 56%<sup>6</sup>, y casi la mitad (40%<sup>7</sup>) de las y los trabajadores y sus familias no están protegidos por ningún tipo de seguridad social. Sin embargo, la región cuenta con una fuerza de trabajo numerosa y potencialmente productiva con buenos niveles de educación. Existe un potencial significativo para aprovechar el crecimiento de las plataformas digitales de trabajo con el fin de crear oportunidades de empleo para todas las personas.<sup>8</sup>

Las PEC son fundamentales para alcanzar el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico. La ANDE define las PEC como empresas comercialmente viables con entre 5 y 250 personas empleadas, y que tienen un potencial y una ambición de crecimiento significativos. Las PEC están dirigidas por emprendedores de oportunidad que aprovechan los espacios de mercado para un producto o servicio; en lugar de emprendedores de subsistencia o necesidad que dirigen pequeñas empresas de sostén económico que comienzan pequeñas y están diseñadas para permanecer así.

2 Organización Internacional del Trabajo. 1999. [Memoria del Director General: El trabajo decente.](#)

3 Organización Internacional del Trabajo. 2019. [Empleo en el mundo y perspectivas sociales: Tendencias 2019.](#)

4 Organización Internacional del Trabajo. 2019. [Las malas condiciones de trabajo son el principal reto del empleo a nivel mundial.](#)

5 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [26 millones de empleos perdidos en América Latina y el Caribe durante la pandemia.](#)

6 Basto-Aguirre, Nathalie, et al. 2020. [La informalidad en América Latina en la era post COVID-19: ¿hacia una “nueva normalidad” más formal? Vox.LACEA](#)

7 Organización Internacional del Trabajo. 2022. [Protección social en América Latina y el Caribe.](#)

8 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [La tecnología y la digitalización tienen el potencial de crear empleos decentes y empresas sostenibles.](#)

El trabajo decente no es sólo una cuestión social para las PEC, sino que puede ser fundamental para el éxito de una empresa. Cuando las y los trabajadores reciben un buen trato y disfrutan de condiciones de trabajo decentes, las PEC pueden beneficiarse tanto de la mitigación de riesgos como de la creación de valor, disminuyendo las posibilidades de enfrentar acciones legales o regulatorias, incrementando su capacidad de atraer y retener el talento, y mejorando el compromiso y la productividad de las y los empleados. En el informe de la ANDE What We Know About Job Quality in Small and Growing Businesses (“Lo que sabemos sobre la calidad del empleo en las pequeñas empresas en crecimiento”) se resume la justificación económica para invertir en la calidad del empleo.<sup>9</sup>



### APRENDIZAJE CLAVE: EL TRABAJO DECENTE ES MULTIDIMENSIONAL

La calidad del empleo es un concepto multidimensional, que hoy en día no sólo se entiende desde el clásico punto de vista economista del salario, sino que abarca un conjunto amplio de condiciones de trabajo. Existe un consenso general sobre los temas que deben considerarse para conceptualizar la calidad del empleo. Estos temas incluyen la paga y otras compensaciones, las condiciones del empleo, el entorno laboral, la intensidad del trabajo, la representación y la voz.<sup>10</sup> Sin embargo, para muchas de estas categorías hacen falta datos o éstos son difíciles de obtener de manera fiable. Adicionalmente, no existe un consenso acerca de cómo agrupar los diferentes temas. Por ejemplo, un trabajador o trabajadora puede registrar un aumento de salario, pero esto podría ser debido a que está trabajando demasiadas horas. Los resultados del trabajo decente a menudo cambian en diferentes direcciones a lo largo del tiempo, lo que significa que es difícil reunir las métricas para formar una sola imagen agregada de la calidad general de “decencia” del trabajo.

#### Definir el trabajo decente

##### En general, el trabajo se considera “decente” cuando:

- + Paga un ingreso justo
- + Garantiza una forma estable de empleo y condiciones de trabajo seguras
- + Garantiza la igualdad de oportunidades y de trato para todas las personas
- + Incluye la protección social de las y los trabajadores y sus familias
- + Ofrece prospectos de desarrollo personal y fomenta la integración social
- + Permite a los trabajadores expresar libremente sus preocupaciones y organizarse

9 Hume, V. et al. 2021. [Lo que sabemos sobre la calidad del empleo en las pequeñas empresas en crecimiento](#). Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo.

10 Instituto colegiado de personal y desarrollo. 2018. [Comprender y medir la calidad del empleo](#).



**La OIT ha desarrollado un conjunto de indicadores estadísticos y legales para medir el trabajo decente, que se agrupan en 10 elementos sustantivos:<sup>11</sup>**

1. Oportunidades de empleo
2. Ingresos adecuados y trabajo productivo
3. Tiempos de trabajo decentes
4. Compaginar el trabajo, la familia y la vida personal
5. Trabajos que deberían abolirse
6. Estabilidad y seguridad del trabajo
7. Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo
8. Entorno de trabajo seguro
9. Seguridad social
10. Diálogo social y representación de empleadores y trabajadores



#### **APRENDIZAJE CLAVE:**

#### **EL TRABAJO DECENTE SE DESARROLLA EN DIFERENTES NIVELES**

El trabajo decente es tanto un objetivo político como un resultado de desarrollo. Como tal, puede ser conceptualizado y, por lo tanto, medido en diferentes niveles espaciales. Las organizaciones que apoyan al sector de las PEC, a menudo no se ocupan directamente de del macrocontexto de las políticas, instituciones e iniciativas públicas (como lo son seguridad social o la asistencia social). Sin embargo, no sólo impulsan la gobernanza del mercado laboral sino que también configuran el entorno de las PEC.. En el nivel meso se refiere a aquellas esferas en donde temas como las relaciones industriales, el diálogo social y normas del sector (ej. prácticas de seguridad y salud) son establecidas.. En el nivel micro, donde suelen operar las organizaciones de apoyo al sector PEC, los resultados del trabajo decente pueden identificarse como:

- + *Individuos*, que pueden tener más de un trabajo
- + El propio puesto de trabajo, definido como un conjunto de tareas y funciones ejecutadas, o destinadas a ser ejecutadas, por una persona<sup>12</sup>
- + *Lugares de trabajo*, relativos a cómo se organiza y realiza el trabajo, y en qué condiciones
- + *Empresas*, y el impacto en la productividad y el desempeño de las empresas
- + *Familias y hogares* de trabajadores dependientes

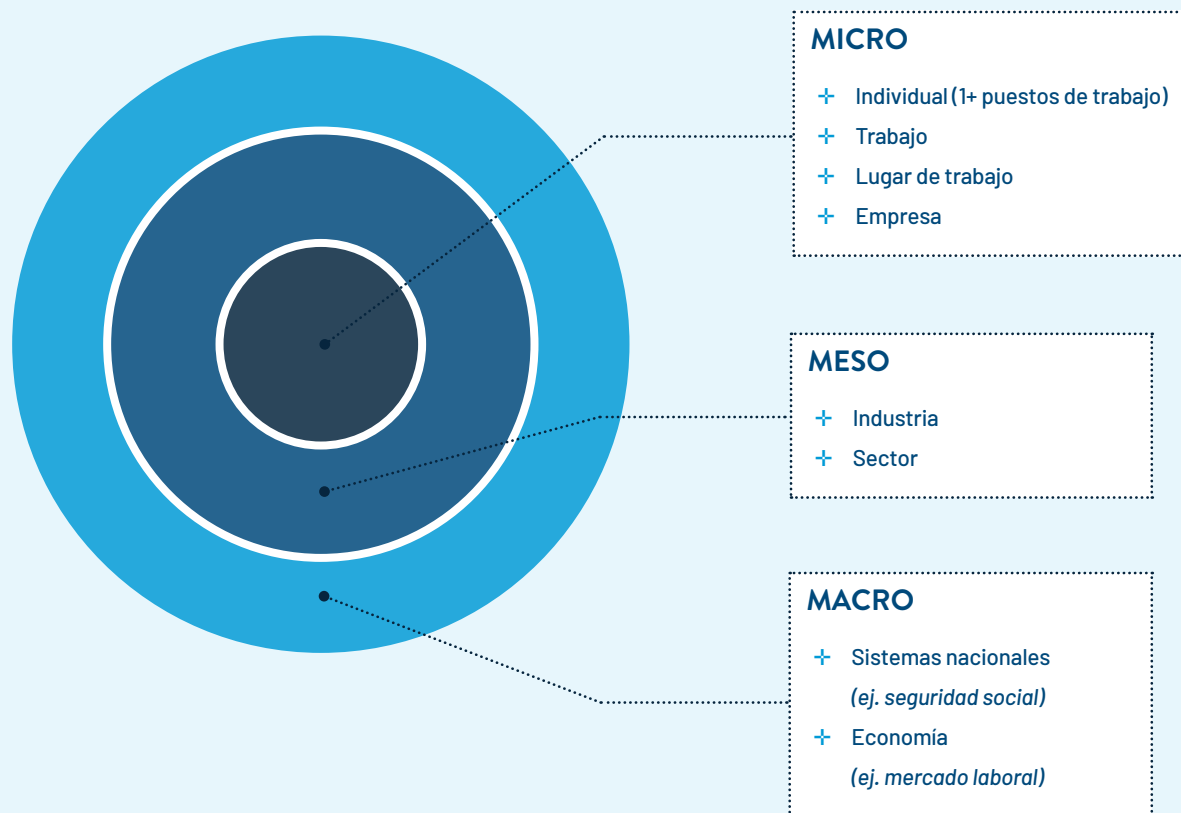
11 Organización Internacional del Trabajo. 2022. [Indicadores de trabajo decente](#).

12 Oficina Internacional del Trabajo. 2012. [Clasificación Estándar Internacional de Ocupaciones](#).





– FIGURA 2: NIVELES ESPACIALES DE TRABAJO DECENTE



#### APRENDIZAJE CLAVE:

#### LA CALIDAD DEL EMPLEO PUEDE EXAMINARSE DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS

Hay múltiples aspectos de un trabajo que pueden considerarse para evaluar su calidad. Las características de un trabajo pueden examinarse desde:

- + Una perspectiva **objetiva**: las características observadas de un trabajo, independientemente de las circunstancias personales, a menudo con referencia a Normas Internacionales de Trabajo, estándares de sostenibilidad, códigos de conducta del sector o leyes laborales nacionales.
- + Una perspectiva **subjetiva**: las preferencias de un trabajador y la medida en la que un trabajo satisface sus necesidades, lo que se basa en características individuales, experiencias y circunstancias personales.

La investigación ha demostrado que es posible tener un trabajo objetivamente “malo” que no cubre los umbrales mínimos frente a los marcos normativos, pero que las y los trabajadores perciben como subjetivamente “bueno”, porque quizá ofrece una mejor paga o mejores condiciones en comparación con sus anteriores empleos. Este tema de entender lo que más le importa a las y los trabajadores es importante al momento de elegir métodos de medición.

Aquí, el contexto es importante; los resultados para las y los trabajadores pueden variar en función tanto del contexto (ej. sector, país) como de las circunstancias personales. Por un lado, la medición objetiva es importante para que las organizaciones de apoyo a las PEC se aseguren de que los empleos cumplan con las normas y salvaguarden los derechos de las y los trabajadores. Sin embargo, las dimensiones subjetivas pueden arrojar luz sobre la motivación intrínseca de una persona trabajadora y sobre si se siente comprometida en el trabajo, lo cual puede ser un motor clave de los resultados de las PEC. Después de todo, como señala Gallup, "las y los empleados comprometidos trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su empresa. Impulsan la innovación y hacen avanzar a la organización"<sup>13</sup>.

### Conclusiones de la Sesión 1 del Laboratorio de Aprendizaje:

- ▶ **El trabajo decente consiste en más y mejores empleos.** No sólo importa el número, sino también la calidad de los empleos.
- ▶ **La calidad del empleo debe entenderse en su contexto.** Las dimensiones objetiva y subjetiva de la calidad del empleo deben conjuntarse para ofrecer una imagen de respeto por los derechos de las y los trabajadores, teniendo en cuenta lo que éstos valoran.
- ▶ **La calidad del empleo es polifacética y difícil de agregar.** Las y los profesionales pueden ir más allá de la etiqueta de la calidad del empleo o de llamar a la acción en pos del trabajo decente al desglosarlo en componentes. La mejor manera de pensar en un trabajo decente es considerándolo a lo largo de un espectro -de menos a más decente-, en vez de como un umbral exacto que hay que alcanzar.
- ▶ **Los retos de la medición tienen que ver tanto con los incentivos como con las capacidades.** Existen herramientas y métodos para medir la calidad del empleo. Aunque hay barreras de recursos o de conocimientos, a menudo el mayor impedimento para medir el trabajo decente es que las PEC no ven el valor de medir los aspectos de la calidad del empleo o temen involucrarse en estos temas con sus empleados y empleadas.

13 Gallup. 2013. [El estado del lugar de trabajo en Estados Unidos.](#)



## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 2: La perspectiva del inversionista

La segunda sesión del laboratorio de aprendizaje se centró en las perspectivas de quienes invierten en las PEC. El objetivo era explorar las consideraciones específicas a las que se enfrentan las instituciones financieras de desarrollo, las *family offices* y las fundaciones que buscan apoyar la creación de más y mejores empleos a través de sus inversiones. Estos inversionistas de impacto pretenden minimizar los efectos negativos y maximizar los positivos sobre el trabajo decente.

Este laboratorio de aprendizaje exploró primero algunas de las realidades contextuales a las que se enfrentan los inversionistas, que a menudo están muy alejados de las áreas en las que se perciben los resultados del trabajo decente, por ejemplo, en los contratistas proveedores, lo cual crea problemas de visibilidad y medición. El debate también abarcó la gama de motivaciones que puede tener un inversionista para querer comprender mejor sus impactos de trabajo decente; desde “*porque tenemos que hacerlo*” debido a razones de cumplimiento legal o reconociendo que “*pasarán cosas malas si no lo hacemos*” desde la perspectiva de la gestión del riesgo y la reputación; hasta “*porque queremos crear un cambio positivo*” a través de desbloquear el valor comercial y los beneficios de productividad en las empresas de la cartera, así como demostrar impacto.

Posteriormente se compartió y debatió un acercamiento de cinco pasos para medir el trabajo decente.

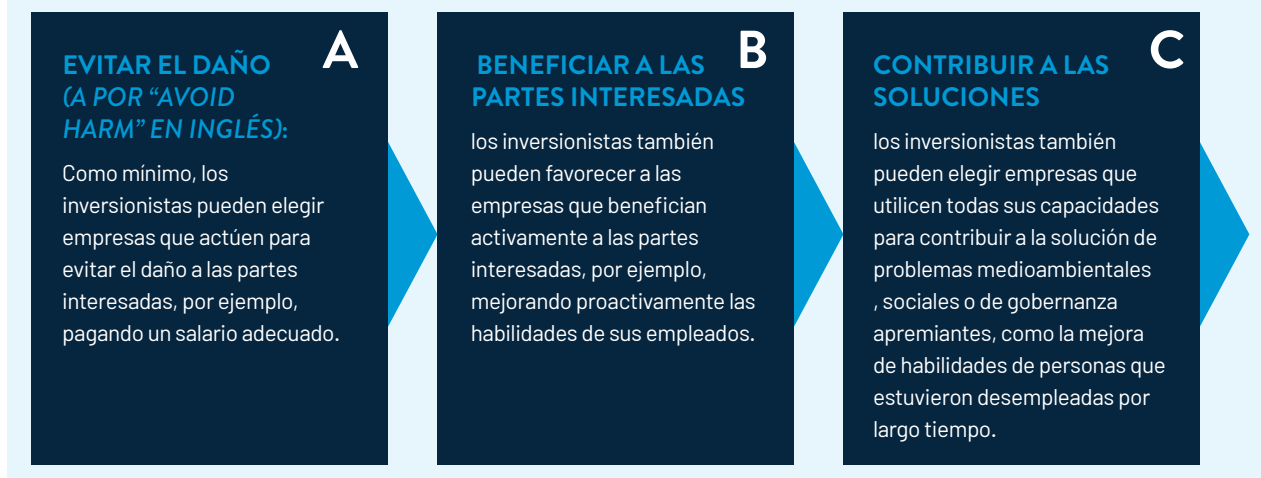
### 1

#### **PASO 1: VINCULAR LA MEDICIÓN CON LA ESTRATEGIA:**

*¿Qué se espera conseguir?*

El primer paso consiste en aclarar los objetivos y la estrategia de impacto del inversionista en relación con el trabajo decente. En este paso se utilizaron los marcos propuestos por el Impact Management Project (IMP), un foro para la creación de consensos globales que ayude a las empresas y a los inversionistas a entender su impacto sobre las personas y el planeta. El IMP distingue entre tres categorías de intenciones de los inversionistas:

— FIGURE 3: THE IMP'S ABC CLASSIFICATIONS OF IMPACT<sup>14</sup>



Las diferentes intenciones a lo largo del espectro “ABC” tienen implicaciones para el tipo de enfoques de medición que pueden utilizarse. Por ejemplo, un inversionista que busque entender el trabajo decente desde la perspectiva de “evitar el daño” y garantizar que las empresas en las que invierte cumplen con la legislación laboral local y las Normas Internacionales de Trabajo puede utilizar la Norma de Desempeño 2 de la CFI sobre [“Trabajo y condiciones laborales”](#) para examinar, seleccionar y supervisar el desempeño de sus inversiones. Los inversionistas que den prioridad al trabajo decente como un objetivo de impacto específico pueden anclar sus mediciones y estrategias al tema [Empleos de Calidad de la Global Impact Investing Network \(GIIN\)](#).

## 2 PASO 2: DECIDIR QUÉ ASPECTOS DEL TRABAJO DECENTE SON PERTINENTES: ¿Qué es importante?

Como se exploró en el primer laboratorio, el abanico de temas que abarca la agenda del trabajo decente es amplio. Los inversionistas deben priorizar los temas en los que centrarán las actividades de medición, basándose tanto en sus objetivos de impacto como en los temas que son importantes para las y los trabajadores y las PEC en el contexto local. Esta priorización puede adoptar un enfoque basado en el riesgo, por ejemplo, al evaluar la probabilidad de la presencia de trabajo infantil en la región o el sector en el que se encuentra la PEC; o de forma más participativa, al entrevistar a actores locales y representantes de las y los trabajadores. La “rueda” de la calidad del empleo que figura a continuación puede utilizarse como punto de partida, donde el borde exterior representa consideraciones objetivas sobre la calidad del empleo.

14 Impact Frontiers. 2022. [ABC del impacto empresarial.](#)

– FIGURE 4: THE JOB QUALITY WHEEL<sup>15</sup>



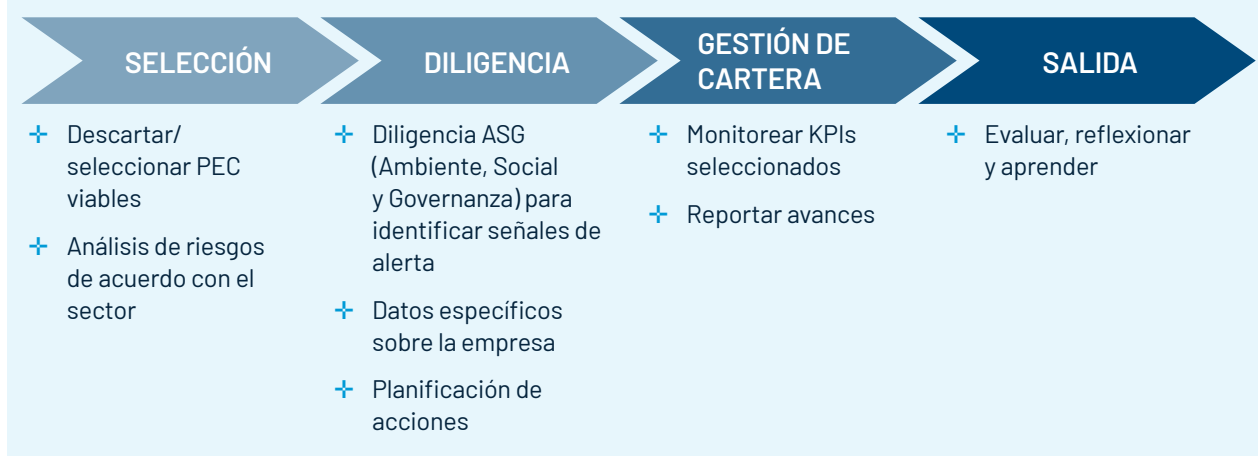
### 3 PASO 3: INTEGRAR EN EL PROCESO DE INVERSIÓN: ¿Cuándo medir?

Las actividades de medición de un inversionista pueden variar en función de la fase del proceso de inversión. Antes de la inversión, la fase de selección puede centrarse en el despliegue de un conjunto de métricas con el fin de filtrar cualquier PEC con aspectos significativamente preocupaciones en tema de prácticas laborales. Después de la inversión, el inversionista puede acordar un conjunto específico de métricas de impacto o indicadores clave de desempeño (KPIs) a ser reportados por las empresas y que deben ser objeto de seguimiento a nivel de la cartera.

15 Adaptado de: Organización Internacional del Trabajo. 2021. ["Cómo" medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)



– FIGURA 5: ACTIVIDADES DE MEDICIÓN EN CADA FASE DEL PROCESO DE INVERSIÓN



#### 4 PASO 4: RECOPIRAR DATOS A NIVEL EMPRESA: ¿Cómo recoger la información?

Posteriormente puede utilizarse un amplio abanico de métodos de recogida de datos para reunir información sobre el trabajo decente. La idoneidad de cada método dependerá de muchas variables, entre ellas la fase del proceso de inversión. Por ejemplo, durante la fase de diligencia, puede que los inversionistas deseen recopilar datos primarios para validar su tesis de impacto.

– CUADRO 1: MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DECENTE<sup>16</sup>

Método	Pros	Contras
Fuentes secundarias	Rápidas de obtener, proporcionan una visión preliminar de las áreas clave de preocupación	No son específicas para la empresa; los datos suelen estar desactualizados
Grupos de enfoque y entrevistas con informantes clave, personal, la gerencia y los contratistas de las PEC	Puede abarcar de manera costo-efectiva una serie de temas relacionados con el trabajo decente	Algunos temas son demasiado delicados o están demasiado ocultos para descubrirse; es difícil interactuar con una muestra representativa de las y los trabajadores.
Encuestas	Puede descubrir problemas y triangular información de una muestra más amplia, captando la voz de trabajadoras y trabajadores marginados	Puede poner a las y los trabajadores en situaciones vulnerables a las represalias si las respuestas se vinculan a los individuos
Evaluación de impacto o evaluación experta	Visión independiente con triangulación entre diferentes perspectivas	Es costoso y requiere el apoyo de terceros

<sup>16</sup> Adaptado de Ripley, Matt. 2021. [Mejorando el involucramiento de la fuerza laboral con tecnología](#). CDC.

## 5 PASO 5: NIVEL DE CARTERA ¿Cómo integrarlo todo?

A menudo, los inversionistas necesitan “subir” los datos sobre empresas individuales al nivel de su cartera de inversiones, por ejemplo, para un informe de un fondo de impacto particular. Se comentaron tres opciones. Monitorear y fijar objetivos respecto a métricas específicas del tema, por ejemplo, “número de empresas que pagan un salario digno”.

- + Monitorear y fijar objetivos respecto a métricas agregadas que reúnan diferentes elementos del trabajo decente, por ejemplo, “número de empleos mejorados”.
- + Desarrollar calificaciones de impacto o un sistema de puntaje basado en diferentes dimensiones del trabajo decente, como por ejemplo a través de un Índice de Buen Trabajo.

### Conclusiones de la Sesión 2 del Laboratorio de Aprendizaje:

- ▶ **Vincular la medición del Trabajo Decente a la estrategia y los objetivos generales.** Los inversionistas deberían anclar sus actividades de medición a sus intenciones a lo largo del espectro de impacto “ABC”. Esto ayudará a garantizar que los recursos de tiempo y dinero dedicados a la medición coincidan con las motivaciones por las que los inversionistas están interesados en aprender acerca de cambios en el trabajo decente.
- ▶ **En las distintas fases del proceso de inversión es necesario aplicar diferentes enfoques de medición.** La forma de medir el trabajo decente, en cuanto a la profundidad de los hallazgos o la amplitud de los temas tratados, será diferente antes y después de la inversión.
- ▶ **Utilizar métodos y herramientas que puedan ser adoptados y adaptados por las PEC.** En última instancia, algunos de los métodos y métricas desplegados por los inversionistas en las PEC podrían ser internalizados por éstas. Si las PEC mejoran la forma en que miden y entienden la calidad del empleo dentro de su propia empresa y cadena de suministro, esto puede conducir a una mejor relación entre las y los trabajadores y la gerencia. Por lo tanto, los inversionistas deben tener en cuenta la utilización de métodos sencillos y rentables que puedan ser reproducidos por las PEC a lo largo del tiempo.

## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 3: Consideraciones para los proveedores de desarrollo de capacidades

El tercer laboratorio de aprendizaje cambió de enfoque para profundizar en las perspectivas de las organizaciones que prestan apoyo para el desarrollo de capacidades en el sector de las PEC. En esta sesión se analizaron en primer lugar las motivaciones e incentivos de los proveedores de desarrollo de capacidades para demostrar y mejorar el efecto que tienen en los resultados de trabajo decente. Por un lado, la medición de los trabajos es importante para impulsar la rendición de cuentas al generar resultados confiables y verificados que puedan reportarse a los donantes y a las partes interesadas externas. Por otro lado, las organizaciones necesitan generar información accionable sobre el desempeño de los programas para poder corregir el rumbo si es necesario. Los mejores enfoques de medición buscan capturar el trabajo decente de una manera que pueda tanto probar como mejorar los resultados.



### APRENDIZAJE CLAVE:

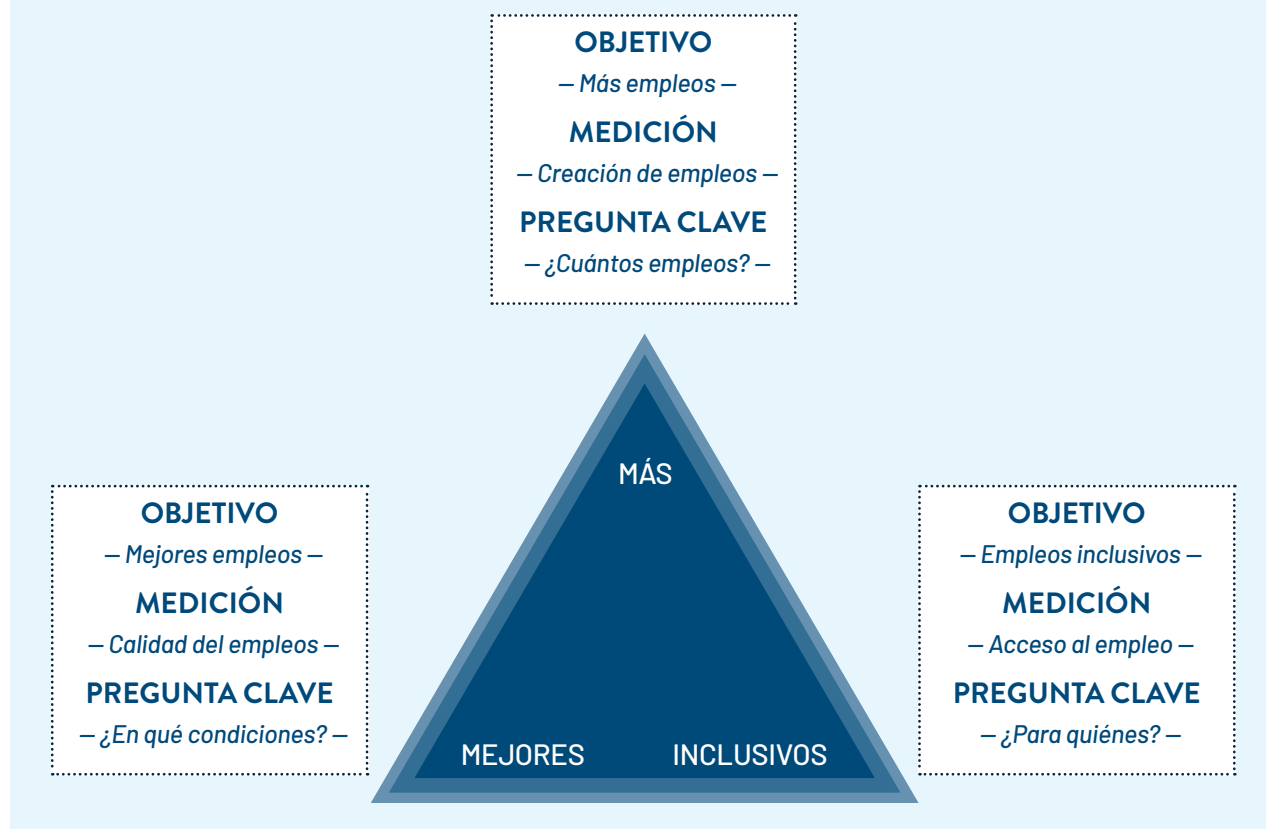
### CONECTAR LOS PUNTOS DEL TRIÁNGULO DE LOS EMPLEOS

Hay tres tipos de efectos sobre el empleo que los proveedores de desarrollo de capacidades pueden tener, y por lo tanto medir, como se muestra en la Figura 6:

- + **Más empleos:** Efectos de creación de empleo relacionados con empleos directos (en las PEC apoyadas), empleos indirectos (en las cadenas de suministro de las PEC) y empleos inducidos (en la economía en general).
- + **Mejores empleos:** Efectos en la calidad del empleo relacionados con los salarios y las condiciones de trabajo
- + **Empleos inclusivos:** Efectos de acceso al empleo relacionados con el género, la geografía y el estatus socioeconómico



– FIGURA 6: EL TRIÁNGULO DE LOS EMPLEOS<sup>17</sup>



Estos efectos tienden a tratarse de manera separada y a medirse de forma aislada. Sin embargo, los expertos concuerdan en que el número y la calidad de los empleos deben ser considerados juntos.<sup>18</sup> También sabemos que los empleos plenamente decentes están muy lejos de ser una realidad en muchos contextos y que, especialmente a la luz de la pandemia del COVID-19, la necesidad de crear nuevos empleos y más oportunidades para la obtención de ingresos nunca ha sido mayor.

Las organizaciones necesitan comprender la interacción entre las tres esquinas del triángulo de los empleos, tanto en términos de estrategias como de interpretación de datos de desempeño. Por ejemplo, la creación de empleos de menor calidad en sectores como el de la construcción puede ser importante para un programa si el grupo objetivo son los jóvenes, ya que estos empleos pueden proporcionar una transición fuera de la agricultura en el contexto del apoyo a la transformación económica a largo plazo.



**APRENDIZAJE CLAVE:**

**ELEGIR UN CALIFICADOR DE CALIDAD DEL EMPLEO**

Los puestos de trabajo provistos por las PEC no son iguales desde el punto de vista de los beneficios que aportan o de la importancia que tienen para la o el trabajador en términos de oportunidades de

17 Adaptado del Banco Mundial. 2020. [Más, mejores y más inclusivos empleos: Preparando el éxito de la industrialización en Etiopía.](#)

18 Organización Internacional del Trabajo. 2021. ["Cómo" medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

creación de riqueza o de progresión profesional. Los proyectos pueden utilizar diversos métodos para considerar la calidad del empleo, por ejemplo, al ajustar el número de empleos apoyados o creados de acuerdo con su calidad.

Hay quienes abordan la calidad del empleo a través del lente de la creación de empleos; contando únicamente selecciones positivas, que se refieren a aquellos empleos creados por empresas formales o si el empleo paga por arriba del umbral salarial, o selecciones negativas, cuando los empleos son realizados por niños o en condiciones peligrosas.<sup>19</sup> Otros ponen su atención en los aspectos individuales de la calidad para monitorear métricas como el cambio en los ingresos o la reducción de las horas de trabajo.

No hay una forma correcta de integrar las consideraciones cualitativas y cuantitativas, ya que cada enfoque presenta ventajas (pros) y retos (contras), según el contexto.

– CUADRO 2: ENFOQUES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Acercamiento	Enfoque en la cantidad de empleos	Enfoque en la calidad de los empleos	Pros	Contras
<b>Creación de empleos, absoluto</b>	Sí	No	Reduce la complejidad de las mediciones	Puede dar lugar a impactos negativos o a reportar empleos que causan daños
<b>Creación de empleos, cualificado</b>	Sí	Parcial, por ejemplo, al detectar el trabajo infantil	Conceptualmente sencillo de comunicar	Evita el daño, pero puede no llevar a un impacto positivo (por ejemplo, aumentando la reserva de empleos “malos”)
<b>Creación de empleos, umbral</b>	Sí	Parcial, por ejemplo, contando sólo los que se pagan por encima de un salario digno	Es más defendible el que se está apoyando el empleo de calidad	A menudo, el número de empleos es muy pequeño. No refleja un progreso incremental.
<b>Calidad del trabajo, integral (véase el Laboratorio 4)</b>	Sí	Sí, también puede utilizarse para comentar sobre la creación de empleos	Monitoreo de la calidad del trabajo utilizando una perspectiva multidimensional	Mayor tiempo de “puesta en marcha”

<sup>19</sup> Organización Internacional del Trabajo. 2021. [“Cómo” medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

Algunos ejemplos de umbrales que podrían utilizarse son:

Trabajo Decente para los Jóvenes - se define como trabajo que cumple los siguientes criterios<sup>20</sup>:

- + Dispone de acuerdos contractuales que responden a las expectativas del joven trabajador o trabajadora;
- + No califica como sobreempleo ni como subempleo;
- + Paga igual o por encima del salario promedio mensual de las y los trabajadores jóvenes;
- + Ofrece una estabilidad laboral satisfactoria;
- + Ofrece la posibilidad de que las y los trabajadores participen en sindicatos o en la asociación de organizaciones empresariales; y
- + Ofrece derechos laborales, entre los que se encuentran las vacaciones anuales y la licencia por enfermedad pagada.

Empleo Rural Decente (ERD) se refiere a cualquier actividad, ocupación, trabajo, negocio o servicio realizado a cambio de una remuneración o beneficio por mujeres y hombres, personas adultas y jóvenes, en zonas rurales y que<sup>21</sup>:

- + Respetar las normas laborales fundamentales definidas en los convenios de la OIT, por lo que no es trabajo infantil, forzado, o que conlleva discriminación en el trabajo, y garantiza la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva
- + Proporciona ingresos adecuados para subsistir
- + Conlleva un grado adecuado de seguridad y estabilidad en el empleo
- + Adopta medidas de seguridad y salud en el trabajo específicas para el sector
- + Evita las horas de trabajo excesivas y deja tiempo suficiente para el descanso
- + Promueve el acceso a formación técnica y profesional adaptada

## Conclusiones de la Sesión 3 del Laboratorio de Aprendizaje:

- ▶ **Vincular la creación de más y mejores empleos.** Los marcos de medición que procuran captar tanto el número como la naturaleza de los empleos apoyados son más útiles tanto para impulsar la toma de decisiones como para informar sobre los resultados materiales a las partes interesadas.
- ▶ **Las y los trabajadores experimentan los resultados de diferentes maneras.** Un enfoque en los empleos inclusivos no significa únicamente desglosar las cifras de los empleos, sino también tratar de ir al mayor detalle posible en términos de qué tan diferentes son los resultados de calidad del empleo para diferentes categorías de trabajadoras y trabajadores, ya sea por género, etnia o tipo de empleo (temporal o permanente).

20 Organización Internacional del Trabajo. 2009. [Encuesta sobre la transición de la escuela al trabajo \(SWTS, por sus siglas en inglés\)](#).

21 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. 2015. [Comprender el Empleo Rural Decente](#).

## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 4: **Métricas y métodos**

La cuarta sesión del laboratorio de aprendizaje se centró en los procesos de medición, con un énfasis particular en la calidad del empleo. Como se ha señalado anteriormente, el trabajo decente es multidimensional, y los resultados relacionados con el empleo pueden ser muy específicos para cada contexto. No existe un único marco de referencia para medir la calidad del empleo en las PEC.

En esta sesión se discutió cómo las organizaciones pueden organizar de manera práctica sus actividades de medición de la calidad del empleo, especialmente considerando cómo se entrelazan varios aspectos de la calidad del empleo y éstos deben considerarse en conjunto.<sup>22</sup> Sin embargo, la aplicación de cualquier enfoque de medición en el sector de las PEC debe ser viable en términos de tiempo, costos y nivel de complejidad.

El proceso de cinco pasos, desarrollado por la OIT, tiene por objetivo ayudar a los proyectos a navegar el “cómo” medir la calidad del empleo, pero no prescribe “qué” medir en términos de indicadores específicos<sup>23</sup>. El proceso se basa en dos principios:

- + En primer lugar, los elementos de la calidad del empleo se apoyan mutuamente (por ejemplo, una trabajadora o trabajador de construcción necesita no sufrir una lesión o una incapacidad permanente para seguir obteniendo ingresos).
- + En segundo lugar, no es factible ni posible “medirlo todo”. Los recursos deben centrarse en comprender las dimensiones de la calidad del empleo en las que un proyecto pretende influir y mejorar.

### 1

#### **PASO 1: CENTRARSE**

*Decidir qué dimensiones de la calidad del empleo es importante medir*

Hay muchas maneras de diseccionar la calidad del empleo. En la tabla siguiente se exponen algunas de las formas más comunes de definir sus diferentes dimensiones. Las organizaciones pueden optar por utilizar cualquiera de estas formas para agrupar la cuestión; la clave es aplicar esta taxonomía de manera consistente.

El primer paso es decidir en qué aspectos de la calidad del empleo centrarse. Deben ser áreas en las que la organización busque tener un impacto positivo. No deben priorizarse más de 3-4 de los llamados temas pertinentes, para evitar sobrecargar los sistemas de seguimiento y evaluación.

Es en estas dimensiones prioritarias donde la organización puede centrar sus recursos para la medición, buscando recopilar información como parte fundamental del monitoreo y la evaluación,

22 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [“Cómo” medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

23 Ibid.

y siguiendo de cerca los cambios a lo largo del tiempo. El resto de las dimensiones de la calidad del empleo también serán monitoreadas para comprender los efectos no intencionales, tanto positivos como negativos, pero de una manera mucho más somera, utilizando fuentes secundarias y un número reducido de indicadores.<sup>24 25 26</sup>

– CUADRO 3: MÉTODOS HABITUALES PARA DEFINIR LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Temas de los Indicadores de Trabajo Decente de la OIT <sup>24</sup>	Dimensiones de la Calidad del Empleo (CEPE/OIT) <sup>25</sup>	Marco de Referencia del Trabajo de Calidad GIIN IRIS+ <sup>26</sup>
Ingresos adecuados y trabajo productivo	Ingresos y beneficios del empleo Desarrollo de competencias y formación	Mejorar los ingresos y la riqueza mediante el empleo y el emprendimiento
Diálogo social, representación de las y los trabajadores y empleadores	Diálogo social	
Trabajos que deberían abolirse	Seguridad y ética del empleo	Mejorar los derechos, la representación y el respeto en el lugar de trabajo
Entorno de trabajo seguro		
Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo	Relaciones laborales y motivación en el trabajo	Mejorar la salud y el bienestar en la fuerza de trabajo
Horas decentes	Horario de trabajo y conciliación de la vida laboral y no laboral	
Combinar el trabajo, la familiar y la vida personal		
Estabilidad y seguridad en el trabajo	Seguridad del empleo, protección social	Aumentar la seguridad y la estabilidad de las y los trabajadores en situaciones de precariedad
Seguridad social		

**2 PASO 2: SELECCIONAR**  
*Elegir un conjunto de métricas*

Para cada dimensión, se elige un conjunto de métricas relevantes según el contexto. Para las cuestiones prioritarias, se recomienda no elegir más de 3-4 indicadores. Para el resto de los temas no prioritarios, sólo se recomiendan uno o dos indicadores, normalmente aquellos que pueden medirse utilizando otras fuentes o métricas más cualitativas y fáciles de obtener. El monitoreo de los demás temas se realiza de forma muy simple, de modo que la organización pueda captar señales

24 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [“Cómo” medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)  
 25 Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas. 2015. [Manual de medición de la calidad del empleo: Marco de referencia estadístico.](#)  
 26 Red Global de Inversión de Impacto. 2022. [Empleos de calidad.](#)

tempranas si las cosas están empeorando. Por ejemplo, una intervención en una fábrica podría considerar el ingreso y las competencias como los aspectos pertinentes de la calidad del trabajo que medirán directamente. Sin embargo, al también monitorear cuestiones como el tiempo de trabajo y la seguridad, pueden asegurarse de que los ingresos más altos y la mejora en las habilidades no se están obteniendo a expensas del bienestar de las y los trabajadores en términos de horas excesivas o en condiciones peligrosas.

Al momento de seleccionar métricas a nivel de cartera, los inversionistas pueden elegir entre una serie de inventarios de indicadores:

- + El [Toolkit para la Medición del Desempeño de las PyMEs](#) de la OIT, que establece más de 250 indicadores relacionados con el trabajo decente, los cuales han demostrado ser relevantes para medir a nivel de las PEC.
- + Las [Métricas IRIS+](#), auspiciadas por la Global Impact Investing Network.
- + Los [Indicadores Armonizados para Operaciones del Sector Privado \(HIPSO, por sus siglas en inglés\)](#), una iniciativa de las instituciones financieras de desarrollo.
- + La [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#), que establece normas para el reporte de la sostenibilidad con un fuerte enfoque en los impactos sobre el empleo.
- + La [Junta de Estándares de Contabilidad de la Sostenibilidad \(Sustainability Accounting Standards Board, or SASB\)](#), que se centra en cuestiones de relevancia financiera.

Como ejemplo, un proyecto que se asoció con la OIT para adoptar este enfoque de cinco pasos para medir la calidad del empleo seleccionó las siguientes métricas, haciendo distinción entre dos tipos diferentes de roles en la cadena de valor:

### A nivel agricultor:

- + Número promedio de personas contratadas como mano de obra estacional al año
- + Percepción de las y los agricultores de palma aceitera sobre la estabilidad de sus ingresos en comparación con los precedentes del cacao

### A nivel de procesamiento:

- + Número promedio de días trabajados al año
- + Proporción de personas procesadoras en desempleo estacional
- + Porcentaje de personas procesadoras con un contrato escrito

## 3

### PASO 3: ESTABLECER

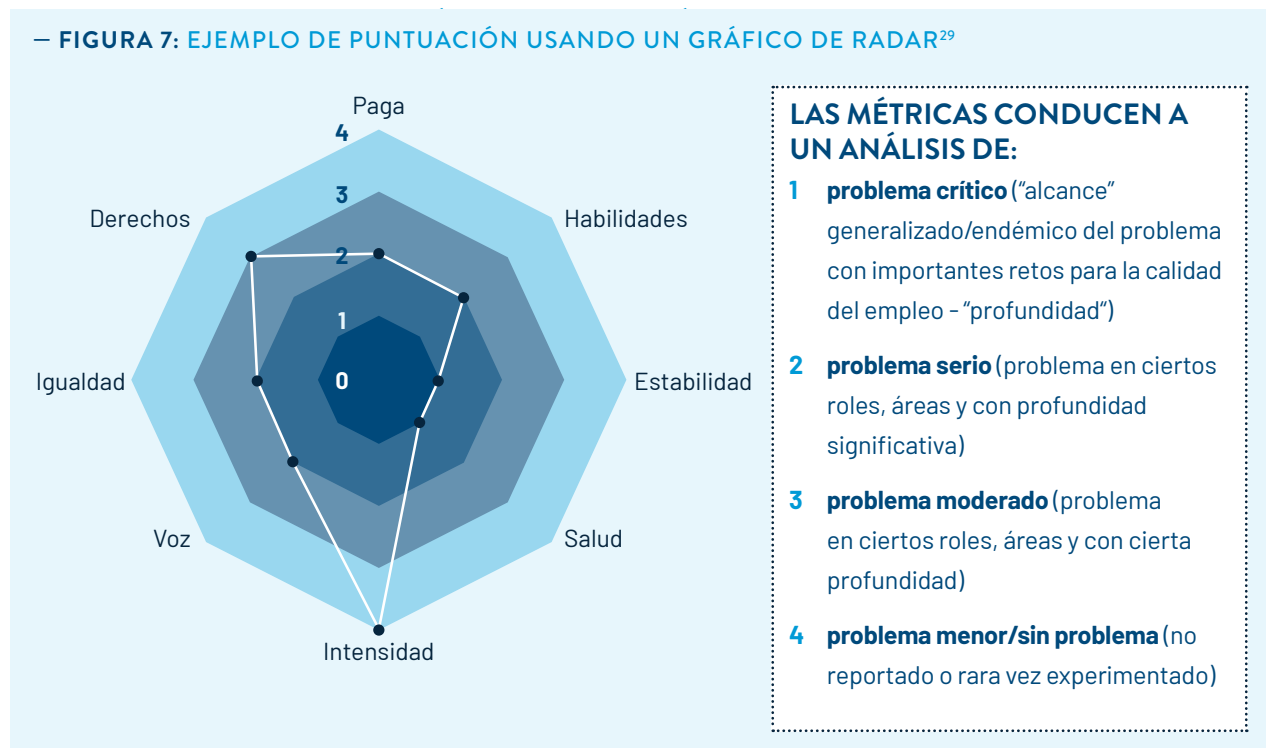
*Desarrollar una puntuación de línea base para cada tema*

Antes de una intervención, es necesario primeramente establecer la 'situación inicial' que refleja el status quo antes de que el programa comience su intervención. A cada dimensión de la calidad del trabajo le es dado un puntaje, que en este ejemplo de la OIT es utilizado 1 ("bajo") – 4 ("crítico").<sup>27</sup>

27 Organización Internacional del Trabajo. 2021. ["Cómo" medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

El análisis resultante debe considerar la perspectiva de los trabajadores y debe dar cuenta de cómo éstos perciben cada dimensión del empleo. Para mitigar el sesgo y garantizar la consistencia, este análisis es mejor realizado en conjunto, con al menos tres personas. El ejercicio debe producir no sólo un puntaje numérico para cada dimensión, sino también una narración breve que explique el por qué cada puntaje fue seleccionado.<sup>28</sup>

– FIGURA 7: EJEMPLO DE PUNTUACIÓN USANDO UN GRÁFICO DE RADAR<sup>29</sup>



- LAS MÉTRICAS CONDUCEN A UN ANÁLISIS DE:**
- 1 problema crítico** (“alcance” generalizado/endémico del problema con importantes retos para la calidad del empleo - “profundidad”)
  - 2 problema serio** (problema en ciertos roles, áreas y con profundidad significativa)
  - 3 problema moderado** (problema en ciertos roles, áreas y con cierta profundidad)
  - 4 problema menor/sin problema** (no reportado o rara vez experimentado)

#### 4 PASO 4: PLANIFICAR

*Establecer y poner en marcha un plan de recolección de datos*

Con el tiempo, se recopilan datos en relación con las métricas. Esto puede hacerse mediante diversos métodos, como el aprovechamiento de datos secundarios y la conducción de encuestas, grupos de enfoque o entrevistas. Idealmente, la recopilación debe formar parte de (y aprovechar) el plan de monitoreo y evaluación (M&E) existente y sus actividades, en lugar de ser un proceso completamente nuevo.

Para muchas organizaciones, incorporar la Herramienta de Evaluación de la Calidad del Empleo puede ser tan simple como insertar algunas preguntas en una encuesta administrada a las PEC sobre el desempeño de la empresa, o añadir algunas preguntas a la discusión de un grupo de enfoque que el equipo del proyecto ejecute regularmente con sus partes interesadas.

28 Ibid.

29 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [“Cómo” medir la calidad del emzoz proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

Es importante tener en cuenta los diversos factores que pueden influir en la elección de un método de medición, concretamente:

- + ¿Qué nivel de **acceso** tengo a las PEC (empleos directos)- y cómo influye esto en mi elección de métodos?
- + ¿Existen sesgos o **incentivos** que puedan afectar a la calidad de los datos?
- + La **triangulación** mediante el uso de diferentes métodos para investigar la misma métrica o validar un dato puede ser particularmente poderosa para integrar las dimensiones objetiva y subjetiva del trabajo decente (mostrado en la Figura 8).

– FIGURA 8: DIMENSIÓN OBJETIVA Y SUBJETIVA DEL TRABAJO DECENTE



## 5 PASO 5: EVALUAR

*Recopilar la información según el ciclo de reportaje acordado y actualizar las puntuaciones*

Los avances en cada tema pueden evaluarse de manera anual para evaluar si las puntuaciones están mejorando con el tiempo. Cada organización puede establecer su propio umbral, seguramente consultándolo con sus financiadores, sobre lo que puede considerarse un empleo “mejorado” y que puede, por lo tanto, incluirse en los indicadores de reportaje de desempeño relevantes. Esto debe decidirse caso por caso o a nivel de la organización, atendiendo cuestiones como si es necesario que todos los aspectos materiales de la calidad del empleo mejoren o sólo uno, y qué hacer cuando es común que algunos aspectos de la calidad mejoren y otros empeoren.





#### Conclusiones de la Sesión 4 del Laboratorio de Aprendizaje:

- ▶ **Diseñar un proceso de medición consistente que permita tener en cuenta el contexto.** Integrar las diferentes dimensiones del trabajo decente requiere de un proceso dinámico de “acercarse” a las cuestiones materiales y medir indicadores específicos, para luego “alejarse” y ver la tendencia general de la calidad del trabajo.
- ▶ **Cada método de recopilación de datos tiene sus ventajas y desventajas.** Dada la complejidad de la medición de la calidad del trabajo, es probable que ningún método sea suficiente por sí solo. En su lugar, habrá que triangular diferentes métodos y tener en cuenta cómo se compensan entre sí (por ejemplo, el costo frente a la rapidez de la recolección de información).
- ▶ **Obtener datos de las y los trabajadores puede ser gratificante, pero conlleva riesgos.** En cualquier interacción directa con las y los trabajadores, debe tenerse cuidado de no alterar la dinámica entre las PEC y su fuerza de trabajo. Los externos, ya sean las organizaciones que apoyan a las PEC o los consultores que contratan, pueden exponer involuntariamente a las y los trabajadores a represalias por participar, especialmente si se discuten temas delicados.

## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 5: Derechos, respeto y cooperación en el lugar de trabajo

La primera de dos sesiones de inmersión temática se centró en el tema de los “derechos, el respeto y la cooperación”, que es uno de los objetivos estratégicos del tema “Empleos de calidad” de IRIS+. La atención se centró en mecanismos de medición para garantizar que el trabajo no se dé en condiciones de explotación y que las prácticas de empleo se ajusten tanto a la legislación nacional como a las normas internacionales de trabajo. Las discusiones se centraron en cómo las inversiones pueden ir más allá del cumplimiento de las normas ASG y la mitigación de riesgos para invertir en empresas que contribuyan positivamente al respeto y apoyo de los derechos humanos fundamentales, aumentando así el número de personas trabajadoras que se sienten aceptadas y valoradas en el lugar de trabajo.

– FIGURA 9: CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD DEL EMPLEO

NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJO (NIT)	LEYES NACIONALES	CONTRATOS
<p>La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ La libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva</li> <li>+ La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio</li> <li>+ La abolición efectiva del trabajo infantil, y</li> <li>+ La eliminación de la discriminación respecto al empleo y la ocupación.</li> </ul> <p>Incorporado en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (operativo) y el Pacto Mundial de la ONU (compromisos)</p>	<p>Legislación específica del país y leyes que regulan el mercado laboral, comúnmente incorporando aspectos de las NIT.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Salario mínimo nacional</li> <li>+ Regulación de las horas laborales</li> <li>+ Contra la discriminación</li> <li>+ Ley Nacional de Relaciones Laborales</li> </ul>	<p>Estipulando los derechos y obligaciones de la o el trabajador y el empleador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ya sea individual (entre trabajadores y empleadores)</li> <li>+ O colectivo (entre sindicatos y empleadores)</li> </ul>



**IDEA CLAVE:**

**MEDIR LA VOZ DE LAS Y LOS TRABAJADORES COMO MOTOR, E INDICADOR, DE LOS DERECHOS, EL RESPETO Y LA COOPERACIÓN.**

Los inversionistas y las organizaciones de desarrollo de capacidades pueden tratar de mejorar los mecanismos para involucrar a las y los trabajadores y darles “voz” a través de una representación efectiva por parte de los sindicatos y otras organizaciones similares, así como promoviendo canales para comunicarse, plantear preocupaciones y encontrar soluciones en colaboración con la dirección. Medir la voz de las y los trabajadores puede ser complejo, pero a menudo actúa como un buen indicador de si existen buenas condiciones de trabajo. Sin mecanismos sólidos para la voz de las y los trabajadores, es menos probable que se respeten sus derechos.

Tradicionalmente, la voz se ha conceptualizado y medido a través de los niveles de afiliación sindical. Sin embargo, esto puede representar un reto hacia nuevas formas de empleo (ej. trabajos ocasionales) y en áreas de alta informalidad. Es así que el concepto de la voz del empleado está cambiando para ahora incluir otras formas de expresión, como canales directos (ej. buzones de sugerencias y formatos de retroalimentación anónimos) y canales indirectos (ej. a través de un representante).<sup>30</sup>

Los avances tecnológicos hacen cada vez más barato y más sencillo escuchar directamente a las y los trabajadores. Mediante el uso de encuestas por móvil y SMS, proveedores de servicios como [60 Decibels](#), [Ulula](#) y [Elevate](#) pueden ofrecer soluciones para captar, comprender y comparar las perspectivas de las y los trabajadores y el desempeño de las PEC. En lo que respecta a la medición de procesos, un diagnóstico de la voz de las y los trabajadores puede ser un punto de partida útil para comprender los sistemas establecidos para que las PEC interactúen con las y los trabajadores.

**Cinco preguntas clave a hacer en un diagnóstico de la voz del trabajador/a<sup>31</sup>**

- 1 ¿En qué medida pueden las y los trabajadores plantear sus preocupaciones e influir en las decisiones sobre distintos aspectos de la gestión? ¿Simplemente se les informa sobre los cambios o realmente toman decisiones?
- 2 ¿A qué nivel se expresa la retroalimentación? Por ejemplo, ¿a nivel de tarea, departamento o de toda la organización?
- 3 ¿En qué rango de temas se involucran las y los trabajadores? Desde cuestiones operativas, como la organización del trabajo o los horarios de los turnos, hasta cuestiones más estratégicas que pueden afectar funciones y responsabilidades, por ejemplo, cambios importantes en la empresa.
- 4 ¿De qué forma se produce actualmente el involucramiento? Por ejemplo, en la forma de esquemas de sugerencias, reuniones de todo el personal, etc.
- 5 ¿Quién está incluido en el alcance del involucramiento? ¿Están excluidos algunos tipos de trabajadores y trabajadoras, por ejemplo, quienes tienen contratos temporales?

30 Organización Internacional del Trabajo. 2021. [“Cómo” medir la calidad del empleo en proyectos de desarrollo de la cadena de valor.](#)

31 Adaptado de Ripley, Matt. 2021. [Mejorar el involucramiento de la fuerza laboral con tecnología.](#) CDC.

## LABORATORIO DE APRENDIZAJE 6:

# Ir más allá del cumplimiento para medir el trabajo satisfactorio

La segunda de las inmersiones temáticas, y el último laboratorio de aprendizaje, se centró en ir más allá del cumplimiento para medir el trabajo satisfactorio. Las y los participantes pudieron elegir entre varios temas, y la mayoría votó a favor de debatir dos temas alineados con IRIS: la progresión profesional y capacitación laboral; y los ingresos y la creación de riqueza.



### IDEAS CLAVE:

#### PROGRESIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN LABORAL

Las brechas de competencias ya se perciben en muchos países y sectores, y sólo se ampliarán en el futuro, en parte debido a cambios transformadores como los avances en la automatización y la inteligencia artificial (IA). En contraste, las competencias que aplican a ambos, el presente y el futuro del lugar de trabajo, pueden mejorar la empleabilidad.<sup>32</sup> Así, las competencias pueden actuar como catalizador del crecimiento económico y la creación de empleo.

En la sesión se discutió una serie de métricas comunes utilizadas por organizaciones, proyectos e inversionistas, y se extrajeron algunas recomendaciones principales:

- + En la medida de lo posible, medir el valor (lo que las y los trabajadores ganan con la formación), no los insumos (la cantidad de dinero gastada en la formación).
- + Hacer un seguimiento de las horas y los costos de la formación sin definir específicamente lo que cuenta como formación (que puede incluir todo, desde simples instrucciones de iniciación, o contar sólo capacitaciones vocacionales) conduce a información que no es muy útil.
- + Al desglosar métricas de “insumos” (ej. número de personas formadas): observar el tipo y la calidad de las competencias en términos de relevancia para el mercado laboral; observar el nivel de las competencias; y desagregar por grupos vulnerables.
- + Explorar oportunidades para vincular las métricas con la justificación económica o “caso de negocio” para que las PEC inviertan en las y los trabajadores.
- + Vincular a las métricas de cantidad de empleos cuando exista un posible caso de desplazamiento (ej. empleos perdidos debido a la automatización de tareas).

32 Banco Europeo de Inversiones. 2018. [Invirtiendo en el futuro de Europa: el rol de la educación y las competencias.](#)



**IDEAS BÁSICAS:**  
**LOS INGRESOS Y LA  
CREACIÓN DE RIQUEZA**

Los salarios y los ingresos son el beneficio extrínseco más importante del trabajo y pueden proporcionar la plataforma para que los individuos y sus familias salgan de la pobreza mientras construyen una base de activos a largo plazo. Como lo señala un estudio de IZA de 2016: “Incluso trabajos con salarios bajos pueden representar el primer peldaño para entrar al mercado laboral y un camino hacia un empleo mejor remunerado, especialmente para las y los trabajadores jóvenes. Sin embargo, los salarios indecentes también pueden confinar a las y los trabajadores en ciclos de pobreza y exclusión, ya sea por la falta de oportunidades para el desarrollo de habilidades, la incapacidad de la o el empleador para pagar más, la falta de beneficios o la discriminación salarial”.<sup>33</sup>

En la sesión se discutió una serie de métricas comunes utilizadas por organizaciones, proyectos e inversionistas, y se extrajeron algunas “recomendaciones principales”:

- + Antes de examinar los beneficios asociados a los salarios, suele ser necesario comprobar primero el “cumplimiento” (es decir, ¿se les paga a las y los trabajadores en tiempo?).
- + Las expectativas de ingresos varían considerablemente en función de la edad, el sector y el nivel de cualificación.
- + Se debe comprobar si existen sesgos salariales sistémicos basados en la vulnerabilidad (género, discapacidad, etc.)
- + Se debe tener cuidado con los promedios y umbrales, y observar la distribución y la distancia de la media.
- + Vincular con otros aspectos de la calidad del empleo, por ejemplo, las horas de trabajo. A menudo, muchos trabajadores y trabajadoras deben cubrir horarios excesivos para poder mantener un nivel de vida mínimo.

33 IZA Mundo del Trabajo. 2016. [El empleo de salario bajo.](#)

# Conclusión

Con menos de ocho años restantes para cumplir los Objetivos Globales, hay una necesidad apremiante de acelerar la creación de más y mejores empleos para todas las personas. El trabajo decente es un llamado global a la acción y un conjunto de resultados en materia de desarrollo que pueden ser atendidos y medidos por proyectos, programas e inversiones individuales.

A nivel global, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) emplean a la mayor parte de la fuerza de trabajo. Dentro del sector de las PyMEs, las firmas emprendedoras con ambiciones de crecimiento (es decir, las PEC) pueden hacer una contribución desproporcionadamente grande a la creación de empleos<sup>34</sup>.

Sin embargo, la principal medida del éxito de las intervenciones en el sector de las PEC no puede ser únicamente el incremento de empleos sin tener en cuenta de forma intencionada o explícita la calidad de los mismos. Como se señaló en las sesiones del laboratorio de aprendizaje, la creación de empleos de baja calidad es lo que mantiene a muchas personas atrapadas en ciclos de pobreza, con el número de “personas pobres trabajadoras” y de personas trabajadoras con empleos precarios aumentando en todo el mundo.

Las organizaciones de apoyo tienen un papel significativo que desempeñar en el monitoreo y el apoyo al desarrollo de empleos de calidad. Como se señala en un informe de la ANDE, las organizaciones pueden ayudar a las PEC a crear empleos de alta calidad de varias maneras, entre ellas ofreciendo formación y recursos a las y los empleadores y supervisores para que apliquen las medidas con éxito y de forma rentable<sup>35</sup>. Los inversionistas interesados en la calidad del empleo pueden incentivar a las empresas en las que invierten para que monitoreen y reporten la calidad del empleo, lo que puede requerir la provisión de recursos para que las PEC recopilen y presenten información más completa sobre el empleo.

Con lo aprendido en esta serie de laboratorios de aprendizaje, el colectivo de organizaciones participantes dispone ahora de recomendaciones, herramientas y conocimientos prácticos para medir el éxito de estas iniciativas. Las organizaciones pueden preguntarse: “¿Comprendemos plenamente cuál ha sido nuestro impacto en el Trabajo Decente, y cómo podemos mejorar?” Esto deberá servir como un primer paso para involucrar a una comunidad de profesionales del sector de las PEC y seguir desarrollando el panorama de la medición y la gestión para los resultados del trabajo decente. Por encima de todo, el laboratorio de aprendizaje subrayó la importancia de la práctica del intercambio de conocimientos entre pares de diferentes enfoques y perspectivas. La ANDE espera ampliar su involucramiento en el tema del Trabajo Decente. Para conocer más sobre las actividades en curso de la ANDE en este tema, visite [www.andeglobal.org/decent-work](http://www.andeglobal.org/decent-work)

34 Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo. 2019. [Trabajo decente y crecimiento económico en el sector de las PEC](#).

35 ibid



**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Información de contacto:**

**Mallory St. Claire**

Analista Senior de Impacto  
[mallory.stclaire@aspeninstitute.org](mailto:mallory.stclaire@aspeninstitute.org)