

This document and all attachments translated by USDOL-ETA

Translations of any materials into languages other than English are intended solely as a convenience to the non-English-reading public and are not legally binding. We have attempted to provide an accurate translation of the original material in English, but due to the nuances in translating to a foreign language, slight differences may exist. References identifying the original document in English are available in most non-English documents.

Este documento y sus anexos se tradujeron por el USDOL-ETA

Cualquier traducción de cualquier material a otros idiomas aparte del inglés, servirán solamente como una conveniencia a los miembros del público que no leen inglés. Hemos intentado a proveer una traducción precisa del texto, pero el texto oficial es el texto en inglés, y cualquier diferencia en la traducción no tendrán efecto obligatorio ni legal. Referencias identificando al documento original en inglés están disponibles para la mayoría de los documentos que no estén en inglés.

<b>SISTEMA DE ASESORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPLEO Y ADIESTRAMIENTO</b> <b>DEPARTAMENTO DE TRABAJO DE LOS EE. UU.</b> <b>Washington, D.C. 20210</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b> WIOA - Adiestramiento para Adultos y Trabajadores Desplazados
	<b>SÍMBOLO DE CORRESPONDENCIA</b> OWI
	<b>FECHA</b> 18 de enero de 2023

<b>ASESORAMIENTO:</b>	<b>CARTA DE ORIENTACIÓN SOBRE ADIESTRAMIENTO Y EMPLEO Núm. 07-22</b>
<b>A:</b>	ADMINISTRADORES ESTATALES DE LA FUERZA LABORAL OFICIALES DE ENLACES ESTATALES CON LA FUERZA LABORAL PRESIDENTES Y DIRECTORES DE JUNTAS ESTATALES Y LOCALES DE LA FUERZA LABORAL COMISIONADOS LABORALES ESTATALES CENTROS AMERICANOS DE EMPLEO AGENCIAS ESTATALES DE APRENDIZAJE DIRECTORES ESTATALES DE LA OFICINA DE APRENDIZAJE
<b>DE:</b>	BRENT PARTON /s/ Secretario Adjunto Interino
<b>ASUNTO:</b>	Aumentar el Acceso a los Buenos Empleos para los Clientes del Sistema de Fuerza Laboral y los Empleadores

1. **Propósito.** Esta carta de orientación sobre adiestramiento y empleo define las características de un buen empleo; explica por qué es importante la calidad del empleo; y delinea cómo el sistema de desarrollo laboral debe integrar las estrategias del buen empleo en sus asociaciones con los empleadores y en el adiestramiento de la fuerza laboral.

**Acción solicitada.** Exhortamos enfáticamente a las Juntas Estatales y Locales de Desarrollo de la Fuerza Laboral (WDB, por sus siglas en inglés) y a las Agencias Estatales de la Fuerza Laboral (SWA, por sus siglas en inglés) a que utilicen la información de esta guía para desarrollar una estrategia para identificar y crear asociaciones a largo plazo con empleadores que ofrezcan empleos de calidad y para crear rutas o trayectorias profesionales estratégicas y flexibles hacia los buenos empleos que respondan a las necesidades del mercado laboral local. Las WDB y las SWA también deben garantizar que las personas de comunidades desatendidas y subrepresentadas tengan un acceso equitativo a los servicios del sistema de desarrollo laboral y a los empleos creados por el crecimiento económico impulsado por la Ley de Infraestructura Bipartidista, la Ley de Reducción de la Inflación, la Ley CHIPS y de Ciencia, y otras inversiones federales. Las WDB y las SWA deben incorporar Los Principios de Buenos Empleos que se describen a continuación en sus estrategias de la Ley de Oportunidades y de Innovación de la Fuerza Laboral (WIOA), que se documentan en los planes estatales y locales, los informes anuales y los informes narrativos trimestrales.

### **3. Resumen y trasfondo.**

- a. **Resumen** - Los buenos empleos son primordiales para un mercado laboral equitativo y contribuyen a la prosperidad de la comunidad, impulsando el crecimiento económico. Los empleadores que crean y ofrecen buenos empleos tienen una ventaja competitiva a la hora de contratar y retener a solicitantes de empleo cualificados que satisfagan sus necesidades de personal. Esta guía aclara el papel del sistema de desarrollo laboral en la identificación y promoción de buenos empleos para que el sistema de desarrollo laboral sea más equitativo y responda mejor a las necesidades de los trabajadores y las empresas.
  
- b. **Antecedentes** - El Departamento de Trabajo (Departamento) está dando prioridad a los buenos empleos en el sistema de desarrollo laboral, a través de la orientación, la medición de la ejecución, el uso estratégico de las oportunidades de financiación, y la prestación de asistencia técnica para apoyar las estrategias de desarrollo laboral para los buenos empleos.

Los buenos empleos son la base de una economía equitativa que eleva a los trabajadores y a las familias y hace que las empresas sean más competitivas. Las economías equitativas prestan atención a las necesidades de los trabajadores que se han enfrentado y siguen enfrentándose a la exclusión, la marginación y la discriminación.<sup>[1]</sup> Como reconocen muchos empleadores, ofrecer buenos empleos crea una clara ventaja competitiva en lo que respecta a la contratación, la retención y la ejecución de la misión de una empresa.<sup>[2]</sup>

Las expectativas de calidad del empleo están directamente relacionadas con WIOA; el propósito de WIOA es ayudar a las personas a alcanzar la autosuficiencia económica, al tiempo que ofrece a los empresarios oportunidades para formar, contratar y retener a los trabajadores. La Sección 2(3) de WIOA declara que uno de los propósitos de la Ley es: "Mejorar la calidad de la fuerza laboral, reducir la dependencia de la asistencia social, aumentar la autosuficiencia económica, satisfacer los requisitos de cualificación de los empleadores y mejorar la productividad y competitividad de la Nación". La mejora de la calidad de la fuerza laboral y el aumento de la autosuficiencia económica exigen que los solicitantes de empleo consigan buenos empleos con salarios que mantengan a sus familias y oportunidades de ascenso. Las estrategias de la fuerza laboral basadas en evidencia, como las trayectorias profesionales y las estrategias sectoriales, cuando se diseñan e implementan adecuadamente, pueden aumentar la calidad de los empleos a los que ingresan los participantes de los programas y cerrar las diferencias de equidad entre los participantes de los programas. El sistema de desarrollo laboral puede diseñar servicios y desarrollar asociaciones sectoriales con empleadores, educadores, organizaciones laborales y socios comunitarios para crear buenos empleos y trayectorias

profesionales bien definidas a partir de los puestos de nivel de entrada.

A medida que la economía sigue recuperándose de la pandemia del COVID-19, los solicitantes de empleo se centran en la calidad del empleo y en las trayectorias profesionales para las ocupaciones mayor demanda. Del mismo modo, los responsables de la formulación de políticas de todos los niveles de gobierno están preocupados por las desigualdades que existen entre las distintas ocupaciones e industrias. Un trabajo de baja calidad desestabiliza a los trabajadores, además de contribuir al subempleo y a la baja participación en la población en la fuerza laboral, todo lo cual arrastra consigo el crecimiento económico y las oportunidades empresariales. Según un reciente informe de Gallup, *Cómo afectó el COVID-19 a la calidad del trabajo*, las personas que declararon una baja satisfacción con la calidad del trabajo en 2019 tenían más probabilidades de ser despedidas, perder su salario o de informar un mayor deterioro de la calidad del trabajo en 2020, en comparación con las que indicaron que tenían un buen trabajo antes del COVID-19. De hecho, según el informe de Gallup, las personas que declararon tener un trabajo de baja calidad en 2019 experimentaron un descenso de la satisfacción en general en 2020, citando preocupaciones sobre el salario, el control sobre las horas, la seguridad laboral, la seguridad del trabajador y los beneficios.<sup>[3]</sup>

Los empresarios se benefician al invertir en buenos empleos. Los trabajadores con salarios bajos y una insatisfacción general en la calidad del empleo pueden verse motivados a abandonar sus empresas en busca de oportunidades laborales mejor remuneradas o más flexibles.<sup>[4]</sup> Las renunciaciones totales, definidas como los trabajadores que abandonan voluntariamente su lugar de trabajo, siguen siendo elevadas a medida que la economía continúa recuperándose. En agosto de 2022, el número preliminar de renunciaciones totales fue de 4.2 millones, un aumento con respecto a los niveles previos a la pandemia; en comparación, el número total de renunciaciones en agosto de 2019 fue de 2.9 millones.<sup>[5]</sup> La proporción de personas desempleadas por puesto de trabajo vacante se encuentra en un mínimo histórico: en agosto de 2022, el número preliminar de desempleados por puesto de trabajo vacante era de 0.6, comparado con los 3.3 personas desempleadas por puesto de trabajo en agosto de 2021.<sup>[6]</sup> Los trabajadores pueden buscar y están buscando buenos empleos. En un mercado laboral ajustado, los empresarios suelen buscar formas adicionales de atraer y retener a los empleados, en parte porque el costo monetario y de tiempo de contratar y adiestrar a nuevas personas es particularmente elevado. Según la Sociedad de Manejo de Recursos Humanos, el costo promedio para un empresario de realizar una nueva contratación fue de 4,683 dólares en 2021.<sup>[7]</sup> Una forma en que un empleador puede aumentar la retención de los empleados y la participación en la población activa es crear intencionadamente buenos puestos de trabajo.

Un sello distintivo de un buen trabajo son los salarios competitivos. El Centro de Investigación Pew descubrió que el 60% de los trabajadores que cambiaron de empresa entre abril de 2021 y marzo de 2022 obtuvieron un aumento salarial real en su nueva empresa.<sup>[8]</sup> Sin embargo, los salarios de algunos grupos demográficos siguen siendo muy inferiores a la tasa media de \$1,070 semanales en el tercer trimestre de 2022. Los hombres ganaron en promedio \$1,164 semanales, mientras que todas las mujeres ganaron en promedio \$971 semanales. Además, en el tercer trimestre de 2022, la media de los ingresos semanales de los trabajadores negros era de \$881, apenas el 83% de la mediana de los ingresos semanales de todos los trabajadores; las mujeres negras ganaban, en promedio, aun menos, apenas \$830 semanales. La mediana de los ingresos semanales de los trabajadores hispanos o latinos fue de \$861, es decir, el 80% de la mediana de los ingresos semanales de todos los trabajadores, y las mujeres hispanas o latinas ganan menos: sólo \$782 semanales<sup>[9]</sup>. Las personas con discapacidad, en comparación con las personas sin discapacidad, tienen menos probabilidades de trabajar en las ocupaciones gerenciales y profesionales asociadas a salarios más altos.<sup>[10]</sup> Para abordar estas disparidades, es importante que el sistema de la fuerza laboral no sólo dé prioridad a los buenos empleos con salarios dignos, sino que dé prioridad a esos resultados para cada segmento de su población, en particular para las comunidades históricamente desatendidas. Esto debería incluir la revisión de los resultados por raza, etnia, sexo, condición de discapacidad<sup>[11]</sup>, y condición de veterano,

así como un análisis interseccional como el examen de los resultados para las mujeres veteranas o las personas de color con discapacidades, y luego dirigir las estrategias de calidad del empleo hacia los trabajadores que no han obtenido los mismos resultados laborales que sus compañeros.

Los trabajadores también tienen en cuenta otros factores además del salario a la hora de evaluar la calidad del empleo. Según Gallup, los encuestados indicaron que la remuneración, la seguridad laboral, el sentido de propósito y dignidad en el trabajo, y el disfrute del trabajo diario eran componentes claves de un buen empleo. Otros factores importantes fueron los beneficios para los empleados, los horarios estables y predecibles, la capacitación de los trabajadores, la promoción profesional, y el control sobre los horarios y la ubicación. <sup>[12]</sup>

#### **4. Atributos Clave de los Buenos Empleos**

**Definiendo de un buen empleo** - Un buen empleo ayuda a los trabajadores a lograr la estabilidad económica y la movilidad, al tiempo que prioriza la diversidad y la voz de los trabajadores. Con este fin, los Departamentos de Comercio y Trabajo han identificado conjuntamente ocho principios claves de un buen empleo. <sup>[13]</sup> El Departamento fuertemente aconseja a las juntas estatales y locales del desarrollo laboral que integren estos principios en sus políticas, según correspondan. Un recurso fundamental para los socios del sistema de desarrollo laboral, los responsables de formular políticas, y los profesionales, es el sitio de la iniciativa de buenos empleos del Departamento (<https://www.dol.gov/general/good-jobs>).

- i. **Reclutamiento y Contratación.** Los empleadores que dan prioridad a los buenos empleos son intencionados en sus actividades de reclutamiento y contratación. Reclutan activamente a solicitantes de comunidades desatendidas, en campañas de contratación diseñadas para garantizar la igualdad de oportunidades según lo establecido en los requisitos de no discriminación aplicables. Además, los solicitantes son evaluados mediante requisitos basados en sus capacidades, que pueden incluir vías no tradicionales y un énfasis en la experiencia previa. A los solicitantes y empleados con discapacidades se les proporcionan acomodos razonables, según sean apropiados. Cuando ofrecen buenos empleos, los empleadores no exigen requisitos excesivos -según las normas de la industria y del sector- en cuanto a educación, credenciales y experiencia.
- ii. **Beneficios.** Los empleadores que dan prioridad a los buenos empleos brindan beneficios que sustentan a las familias tanto a trabajadores a tiempo completo como a tiempo parcial. Estos incluyen, entre otros, seguro médico, planes de jubilación, beneficios de compensación a los trabajadores, igualdad de acceso a oportunidades de trabajo a distancia y teletrabajo, y beneficios familiares (como licencia con paga y ayudas para el cuidado de otras personas). Además, se empodera y fomenta a los trabajadores a utilizar esos beneficios.
- iii. **Diversidad, Equidad, Inclusión y Accesibilidad (DEIA).** Todos los trabajadores en un buen puesto de trabajo son respetados, capacitados y tratados con justicia. La DEIA es un valor fundamental en el lugar de trabajo, y las personas de poblaciones desatendidas (es decir, aquellas afectadas negativamente por la pobreza persistente, la discriminación o la desigualdad) no deben enfrentarse a barreras sistémicas para progresar. Los trabajadores con un buen puesto de trabajo también reciben los acomodos necesarios para su discapacidad sin dificultades ni barreras adicionales.
- iv. **Empoderamiento y Representación.** Los trabajadores pueden formar y afiliarse a sindicatos y pueden participar en actividades protegidas sin temor a represalias. Los trabajadores contribuyen a las decisiones sobre su trabajo y la dirección de la organización. Los trabajadores están informados de sus derechos y de las formas de resolver los problemas que puedan surgir en el trabajo.
- v. **Seguridad Laboral y Condiciones de Trabajo.** Los trabajadores disponen de un lugar de trabajo seguro, saludable y accesible, construido a partir de las aportaciones de los trabajadores y sus representantes. Los trabajadores tienen seguridad laboral sin disciplina ni despidos

arbitrarios ni discriminatorios. Los trabajadores también tienen un horario adecuado y previsible. Los trabajadores también están libres de acoso, discriminación, y represalias en el trabajo, incluyendo como mínimo el cumplimiento de las regulaciones de igualdad de oportunidades en el empleo (EEO, por sus siglas en inglés). Por último, los trabajadores están clasificados correctamente conforme a las leyes aplicables; los empleos temporeros o por contrato

- vi. **Cultura Organizativa.** Todos los trabajadores pertenecen, son valorados, y contribuyen de forma significativa a la organización y son respetados. Esto puede facilitarse a través de estrategias como sesiones periódicas de retroalimentación en las que los trabajadores puedan comunicarse con un liderazgo receptivo y comprometido, a través de una infraestructura de recursos humanos transparente que incluya procesos para compartir preocupaciones.
- vii. **Remuneración.** Todos los trabajadores cobran un salario digno estable y predecible, determinado por el costo de vida del área local,<sup>[14]</sup> antes de horas extras, propinas y comisiones. El salario de los trabajadores es justo, transparente y equitativo (es decir, los trabajadores con habilidades y experiencia similares reciben el mismo salario por el mismo trabajo). Los salarios de los trabajadores crecen de forma proporcional al aumento de sus cualificaciones y experiencia.
- viii. **Competencias y Promoción Profesional.** Los trabajadores disponen de oportunidades y herramientas equitativas para progresar hacia futuros puestos de trabajo. Los trabajadores tienen oportunidades transparentes de promoción o ascenso. Los trabajadores tienen acceso a un adiestramiento ocupacional de alta calidad, como **el adiestramiento** en el empleo (OJT), y a oportunidades de educación continua.

La aplicación de estos principios de buenos empleos debe tener en cuenta el contexto local y otras circunstancias, como el tamaño del empleador. Esto significa que, aunque un buen empleo no refleje necesariamente los ocho principios por igual, un empleador interesado en ofrecer buenos empleos debe demostrar su compromiso con estos principios y su puesta en práctica<sup>[15]</sup>. El sistema de desarrollo laboral debe comprometerse continuamente con los empleadores para aumentar las oportunidades de buenos empleos y ayudar a crear asociaciones que aumenten la calidad de los empleos de forma significativa. El sistema debería comprometerse con los empleadores y ayudarles a trabajar para crear más buenos empleos, independientemente de dónde se encuentren en cuanto a la integración de los principios de los buenos empleos.

Algunos trabajos se realizan en una relación laboral conjunta, en la que dos o más empleadores mantienen el control sobre ciertos aspectos del trabajo diario del empleado. Para que se considere que ofrecen buenos empleos, los empleadores conjuntos deben mantener los derechos de los trabajadores, fijar un salario digno y garantizar la calidad del trabajo para todos los empleados. Por ejemplo, cuando las juntas locales estén determinando el reembolso salarial por experiencias de trabajo con paga, como el empleo de ayuda en caso de desastre, el adiestramiento en el empleo (OJT), los empleos de transición o la experiencia laboral para jóvenes, tendrían en cuenta si se trata de una relación de empleador conjunto y si esos empleadores siguen los principios de los buenos empleos. Cualquier reembolso salarial, incluso para el trabajo realizado en una relación laboral conjunta, debe seguir todos los requisitos de WIOA, incluida la sección 181(a)(1)(A), que exige que no se utilicen fondos del Título I de WIOA para emplear a participantes a una tasa de remuneración inferior a la de otros empleados del empleador en situación similar, entre otros requisitos. El Departamento está disponible para proporcionar asistencia técnica sobre cómo considerar las relaciones de empleador conjunto a la hora de desarrollar estrategias de buenos empleos.

Algunas de las características de un buen empleo pueden cambiar en función de las necesidades de los trabajadores. Los jóvenes, por ejemplo, pueden necesitar diferentes tipos de empleos que los adultos. Por ejemplo, un buen empleo puede ser aquel que proporcione al joven la experiencia laboral necesaria para incorporarse al mercado laboral a tiempo completo con un salario más elevado, así como que

promueva las oportunidades de exploración profesional, la preparación crítica para el trabajo, el aprendizaje fundacional y la adquisición de competencias profesionales, sin dejar de dar prioridad a las credenciales educativas. Además, muchos trabajadores jóvenes tienen personas a su cargo, necesitan pagar su costo de vida completo o tienen otras responsabilidades, lo que hace más probable que necesiten un trabajo que pague un salario digno y proporcione beneficios, además de estos otros elementos. Todas las experiencias laborales para los jóvenes deben incluir oportunidades de progresar a lo largo de una trayectoria profesional, basarse en el plan individual del joven o en su estrategia de servicios y ajustarse a sus circunstancias y necesidades individuales. Del mismo modo, algunos adultos pueden buscar trabajo a tiempo parcial, debido a necesidades de salud u otras circunstancias. Aunque no sean trabajadores a tiempo completo, los empleadores no deben comprometer la calidad del empleo para estas personas. *La Guía para el éxito: Marco para el futuro*<sup>[16]</sup> proporciona a los responsables de formular políticas y a los administradores un marco útil que garantiza la prestación integral de programas y servicios que contribuyan al empleo postsecundario y al éxito profesional de jóvenes y adultos jóvenes, incluidos aquellos con discapacidades. Múltiples agencias federales y numerosas organizaciones de servicios utilizan los principios rectores para ayudar a los jóvenes a prepararse para una carrera profesional.

**Incorporación de los Principios de los Buenos Empleos en el Desarrollo Laboral** - A medida que los estados y las áreas locales trabajen para incorporar los principios de la calidad del empleo en las actividades de desarrollo de la fuerza laboral en curso, adaptadas a la economía y la comunidad a la que sirven, será importante que el personal del programa del sistema de desarrollo laboral conozca estos principios de los buenos empleos, de modo que puedan capacitar a los trabajadores y a los clientes empleadores para dar prioridad a la calidad del empleo.

A continuación, se presentan algunas técnicas que el sistema de desarrollo laboral debería implementar para garantizar que se están produciendo discusiones sobre la calidad del empleo con las personas que buscan trabajo, las que abandonan el mercado laboral y los empleadores potenciales. No se trata de una lista exhaustiva de las formas en las que el sistema de desarrollo laboral puede integrar los principios del buen trabajo en sus servicios.

#### *Servicios a Solicitantes de Empleo, Trabajadores y Empresarios*

- **Adiestrar a los solicitantes de empleo sobre los buenos empleos.** El personal del programa WIOA, los recipientes de fondos y los socios de desarrollo laboral pueden ayudar a las personas a identificar oportunidades de empleo de calidad, a comprender y navegar por las opciones de prestaciones, a negociar el salario y a entender sus derechos como trabajadores y dónde y cómo recurrir cuando se violan esos derechos. Los programas de desarrollo de la fuerza de los AJC también pueden ayudar a los solicitantes de empleo y a los trabajadores a encontrar información sobre la calidad de los empleos dentro de una industria, dentro de ocupaciones específicas o con respecto a los empleos de un empleador individual.
- **Integrar las discusiones sobre el buen empleo en todos los servicios de carrera.** Para mejorar los resultados laborales de los participantes en el programa, el personal del AJC debe incluir discusiones sobre la calidad del empleo como componente de los servicios de orientación profesional. Por ejemplo, un asesoramiento profesional de calidad incluye debates sobre las características de un buen empleo, como el salario, los beneficios y la promoción profesional, en cualquier debate sobre trayectorias profesionales, plan de empleo individualizado o estrategia individual de servicios. Esta discusión es útil en cualquier momento de la carrera de un solicitante de empleo.

Por ejemplo, los profesionales del desarrollo laboral y otros profesionales del desarrollo laboral para jóvenes deberían trabajar con los jóvenes para asegurarse de que se les conecta con la experiencia

laboral u oportunidad de empleo adecuada para ellos, por ejemplo, experiencias laborales que los preparen para un trabajo con un salario alto, un pre-aprendizaje o un trabajo con un salario digno. Además, los profesionales del desarrollo laboral deben asegurarse de que se presentan a las mujeres todas las oportunidades de empleo y adiestramiento, incluso en sectores no tradicionales para ellas. Si una participante ya está empleada, pero podría beneficiarse de mejores salarios y condiciones de trabajo, el personal del AJC y de los beneficiarios puede ayudar a esa persona a identificar y buscar otras buenas oportunidades de empleo, o a encontrar programas convenientes de adiestramiento para los adultos que trabajan y ofrecerles servicios de apoyo durante el adiestramiento para ayudarles, como, por ejemplo, a través de un aprendizaje registrado, a progresar hacia empleos mejor pagados o de otro tipo.

- **Asegúrese de que los solicitantes de empleo acceden a los servicios de apoyo necesarios para asistir a el adiestramiento necesario que les conducirá a un buen empleo.** El personal programático del AJC debe ayudar a poner en contacto a los participantes con los servicios de apoyo que necesitan para completar el adiestramiento o un aprendizaje registrado -como transporte, cuidado de niños y apoyo a la vivienda- ya sea a través de WIOA o de un programa asociado. Esto es especialmente importante para ayudar a las personas vulnerables a permanecer en un programa de adiestramiento o de aprendizaje registrado, en lugar de aceptar un empleo de menor calidad o varios empleos simplemente para llegar a fin de mes.
- **Recopilar datos sobre la calidad del empleo de las personas que abandonan el programa.** Los beneficiarios de subvenciones laborales también pueden recopilar información sobre la calidad a través de conversaciones de seguimiento y procesos de retroalimentación para los participantes después del empleo, para compartir sus experiencias una vez en el trabajo, como los beneficios del empleador, el salario y las percepciones de los trabajadores sobre la capacitación del trabajador, el crecimiento potencial de la carrera con el empleador y el cumplimiento de las leyes y directrices de igualdad de oportunidades y antidiscriminación. Los beneficiarios o las juntas locales pueden optar por recoger esta información como componente de sus servicios de seguimiento de los participantes o de las encuestas de satisfacción del cliente.

### *Servicios a los Empresarios*

- **Destacar la calidad del empleo como estrategia de contratación y retención.** El personal programático de WIOA y los beneficiarios de subvenciones laborales también pueden incorporar la calidad del empleo en los servicios para las empresas, en particular para los empleadores más pequeños o medianos que recurren a los AJC en busca de estrategias de contratación y retención. A la hora de examinar nuevas formas de aumentar la participación en la fuerza laboral, la contratación y la retención de los empleados, un primer paso fácil es la comparación del costo de la rotación de personal frente al costo del aumento de los salarios o las prestaciones. El Instituto Aspen ha creado una útil herramienta sobre el costo de la rotación, que proporciona un marco para que los empresarios calculen el costo total de sustituir a los trabajadores, incluidos los costos directos e indirectos de la separación de los empleados.<sup>[17](#)</sup> Este análisis de costos aboga por invertir en los trabajadores, ya sea directamente a través del salario o mediante programas de formación y desarrollo profesional.
- **Ayudar a los empleadores a aplicar los principios de los buenos empleos.** Los representantes de los servicios empresariales pueden ayudar a los empleadores a atraer y retener el talento convirtiéndose en patrocinadores de aprendizaje registrado, explorando los ajustes de la escala salarial y las opciones de beneficios, e impartiendo formación sobre las responsabilidades en materia de seguridad y salud de los trabajadores, la prevención y el

tratamiento del acoso en el lugar de trabajo, y la promoción de la igualdad de oportunidades para todos. La junta local y sus empleadores también pueden optar por crear un subcomité que se centre en fomentar los principios de los buenos empleos.

- **Colaborar estrechamente con las asociaciones industriales locales y los grupos de empresarios.** Las juntas locales que trabajan para integrar la calidad del empleo también pueden asociarse con asociaciones industriales para poner a prueba las métricas de los buenos empleos y ampliar las estrategias basadas en pruebas para apoyar la calidad del empleo. Los empleadores interesados o las asociaciones industriales pueden utilizar herramientas como la tarjeta de puntuación de los buenos empleos<sup>[18]</sup> y el kit de herramientas de calidad del empleo del Departamento de Comercio de EE. UU.<sup>[19]</sup> para autoevaluarse y encontrar oportunidades para mejorar la calidad de sus empleos.

### *Aprovechar Las Trayectorias Profesionales y las Estrategias Sectoriales de los Buenos Empleos*

Una estrategia eficaz de buen empleo también implica comprometer a un grupo de empleadores a través de asociaciones sectoriales para que inviertan en trayectorias profesionales de alta calidad que lleven a los trabajadores desde el nivel inicial hasta puestos de mayor nivel caracterizados en todo momento por la buena calidad del empleo. A continuación, se exponen algunos métodos que las juntas locales de desarrollo laboral y las agencias estatales de empleo pueden aprovechar para asegurarse de que están creando y apoyando trayectorias profesionales de éxito en los sectores de crecimiento locales.

- **Crear asociaciones para el éxito.** Las trayectorias profesionales de éxito en los sectores de crecimiento local implican una infraestructura de socios, entre los que se incluyen empresarios, asociaciones industriales, colegios comunitarios y otros educadores, sindicatos y otros proveedores de capacitación, centros de trabajadores y otros defensores de la voz de los trabajadores, organizaciones comunitarias y proveedores de servicios de apoyo.
- **Utilice los datos para identificar las oportunidades de crecimiento.** El sistema de desarrollo laboral puede aprovechar la información del mercado laboral (LMI, por sus siglas en inglés) para identificar qué industrias tienen potencial de crecimiento y estabilidad a largo plazo para los trabajadores. Dentro de esas industrias, el sistema de desarrollo laboral puede identificar las ocupaciones con demanda y crecimiento previsto y la calidad relativa de estos empleos, así como las certificaciones necesarias y los proveedores de adiestramiento que pueden ayudar a un participante a conseguir un buen empleo en la industria de su elección.

Además, los analistas de LMI estatales y locales pueden utilizar el “dashboard” de [Trayectorias Profesionales y Transiciones Ocupacionales](#) (CTOT, por sus siglas en inglés) del Departamento para ayudar a identificar trayectos laborales de calidad en su zona.<sup>[20]</sup> El “dashboard” CTOT es una herramienta interactiva que permite a los usuarios explorar datos sobre cómo los trabajadores en ocupaciones de nivel medio se mueven a través de puestos de trabajo y grupos ocupacionales. Identifica posibles ocupaciones "plataforma de lanzamiento", que se asocian a un mayor crecimiento salarial. Esta herramienta puede utilizarse junto con los datos longitudinales estatales para informar sobre la orientación profesional, también para los jóvenes.

- **Desarrollar una infraestructura de buenos empleos creando una sólida estrategia sectorial de alto nivel.** Las estrategias sectoriales de alto nivel reúnen a empresarios, trabajadores y organizaciones de trabajadores como sindicatos y entidades de adiestramiento para crear asociaciones que apoyen los buenos empleos, la equidad y la sostenibilidad medioambiental. Este modelo de asociación promueve el cambio de los sistemas y aprovecha la voz de los trabajadores para construir una economía basada en la equidad, las destrezas, la innovación y la prosperidad compartida. Los puestos de trabajo resultantes ofrecen beneficios



que apoyan a las familias, la voz de los trabajadores, transparencia, salarios dignos y justos y oportunidades de adiestramiento para el crecimiento de los trabajadores.<sup>[21]</sup> Un estado o un área local puede identificar las industrias prioritarias utilizando el LMI e invitar a los empleadores con buenas prácticas laborales como socios en la asociación sectorial de alto nivel. Estas asociaciones sectoriales no se limitan a proporcionar buenos empleos, sino que también reconocen a los empleadores, los trabajadores y las organizaciones de trabajadores como expertos de la industria y trabajan para aprovechar esa experiencia. El sistema de desarrollo laboral puede crear asociaciones sectoriales formales con esos empleadores, así como con los sindicatos y otros proveedores de capacitación, incluidas las asociaciones de gestión laboral, para abordar y remediar los retos de los empleadores y ayudarles a mejorar continuamente la calidad del empleo.

Un estado puede apoyar una asociación de alto nivel proporcionando financiamiento mediante subvenciones a las localidades para que desarrollen estas asociaciones, que luego pueden ampliarse a todo el estado. California cuenta con una iniciativa estatal de Asociaciones de Adiestramiento de Alto Nivel, financiada por asignaciones y fondos estatales de WIOA, que puede servir de modelo para otras agencias estatales de empleo y localidades interesadas en poner en marcha un programa de empleadores de alto nivel.<sup>22[22]</sup>

Las juntas de desarrollo laboral y otros beneficiarios también pueden apoyar a otros empleadores que deseen unirse a la asociación de alto nivel ayudándoles a crear trayectos profesionales que den prioridad a los empleos sostenibles y de calidad. Dichas juntas pueden optar por crear un programa de mentores empresariales, en el que los empleadores de la asociación de alto nivel trabajen con otros empleadores que esperan crear más oportunidades de buenos empleos. Estos mentores pueden ayudar a poner en contacto a los empresarios con programas de adiestramiento de empleados, prestaciones de bajo costo, o mercados laborales no explotados, así como a resolver otras preocupaciones que el empresario pueda tener en relación con el desarrollo de buenos empleos.

**Desarrollando un marco de buenos empleos** - Las juntas locales pueden crear un marco holístico para definir mejor los buenos empleos a nivel local y garantizar que la calidad del empleo sea una prioridad tanto para los empleadores como para los que buscan empleo. Un marco de buenos empleos debería reflejar los ocho principios y proporcionar tanto a los empleadores como a los que buscan empleo normas para evaluar la calidad. Los miembros de las juntas locales también pueden servir como empleadores modelo incorporando un marco en sus propias empresas, demostrando cómo funcionan en la práctica los ocho principios. Jobs For the Future,<sup>[23]</sup> San Diego Workforce Partnership,<sup>[24]</sup> Good Jobs Institute,<sup>[25]</sup> y National Fund for Workforce Solutions<sup>[26]</sup> cada uno de ellos dispone de un marco sólido que puede servir de base para las juntas estatales o locales que decidan desarrollar una herramienta formal.

Un continuo de la calidad del empleo (véase el Anejo I y las referencias sugeridas) es un tipo de marco que permite al sistema de desarrollo laboral y a los socios empleadores visualizar un buen empleo. Un continuo muestra cómo un empleador puede progresar desde la provisión de las necesidades laborales básicas hasta la creación de buenos empleos que promuevan el bienestar y la retención de los empleados. Un continuo identifica si los empleadores proporcionan buenos empleos y cómo lo hacen, lo que incluye las necesidades laborales básicas, oportunidades para el desarrollo profesional y el adiestramiento, y un apoyo intencionado a la capacitación y la voz de los trabajadores. Un continuo permite a los trabajadores, a los empleadores y a los orientadores profesionales visualizar la calidad del empleo y definir mejor dónde puede necesitar un empleador invertir en cambios para su crecimiento a largo plazo y su competitividad en el mercado.

El sistema local de desarrollo laboral puede utilizar un continuo para evaluar a los socios empleadores,

así como para capacitar a los trabajadores a tomar decisiones sobre la calidad del empleo. Por ejemplo, un empleador puede utilizar el continuo para identificar áreas de oportunidad para aumentar la calidad del empleo y atraer y retener mejor a los trabajadores. Es posible que este empleador proporcione los elementos básicos de un buen empleo, pero tenga dificultades para ofrecer apoyos profesionales. El sistema de desarrollo laboral puede trabajar con el empleador para desarrollar programas de adiestramiento de trabajadores incumbentes de aprendizaje, o de adiestramiento en el empleo, por ejemplo, para desarrollar un marco de apoyo profesional más sólido y formalizado. Si un empleador no proporciona los apoyos necesarios al trabajador para ser considerado un buen empleador y no decide mejorar en ese ámbito, se anima y aconseja encarecidamente a la junta que dé prioridad a sus contratos de entrenamiento en el puesto de trabajo y asociaciones con empleadores que creen y ofrezcan buenos empleos. Del mismo modo, un participante en el programa WIOA para adultos, trabajadores desplazados o jóvenes puede estar en un puesto de trabajo que cubra las necesidades, como el salario básico o las prestaciones destacadas en el continuo, pero que no cuente con ningún apoyo profesional ni con métodos de capacitación de los trabajadores. El personal de servicios a patronos del AJC puede proporcionar consejos personalizados, herramientas y otros recursos para ayudar al empresario a cambiar hacia la oferta de empleos de calidad y la creación de un entorno laboral de calidad.

**Evaluación de la calidad del empleo** - Las agencias estatales de empleo pueden trabajar con sus áreas locales para medir el éxito en la colocación de individuos en buenos empleos, la asociación con empleadores que prioricen los buenos empleos, y el desarrollo de vías hacia buenas carreras en industrias en crecimiento. Además de los requisitos de recopilación de datos sobre igualdad de oportunidades establecidos en 29 CFR § 38.4, las medidas de WIOA, como los ingresos tras la salida, el aumento de las destrezas y la obtención de credenciales, pueden ser un buen punto de partida para esta medición. A medida que más participantes consigan buenos empleos con salarios más elevados, los ingresos medios de WIOA deberían aumentar para los participantes. Además, a medida que las agencias estatales de empleo y los juntas desarrollan trayectorias profesionales con socios empleadores que dan prioridad a los buenos empleos, y a medida que los participantes aumentan sus niveles de cualificación a través de la educación, las agencias estatales de empleo podrían esperar ver aumentos en los resultados de WIOA ganancias de destrezas medibles (MSG, por sus siglas en inglés) y obtención de credenciales para los participantes. Un itinerario profesional exitoso significa que los participantes adquieren destrezas y obtienen credenciales, reciben oportunidades de ascenso y obtienen aumentos salariales a lo largo de las profesionales a través de la mejora de destrezas. Para evaluar plenamente la calidad del empleo, las juntas locales o las agencias estatales de empleo deben medir los tipos de empleo, las condiciones laborales, los beneficiarios, los salarios iniciales, el aumento salarial de los individuos a lo largo de varios años, la equidad salarial, la DEIA (incluida la representación de grupos demográficos) y otras métricas de calidad -según se definan en un marco o continuo de calidad del empleo- de los empleadores en los que estén empleados los participantes durante y después de la salida del programa para determinar si se están cumpliendo los objetivos de calidad del empleo.

Las juntas también pueden optar por incluir preguntas sobre la calidad del empleo en las encuestas posteriores a la salida, incluidas preguntas sobre la satisfacción laboral. Las agencias estatales de empleo y las juntas pueden añadir métricas de calidad a los requisitos de su lista de proveedores de adiestramiento elegibles también, a través de la aprobación del Gobernador.

Las juntas locales o las agencias estatales de empleo deberían desglosar en la mayor medida posible las métricas de calidad del empleo por género, raza, etnia, estado de discapacidad, condición de veterano y otras características destacadas de los trabajadores para analizar la equidad de sus programas. Algunos ejemplos de métricas podrían incluir información sobre cómo las poblaciones históricamente desatendidas participan en un programa, como un mayor número de mujeres y minorías en el aprendizaje, o cómo se comporta un programa para las poblaciones desatendidas en las métricas de resultados de empleo.

El Departamento solicita que los beneficiarios compartan las estrategias, los esfuerzos y los resultados de los buenos empleos en los informes narrativos trimestrales de las subvenciones discrecionales y en los informes anuales de ejecución de los fondos asignados por fórmula.

3. **Consultas.** Para más información, diríjase a la Oficina Regional correspondiente.

4. **Referencias.** Véase el anexo II.

#### 7. **Adjuntos.**

- Anexo I: Ejemplo de continuo de calidad del empleo
- Anexo II: Referencia

<sup>[1]</sup> “Department of Labor Equity Action Plan,” [“Plan de acción del Departamento del Trabajo para la equidad ”], U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/general/equity-action-plan/plan>. (en inglés)

<sup>[2]</sup> Ton, Zeynep, “The Case for Good Jobs”, [“Por un buen empleo”] Harvard Business Review (30 November 2017), <https://hbr.org/2017/11/the-case-for-good-jobs>. (en inglés)

<sup>[3]</sup> Rothwell, Jonathan y Crabtree, Steve, “How Covid-19 Affected the Quality of Work”, [“Cómo afectó el Covid-19 a la calidad del trabajo ”], Gallup, (2020), <https://www.gallup.com/education/267590/great-jobs-report.aspx>. (en inglés)

<sup>[4]</sup> “All Urban Consumers (Current Series),” [“Todos los consumidores urbanos (Serie actual)”], U.S. Bureau of Labor Statistics, <https://www.bls.gov/data/home.htm#prices>. (en inglés)

<sup>[5]</sup> “Job Openings and Labor Turnover Survey: Quits,” [“Encuesta sobre ofertas de empleo y rotación laboral: Quits,”] U.S. Bureau of Labor Statistics, (October 2022), <https://www.bls.gov/jlt/data.htm> . (en inglés)

<sup>[6]</sup> “Job Openings and Labor Turnover Survey: Unemployed Persons per Job Opening,” [“Encuesta de ofertas de empleo y rotación laboral: Desempleados por oferta de empleo”], U.S. Bureau of Labor Statistics, (October 2022), <https://www.bls.gov/jlt/data.htm> . (en inglés)

<sup>[7]</sup> Miller, Stephen. “SHRM HR Benchmarking Reports Launch as a Free Member- Exclusive Benefit,” [“SHRM HR Los informes de evaluación comparativa se lanzan como beneficio exclusivo gratuito a miembros,”] SHRM, (April 2022), <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/shrm-hr-benchmarking-reports-launch-as-a-member-exclusive-benefit.aspx>. (en inglés)

<sup>[8]</sup> Kochhar, Rakesh, Parker, Kim, e Igielnik, Ruth, “Majority of U.S. Workers Changing Jobs are Seeing Real Wage Gains,” [“La mayoría de los trabajadores estadounidenses que cambian de trabajo están realizando aumentos salariales reales”], Pew Research Center, (28 July 2022), <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/07/28/majority-of-u-s-workers-changing-jobs-are-seeing-real-wage-gains/>. (en inglés)

<sup>[9]</sup> “Usual Weekly Earnings of Wage and Salary Workers Third Quarter 2022,” [“Ingresos semanales habituales de los asalariados: Tercer trimestre de 2022”], U.S. Bureau of Labor Statistics, (18 October 2022), <https://www.bls.gov/news.release/pdf/wkyeng.pdf>. (en inglés)

<sup>[10]</sup> “Personas con discapacidad: Resumen de las características de la población activa”, U.S. Bureau of Labor Statistics, (24 February 2022), <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>. (en inglés)

<sup>[11]</sup> Dichas revisiones pueden ser exigidas en virtud de los reglamentos de aplicación de la Sección 188 de WIOA. Véase 29 CFR 38.51(b)(1); véase también 29 CFR 38.4(nnn), 29 CFR 38.41(b)(2).

<sup>[12]</sup> Rothwell, Jonathan y Crabtree, Steve, “How Covid-19 Affected the Quality of Work”, [“Cómo afectó Covid-19 a la calidad del trabajo ”], Gallup, (2020), <https://www.gallup.com/education/267590/great-jobs-report.aspx>. (en inglés)

<sup>[13]</sup> “The Good Jobs Initiative,” [“Iniciativa “buenos empleos”,”] U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/general/good-jobs/principles#:~:text=Diversity%2C%20Equity%2C%20Inclusion%2C%20and,systemic%20barriers%20in%20the%20workplace>. (en inglés)

<sup>[14]</sup> “Living Wage Calculator,” [“Calculadora del salario digno”], Massachusetts Institute of Technology, <https://livingwage.mit.edu/>. (en inglés)

<sup>[15]</sup> Es importante señalar que algunos aspectos de los principios, como los que exigen la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la accesibilidad para las personas con discapacidad, son obligatorios por ley. Aunque la demostración de estos requisitos puede mejorarse, se espera un nivel mínimo de cumplimiento.

<sup>[16]</sup> Institute for Educational Leadership, “The Guideposts for Success,” [“Guía para el éxito”], (2021), <https://iel.org/the-guideposts-for-success/>. (en inglés)

<sup>[17]</sup> The Aspen Institute, “Cost of Turnover Tool”, [“Herramienta de costo de rotación”] (March 2019), <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2019/01/Cost-of-Turnover-Tool.pdf>. (en inglés)

<sup>[18]</sup> Good Jobs Institute, “Good Jobs Scorecard”, [“Tarjeta de puntuación para el buen empleo,”].

<https://goodjobsinstitute.org/good-jobs-scorecard/>. (en inglés)

<sup>[19]</sup> U.S. Department of Commerce, "Job Quality Toolkit", [*"Kit de herramientas para empleos de calidad"*], <https://www.commerce.gov/work-us/job-quality-toolkit>. (en inglés)

<sup>[20]</sup> "Career Trajectories and Occupational Transitions Dashboard," [*"Panel de trayectorias profesionales y transiciones ocupacionales"*], U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/agencies/oasp/evaluation/resources/career-trajectories-and-occupational-transitions-dashboard>. (en inglés)

<sup>[21]</sup> "The High-Road Workplace: Route to a Sustainable Economy" [*"El lugar de trabajo de alta carretera: Ruta a una economía sustentable"*], American Sustainable Business Council, (2017), [https://www.asbcouncil.org/sites/main/files/file/attachments/asbc\\_building\\_the\\_high\\_road\\_report\\_2017.pdf](https://www.asbcouncil.org/sites/main/files/file/attachments/asbc_building_the_high_road_report_2017.pdf). (en inglés)

<sup>[22]</sup> "High Road," [*"El camino alto"*], California Workforce Development Board, (June 2018), <https://cwdb.ca.gov/initiatives/high-road-training-partnerships/>. (en inglés)

<sup>[23]</sup> "Together We Can Help Employers Create Quality Jobs," [*"Juntos podemos ayudar a los empresarios a crear empleos de calidad"*], Jobs For the Future, (1September 2022), <https://www.jff.org/points-of-view/raise-job-quality-good-jobs-framework/>. (en inglés)

<sup>[24]</sup> "How to Build Job Quality into Your Workforce Development Approach," [*"Cómo incorporar la calidad del empleo en su enfoque de desarrollo de la fuerza laboral"*] San Diego Workforce Partnership, (2021), <https://workforce.org/job-quality-wkdev-guide/>. (en inglés)

<sup>[25]</sup> "What is a 'Good' Job?," [*"¿Qué es un 'buen' trabajo?"*], Good Jobs Institute, <https://goodjobsinstitute.org/what-is-a-good-job/>. (en inglés)

<sup>[26]</sup> "Job Design Framework", [*"Marco de diseño de puestos de trabajo"*], National Fund for Workforce Solutions, <https://nationalfund.org/job-design-framework/>. (en inglés)

**A:** LA FUERZA LABORAL  
**AGENCIAS OFICIALES DE ENLACES ESTATALES CON LA FUERZA LABORAL**  
**ESTATALE**  
**S DE LA**  
**FUERZA**  
**LABORAL**  
**COMISIONADOS LABORALES ESTATALES**  
**A**  
**D**  
**M**  
**I**  
**N**  
**I**  
**S**  
**T**  
**R**  
**A**  
**D**  
**O**  
**R**  
**E**  
**S**  
**E**  
**S**  
**T**  
**A**  
**T**  
**A**  
**L**  
**E**  
**S**  
**D**  
**E**

**DE:** BRENT PARTON /s/

Secretario Adjunto Interino

**ASUNTO:** Aumentar el Acceso a los Buenos Empleos para los Clientes del

Sistema de Fuerza Laboral y los Empleadores

1. **Propósito.** Esta carta de orientación sobre adiestramiento y empleo define las características de un buen empleo; explica por qué es importante la calidad del empleo; y delinea cómo el sistema de desarrollo laboral debe integrar las estrategias del buen empleo en sus asociaciones con los empleadores y en el adiestramiento de la mano de obra.
  
2. **Acción solicitada.** Alentamos fuertemente a las Juntas Estatales y Locales de Desarrollo de la Fuerza Laboral (WDB, por sus siglas en inglés) y a las Agencias Estatales de la Fuerza Laboral (SWA, por sus siglas en inglés) a que utilicen la información de esta guía para desarrollar una estrategia para identificar y crear asociaciones a largo plazo con empleadores que ofrezcan buenos empleos, y para crear vías profesionales estratégicas y flexibles hacia los buenos empleos que respondan a las necesidades del mercado laboral local. Las WDB y las SWA también deben garantizar que las personas de comunidades desatendidas y subrepresentadas tengan un acceso equitativo a los servicios del sistema de desarrollo laboral y a los empleos creados en el crecimiento económico estimulado por la Ley de Infraestructura Bipartidista, la Ley de Reducción de la Inflación, la Ley CHIPS y de Ciencia, y otras inversiones federales. Las WDB y las SWA deben incorporar los principios de los buenos empleos que se describen a continuación en sus estrategias de la Ley de Innovación y Oportunidades para la Fuerza Laboral (WIOA), que se documentan en los planes estatales y locales, los informes anuales y los informes narrativos trimestrales.
  
3. **Resumen y antecedentes.**
  - a. Resumen - Los buenos empleos son primordiales para un mercado laboral equitativo y conducen a la prosperidad de la comunidad que ayuda al crecimiento económico. Los empleadores que crean y ofrecen buenos empleos tienen una ventaja competitiva a la hora de contratar y retener a solicitantes de empleo cualificados que satisfagan sus necesidades de personal. Esta guía aclara el papel del sistema de desarrollo laboral en la identificación y promoción de buenos empleos para que el sistema de desarrollo laboral sea más equitativo y responda mejor a las necesidades de los trabajadores y las empresas.

<b>RESCISIONES</b> Ninguno	<b>FECHA DE CADUCIDAD</b> Continuación
-------------------------------	---

- b. Antecedentes - El Departamento de Trabajo (Departamento) está dando prioridad a los buenos empleos en el sistema de desarrollo laboral, a través de la orientación, la medición del rendimiento, el uso estratégico de las oportunidades de financiación, y la prestación de asistencia técnica para apoyar las estrategias de desarrollo laboral para los buenos empleos.

Los buenos empleos son la base de una economía equitativa que levanta a los trabajadores y a las familias y hace que las empresas sean más competitivas. Las economías equitativas prestan atención a las necesidades de los trabajadores que se han enfrentado y siguen enfrentándose a la exclusión, la marginación y la discriminación.<sup>1</sup> Como reconocen muchos empleadores, ofrecer buenos empleos crea una clara ventaja competitiva en lo que respecta a la contratación, la retención y la ejecución de la misión de una empresa.<sup>2</sup>

Las expectativas de calidad del empleo están directamente relacionadas con WIOA; el

propósito de WIOA es ayudar a las personas a alcanzar la autosuficiencia económica, al tiempo que ofrece a los empresarios oportunidades para formar, contratar y retener a los trabajadores. La Sección 2(3) de WIOA declara que uno de los propósitos del estatuto es: "Mejorar la calidad de la fuerza laboral, reducir la dependencia de la asistencia social, aumentar la autosuficiencia económica, satisfacer los requisitos de cualificación de los empleadores y mejorar la productividad y competitividad de la Nación". La mejora de la calidad de la fuerza laboral y el aumento de la autosuficiencia económica exigen que los solicitantes de empleo consigan buenos empleos con salarios que mantengan a sus familias y oportunidades de ascenso. Las estrategias de la población activa basadas en pruebas, como los itinerarios profesionales y las estrategias sectoriales, cuando se diseñan y aplican adecuadamente, pueden aumentar la calidad de los empleos a los que acceden los participantes en los programas y cerrar las diferencias de equidad entre los participantes en los programas. El sistema de desarrollo laboral puede diseñar servicios y desarrollar asociaciones sectoriales con empleadores, educadores, organizaciones laborales y socios comunitarios para crear buenos empleos e itinerarios profesionales bien definidos a partir de los puestos de nivel inicial.

A medida que la economía sigue recuperándose y creciendo de la pandemia del COVID-19, los solicitantes de empleo se centran en la calidad del empleo y en las trayectorias profesionales para las ocupaciones más demandadas. Del mismo modo, los responsables políticos de todos los niveles de gobierno están preocupados por las desigualdades que existen entre las distintas ocupaciones e industrias. Un trabajo de baja calidad desestabiliza a los trabajadores, además de contribuir al subempleo y a la baja participación en la población activa, todo lo cual arrastra consigo el crecimiento económico y las oportunidades empresariales. Según un reciente informe de Gallup, *Cómo afectó el COVID-19 a la calidad del trabajo*, las personas que declararon una baja satisfacción con la calidad del trabajo en 2019 tenían más probabilidades de ser despedidas, de perder su salario o de informar de un mayor deterioro de la calidad del trabajo en 2020, en comparación con las que indicaron que tenían un buen trabajo antes del COVID-19. De hecho, según el informe de Gallup, las personas que declararon tener un trabajo de baja calidad en 2019 experimentaron un descenso de la satisfacción en general en 2020, citando preocupaciones sobre el salario, el control sobre las horas, la seguridad laboral, la seguridad del trabajador y los beneficios.<sup>3</sup>

Los empresarios se benefician de invertir en buenos empleos. Los trabajadores con salarios bajos y una insatisfacción general en la calidad del empleo pueden verse motivados a abandonar sus empresas en busca de oportunidades laborales mejor remuneradas o más flexibles.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> "Department of Labor Equity Action Plan," ["Plan de acción del Departamento de Trabajo para equidad"], U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/general/equity-action-plan/plan>. (en inglés)

<sup>2</sup> Ton, Zeynep, "The Case for Good Jobs", ["Por un buen empleo"] Harvard Business Review (30 November 2017), <https://hbr.org/2017/11/the-case-for-good-jobs>. (en inglés)

<sup>3</sup> Rothwell, Jonathan y Crabtree, Steve, "How Covid-19 Affected the Quality of Work", ["Cómo afectó Covid-19 a la calidad del trabajo"], Gallup, (2020), <https://www.gallup.com/education/267590/great-jobs-report.aspx>. (en inglés)

<sup>4</sup> "All Urban Consumers (Current Series)," ["Todos los consumidores urbanos (Serie actual)"], U.S.

Bureau of Labor Statistics, <https://www.bls.gov/data/home.htm#prices>. (en inglés)

Las renunciaciones totales, definidas como los trabajadores que abandonan voluntariamente su lugar de trabajo, siguen siendo elevadas a medida que la economía continúa recuperándose. En agosto de 2022, el número preliminar de renunciaciones totales fue de 4.2 millones, un aumento respecto a los niveles previos a la pandemia; en comparación, el número de renunciaciones totales en agosto de 2019 fue de 2.9 millones.<sup>5</sup> La proporción de desempleados por puesto de trabajo vacante se encuentra en un mínimo histórico: en agosto de 2022, el número preliminar de desempleados por puesto de trabajo vacante era de 0.6, frente a los 3.3 desempleados por puesto de trabajo en agosto de 2021.<sup>6</sup> Los trabajadores pueden buscar y están buscando buenos empleos. En un mercado laboral ajustado, los empresarios suelen buscar formas adicionales de atraer y retener a los empleados, en parte porque el costo monetario y de tiempo de contratar y formar a nuevas personas es especialmente elevado. Según la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos, el costo medio para un empresario de realizar una nueva contratación fue de 4,683 dólares en 2021.<sup>7</sup> Una forma en que un empleador puede aumentar la retención de los empleados y la participación en la población activa es crear intencionadamente buenos puestos de trabajo.

Un sello distintivo de un buen trabajo son los salarios competitivos. El Centro de Investigación Pew descubrió que el 60% de los trabajadores que cambiaron de empresa entre abril de 2021 y marzo de 2022 obtuvieron un aumento salarial real en su nueva empresa.<sup>8</sup> Sin embargo, los salarios de algunos grupos demográficos siguen siendo muy inferiores a la tasa media del tercer trimestre de 2022, de \$1,070 semanales. Los hombres ganaron en promedio \$1,164 semanales, mientras que todas las mujeres ganaron en promedio \$971 semanales. Además, en el tercer trimestre de 2022, la media de los ingresos semanales de los trabajadores negros era de \$881, apenas el 83% de la mediana de los ingresos semanales de todos los trabajadores; las mujeres negras ganaban, de media, incluso menos, apenas \$830 semanales. La mediana de los ingresos semanales de los trabajadores hispanos o latinos fue de \$861, es decir, el 80% de la mediana de los ingresos semanales de todos los trabajadores, y las mujeres hispanas o latinas ganan menos: sólo \$782 semanales<sup>9</sup>. Las personas con discapacidad, en comparación con las personas sin discapacidad, tienen menos probabilidades de trabajar en las ocupaciones directivas y profesionales asociadas a salarios más altos.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> "Job Openings and Labor Turnover Survey: Quits," [*Encuesta sobre ofertas de empleo y rotación laboral: Quits*], U.S. Bureau of Labor Statistics, (October 2022), <https://www.bls.gov/jlt/data.htm>. (en inglés)

<sup>6</sup> "Job Openings and Labor Turnover Survey: Unemployed Persons per Job Opening," [*Encuesta de ofertas de empleo y rotación laboral: Desempleados por oferta de empleo*], U.S. Bureau of Labor Statistics, (October 2022), <https://www.bls.gov/jlt/data.htm>. (en inglés)

<sup>7</sup> Miller, Stephen. "SHRM HR Benchmarking Reports Launch as a Free Member- Exclusive Benefit," [*SHRM HR Los informes de evaluación comparativa se lanzan como beneficio exclusivo gratuito a miembros*,"] SHRM, (April 2022), <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/shrm-hr-benchmarking-reports-launch-as-a-member-exclusive-benefit.aspx>. (en inglés)

<sup>8</sup> Kochhar, Rakesh, Parker, Kim, e Igielnik, Ruth, "Majority of U.S. Workers Changing Jobs are Seeing Real Wage Gains," [*La mayoría de los trabajadores estadounidenses que cambian de trabajo están realizando aumentos salariales reales*], Pew Research Center, (28 July 2022), <https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/07/28/majority-of-u-s-workers-changing-jobs-are-seeing-real-wage-gains/>. (en inglés)

<sup>9</sup> "Usual Weekly Earnings of Wage and Salary Workers Third Quarter 2022," [*Ingresos semanales habituales de los asalariados: Tercer trimestre de 2022*], U.S. Bureau of Labor Statistics, (18 October 2022),



<https://www.bls.gov/news.release/pdf/wkyeng.pdf>. (en inglés)

<sup>10</sup> "*Personas con discapacidad: Resumen de las características de la población activa*", U.S. Bureau of Labor Statistics, (24 February 2022), <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>. (en inglés)

Para abordar estas disparidades, es importante que el sistema de mano de obra no sólo dé prioridad a los buenos empleos con salarios dignos, sino que dé prioridad a esos resultados para cada segmento de su población, en particular para las comunidades históricamente desatendidas. Esto debería incluir la revisión de los resultados por raza, etnia, sexo, condición de discapacidad<sup>11</sup>, y condición de veterano, así como un análisis interseccional como el examen de los resultados para las mujeres veteranas o las personas de color con discapacidades, y luego dirigir las estrategias de calidad del empleo hacia los trabajadores que no han obtenido los mismos resultados laborales que sus compañeros.

Los trabajadores también tienen en cuenta otros factores además del salario a la hora de evaluar la calidad del empleo. Según Gallup, los encuestados indicaron que la remuneración, la seguridad laboral, la sensación de propósito y dignidad en el trabajo, y el disfrute del trabajo diario eran componentes claves de un buen empleo. Otros factores importantes fueron los beneficios para los empleados, los horarios estables y predecibles, la capacitación de los trabajadores, la promoción profesional, y el control sobre los horarios y la ubicación.<sup>12</sup>

#### **4. Atributos Clave de los Buenos Empleos**

**Definición de un buen empleo** - Un buen empleo ayuda a los trabajadores a lograr la estabilidad económica y la movilidad, al tiempo que prioriza la diversidad y la voz de los trabajadores. Con este fin, los Departamentos de Comercio y Trabajo han identificado conjuntamente ocho principios claves de un buen empleo.<sup>13</sup> El Departamento fuertemente aconseja a las juntas estatales y locales del desarrollo laboral que integren estos principios en sus políticas, según procedan. Un recurso fundamental para los socios del sistema de desarrollo laboral, los responsables políticos, y los profesionales es el sitio de la iniciativa de buenos empleos del Departamento (<https://www.dol.gov/general/good-jobs>).

**Reclutamiento y Contratación.** Los empleadores que dan prioridad a los buenos empleos son intencionados en sus actividades de reclutamiento y contratación. Reclutan activamente a solicitantes de comunidades desatendidas, en campañas de contratación diseñadas para garantizar la igualdad de oportunidades según lo establecido en los requisitos de no discriminación aplicables. Además, los solicitantes son evaluados mediante requisitos basados en sus capacidades, que pueden incluir vías no tradicionales y un énfasis en la experiencia previa. A los solicitantes y empleados con discapacidades se les proporcionan adaptaciones razonables, según sean apropiados. Cuando ofrecen buenos empleos, los empleadores no exigen requisitos excesivos -según las normas de la industria y del sector- en cuanto a educación, credenciales y experiencia.

<sup>11</sup> Dichas revisiones pueden ser exigidas en virtud de los reglamentos de aplicación de la Sección 188 de WIOA. Véase 29 CFR 38.51(b)(1); véase también 29 CFR 38.4(nnn), 29 CFR 38.41(b)(2).

<sup>12</sup> Rothwell, Jonathan y Crabtree, Steve, "How Covid-19 Affected the Quality of Work", [*"Cómo afectó Covid-19 a la calidad del trabajo"*], Gallup, (2020), <https://www.gallup.com/education/267590/great-jobs-report.aspx>. (en inglés)

<sup>13</sup> "The Good Jobs Initiative," [*"Iniciativa 'buenos empleos'"*], U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/general/good-jobs/principles#:~:text=Diversity%2C%20Equity%2C%20Inclusion%2C%20and,systemic%20barriers%20in%20the%20workplace>. (en inglés)

- i. **Beneficios.** Los empleadores que dan prioridad a los buenos empleos ofrecen a los trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial prestaciones de apoyo a la familia. Éstas incluyen, entre otras, seguro médico, planes de jubilación, prestaciones de compensación a los trabajadores, igualdad de acceso a oportunidades de trabajo a distancia y teletrabajo, y prestaciones familiares (como permisos retribuidos y ayudas para el cuidado de otras personas). Además, se capacita a los trabajadores y se les anima a utilizar esos beneficios.
- ii. **Diversidad, Equidad, Inclusión y Accesibilidad (DEIA).** Todos los trabajadores en un buen puesto de trabajo son respetados, capacitados y tratados con justicia. La DEIA es un valor fundamental en el lugar de trabajo, y las personas de poblaciones desatendidas (es decir, aquellas afectadas negativamente por la pobreza persistente, la discriminación o la desigualdad) no deben enfrentarse a barreras sistémicas para progresar. Los trabajadores con un buen puesto de trabajo también reciben las adaptaciones necesarias para su discapacidad sin dificultades ni barreras adicionales.
- iii. **Empoderamiento y Representación.** Los trabajadores pueden formar y afiliarse a sindicatos y pueden participar en actividades protegidas sin temor a represalias. Los trabajadores contribuyen a las decisiones sobre su trabajo y la dirección de la organización. Los trabajadores están informados de sus derechos y de las formas de resolver los problemas que puedan surgir en el trabajo.
- iv. **Seguridad Laboral y Condiciones de Trabajo.** Los trabajadores disponen de un lugar de trabajo seguro, saludable y accesible, construido a partir de las aportaciones de los trabajadores y sus representantes. Los trabajadores tienen seguridad laboral sin disciplina ni despidos arbitrarios ni discriminatorios. Los trabajadores también tienen un horario adecuado y previsible. Los trabajadores también están libres de acoso, discriminación, y represalias en el trabajo, incluyendo como mínimo el cumplimiento de la normativa oportunidad de empleo equitativo (EEO, por sus siglas en inglés). Por último, los trabajadores están clasificados correctamente conforme a las leyes aplicables; las soluciones laborales temporales o de contratistas se reducen al mínimo.
- v. **Cultura Organizativa.** Todos los trabajadores pertenecen, son valorados, y contribuyen de forma significativa a la organización y son respetados. Esto puede facilitarse a través de estrategias como sesiones periódicas de retroalimentación en las que los trabajadores puedan comunicarse con un liderazgo receptivo y comprometido, a través de una infraestructura de recursos humanos transparente que incluya procesos para compartir preocupaciones.
- vi. **Remuneración.** Todos los trabajadores cobran un salario digno estable y predecible, determinado por el costo de la vida del área local,<sup>14</sup> antes de horas extras, propinas y comisiones. El salario de los trabajadores es justo, transparente y equitativo (es decir, los trabajadores con habilidades y experiencia similares reciben el mismo salario por el mismo trabajo). Los salarios de los trabajadores crecen de forma proporcional al aumento de sus cualificaciones y experiencia.
- vii. **Competencias y Promoción Profesional.** Los trabajadores disponen de oportunidades y herramientas equitativas para progresar hacia futuros puestos de trabajo. Los trabajadores tienen oportunidades transparentes de promoción o ascenso. Los trabajadores tienen acceso a una formación ocupacional de alta calidad, como **el adiestramiento** en el puesto de trabajo (OJT), y a oportunidades de formación continua.

La aplicación de estos principios de buenos empleos debe tener en cuenta el contexto local y otras circunstancias, como el tamaño del empleador. Esto significa que, aunque un buen empleo no refleje necesariamente los ocho principios por igual, un empleador interesado en ofrecer buenos empleos debe demostrar su compromiso con estos principios y su puesta en práctica<sup>15</sup>. El sistema de desarrollo laboral debe comprometerse continuamente con los empleadores para aumentar las oportunidades de buenos empleos y ayudar a crear asociaciones que aumenten la calidad de los empleos de forma significativa. El sistema debería comprometerse con los empleadores y ayudarles a trabajar para crear más buenos empleos, independientemente de dónde se encuentren en cuanto a la integración de los principios de los buenos empleos.

Algunos trabajos se realizan en una relación laboral conjunta, en la que dos o más empleadores mantienen el control sobre ciertos aspectos del trabajo diario del empleado. Para que se considere que ofrecen buenos empleos, los empleadores conjuntos deben mantener los derechos de los trabajadores, fijar un salario digno y garantizar la calidad del trabajo para todos los empleados. Por ejemplo, cuando las juntas locales estén determinando el reembolso salarial por experiencia laboral remunerada, como el empleo de ayuda en caso de catástrofe, la formación en el puesto de trabajo, los empleos de transición o la experiencia laboral para jóvenes, tendrían en cuenta si se trata de una relación de empleador conjunto y si esos empleadores siguen los principios de los buenos empleos. Cualquier reembolso salarial, incluso para el trabajo realizado en una relación laboral conjunta, debe seguir todos los requisitos de WIOA, incluida la sección 181(a)(1)(A), que exige que no se utilicen fondos del Título I de WIOA para emplear a participantes a una tasa de remuneración inferior a la de otros empleados del empleador en situación similar, entre otros requisitos. El Departamento está disponible para proporcionar asistencia técnica sobre cómo considerar las relaciones de empleador conjunto a la hora de desarrollar estrategias de buenos empleos.

Algunas de las características de un buen empleo pueden cambiar en función de las necesidades de los trabajadores. Los jóvenes, por ejemplo, pueden necesitar diferentes tipos de empleos que los adultos. Por ejemplo, un buen empleo puede ser aquel que proporcione al joven la experiencia laboral necesaria para incorporarse al mercado de trabajo a tiempo completo con un salario más elevado, así como que promueva las oportunidades de exploración profesional, la preparación crítica para el trabajo, el aprendizaje fundacional y la adquisición de competencias profesionales, sin dejar de dar prioridad a las credenciales educativas. Algunas de las características de un buen empleo pueden cambiar en función de las necesidades de los trabajadores. Los jóvenes, por ejemplo, pueden necesitar diferentes tipos de

---

<sup>14</sup> “Living Wage Calculator,” [*Calculadora del salario digno*], Massachusetts Institute of Technology, <https://livingwage.mit.edu/>. (en inglés)

<sup>15</sup> Es importante señalar que algunos aspectos de los principios, como los que exigen la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la accesibilidad para las personas con discapacidad, son obligatorios por ley. Aunque la demostración de estos requisitos puede mejorarse, se espera un nivel mínimo de cumplimiento.

empleos que los adultos. Por ejemplo, un buen empleo puede ser aquel que proporcione al joven la experiencia laboral necesaria para incorporarse al mercado de trabajo a tiempo completo con un salario más elevado, así como que promueva las oportunidades de exploración profesional, la preparación crítica para el trabajo, el aprendizaje fundacional y la adquisición de competencias profesionales, sin dejar de dar prioridad a las credenciales educativas. Además, muchos trabajadores jóvenes tienen personas a su cargo, necesitan pagar su costo de vida completo o tienen otras responsabilidades, lo que hace más probable que necesiten un trabajo que pague un salario digno y proporcione prestaciones, además de estos otros elementos. Todas las experiencias laborales para los jóvenes deben incluir oportunidades de progresar a lo largo de una trayectoria profesional, basarse en el plan individual del joven o en su estrategia de servicios y ajustarse a sus circunstancias y necesidades individuales. Del mismo modo, algunos adultos pueden buscar trabajo a tiempo parcial, debido a necesidades de salud u otras circunstancias. Aunque no sean trabajadores a tiempo completo, los empleadores no deben comprometer la calidad del empleo para estas personas. *La Guía para el éxito: Marco para el futuro*<sup>16</sup> proporciona a los responsables políticos y a los administradores un constructo útil que garantiza la prestación integral de programas y servicios que contribuyan al empleo postsecundario y al éxito profesional de jóvenes y adultos jóvenes, incluidos aquellos con discapacidades. Múltiples agencias federales y numerosas organizaciones de servicios utilizan los principios rectores para ayudar a los jóvenes a prepararse para una carrera profesional.

**Incorporación de los Principios de los Buenos Empleos en el Desarrollo Laboral** - A medida que los estados y las áreas locales trabajen para incorporar los principios de la calidad del empleo en las actividades de desarrollo de la mano de obra en curso, adaptadas a la economía y la comunidad a la que sirven, será importante que el personal del programa del sistema de desarrollo laboral conozca estos principios de los buenos empleos, de modo que puedan capacitar a los trabajadores y a los clientes empleadores para dar prioridad a la calidad del empleo.

A continuación, se presentan algunas técnicas que el sistema de desarrollo laboral debería implementar para garantizar que se están produciendo discusiones sobre la calidad del empleo con las personas que buscan trabajo, las que abandonan el mercado laboral y los empleadores potenciales. No se trata de una lista exhaustiva de las formas en las que el sistema de desarrollo laboral puede integrar los principios del buen trabajo en sus servicios.

#### *Servicios a Solicitantes de Empleo, Trabajadores y Empresarios*

- **Formar a los solicitantes de empleo sobre los buenos empleos.** El personal del programa WIOA, los concesionarios y los socios de desarrollo laboral pueden ayudar a las personas a identificar oportunidades de empleo de calidad, a comprender y navegar por las opciones de prestaciones, a negociar el salario y a entender sus derechos como trabajadores y dónde y cómo recurrir cuando se

---

<sup>16</sup> Institute for Educational Leadership, *"The Guideposts for Success,"* ["Guía para el éxito"], (2021), <https://iel.org/the-guideposts-for-success/> (en inglés)

violan esos derechos. Los programas de desarrollo de la mano de obra de los AJC también pueden ayudar a los solicitantes de empleo y a los trabajadores a encontrar información sobre la calidad de los empleos dentro de una industria, dentro de ocupaciones específicas o con respecto a los empleos de un empleador individual.

- **Integrar las discusiones sobre el buen empleo en todos los servicios de carrera.** Para mejorar los resultados laborales de los participantes en el programa, el personal del AJC debe incluir discusiones sobre la calidad del empleo como componente de los servicios de orientación profesional. Por ejemplo, un asesoramiento profesional de calidad incluye debates sobre las características de un buen empleo, como el salario, las prestaciones y la promoción profesional, en cualquier debate sobre itinerarios profesionales, plan de empleo individualizado o estrategia de servicio individualizada. Esta discusión es útil en cualquier momento de la carrera de un solicitante de empleo.

Por ejemplo, los profesionales del desarrollo laboral y otros profesionales del desarrollo laboral juvenil deberían trabajar con los jóvenes para asegurarse de que se les conecta con la experiencia laboral u oportunidad de empleo adecuada para ellos, por ejemplo, experiencias laborales que los preparen para un trabajo con un salario alto, un pre-aprendizaje o un trabajo con un salario digno. Además, los profesionales del desarrollo laboral deben asegurarse de que se presentan a las mujeres todas las oportunidades de empleo y formación, incluso en sectores no tradicionales para ellas. Si una participante ya está empleada, pero podría beneficiarse de mejores salarios y condiciones de trabajo, el personal del AJC y de los beneficiarios puede ayudar a esa persona a identificar y buscar otras buenas oportunidades de empleo, o a encontrar programas convenientes de adiestramiento para los adultos que trabajan y ofrecerles servicios de apoyo durante el adiestramiento para ayudarles, como, por ejemplo, a través de un aprendizaje registrado, a progresar hacia empleos mejor pagados o de otro tipo.

- **Asegúrese de que los solicitantes de empleo acceden a los servicios de apoyo necesarios para asistir a el adiestramiento necesario que les conducirá a un buen empleo.** El personal del programa AJC debe ayudar a poner en contacto a los participantes con los servicios de apoyo que necesitan para completar la formación o un aprendizaje registrado -como transporte, cuidado de niños y apoyo a la vivienda- ya sea a través de WIOA o de un programa asociado. Esto es especialmente importante para ayudar a las personas vulnerables a permanecer en un programa de formación o de aprendizaje registrado, en lugar de aceptar un empleo de menor calidad o varios empleos simplemente para llegar a fin de mes.
- **Recopilar datos sobre la calidad del empleo de las personas que abandonan el programa.** Los beneficiarios de subvenciones laborales también pueden recopilar información sobre la calidad a través de conversaciones de seguimiento y procesos de retroalimentación para los participantes después del empleo, para compartir sus experiencias una vez en el trabajo, como los beneficios del empleador, el salario y las percepciones de los trabajadores sobre la capacitación del trabajador, el crecimiento potencial de la carrera con el empleador y el cumplimiento de las leyes y directrices de igualdad de oportunidades y antidiscriminación. Los beneficiarios o las juntas locales pueden optar por recoger esta información como componente de sus servicios de seguimiento de los participantes o de las encuestas de satisfacción del cliente.

- **Destacar la calidad del empleo como estrategia de contratación y retención.** El personal del programa WIOA y los beneficiarios de subvenciones laborales también pueden incorporar la calidad del empleo en los servicios para las empresas, en particular para los empleadores más pequeños o medianos que recurren a los AJC en busca de estrategias de contratación y retención. A la hora de examinar nuevas formas de aumentar la participación en la mano de obra, la contratación y la retención de los empleados, un primer paso fácil es la comparación del costo de la rotación de personal frente al coste del aumento de los salarios o las prestaciones. El Instituto Aspen ha creado una útil herramienta sobre el costo de la rotación, que proporciona un marco para que los empresarios calculen el coste total de sustituir a los trabajadores, incluidos los costos directos e indirectos de la separación de los empleados.<sup>17</sup> Este análisis de costos aboga por invertir en los trabajadores, ya sea directamente a través del salario o mediante programas de formación y desarrollo profesional.
- **Ayudar a los empleadores a aplicar los principios de los buenos empleos.** Los representantes de los servicios empresariales pueden ayudar a los empleadores a atraer y retener el talento convirtiéndose en patrocinadores de aprendizaje registrado, explorando los ajustes de la escala salarial y las opciones de prestaciones, e impartiendo formación sobre las responsabilidades en materia de seguridad y salud de los trabajadores, la prevención y el tratamiento del acoso en el lugar de trabajo, y la promoción de la igualdad de oportunidades para todos. La junta local y sus empleadores también pueden optar por crear un subcomité que se centre en fomentar los principios de los buenos empleos.
- **Colaborar estrechamente con las asociaciones industriales locales y los grupos de empresarios.** Las juntas locales que trabajan para integrar la calidad del empleo también pueden asociarse con asociaciones industriales para poner a prueba las métricas de los buenos empleos y ampliar las estrategias basadas en pruebas para apoyar la calidad del empleo. Los empleadores interesados o las asociaciones industriales pueden utilizar herramientas como la tarjeta de puntuación de los buenos empleos<sup>18</sup> y el kit de herramientas de calidad del empleo del Departamento de Comercio de EE. UU.<sup>19</sup> para autoevaluarse y encontrar oportunidades para mejorar la calidad de sus empleos.

---

<sup>17</sup> The Aspen Institute, "*Cost of Turnover Tool*", [*Herramienta de costo de rotación*] (March 2019), <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2019/01/Cost-of-Turnover-Tool.pdf>. (en inglés)

<sup>18</sup> Good Jobs Institute, "*Good Jobs Scorecard*", [*Tarjeta de puntuación para el buen empleo*,"] <https://goodjobsinstitute.org/good-jobs-scorecard/>. (en inglés)

<sup>19</sup> U.S. Department of Commerce, "*Job Quality Toolkit*", [*Kit de herramientas para empleos de calidad*"], <https://www.commerce.gov/work-us/job-quality-toolkit>. (en inglés)

## *Aprovechar los Itinerarios Profesionales y las Estrategias Sectoriales de los Buenos Empleos*

Una estrategia eficaz de buen empleo también implica comprometer a un grupo de empleadores a través de asociaciones sectoriales para que inviertan en itinerarios profesionales de alta calidad que lleven a los trabajadores desde el nivel inicial hasta puestos de mayor nivel caracterizados en todo momento por la buena calidad del empleo. A continuación, se exponen algunos métodos que las juntas locales de desarrollo laboral y las agencias estatales de empleo pueden aprovechar para asegurarse de que están creando y apoyando itinerarios profesionales de éxito en los sectores de crecimiento locales.

- **Crear asociaciones para el éxito.** Los itinerarios profesionales de éxito en los sectores de crecimiento local implican una infraestructura de socios, entre los que se incluyen empresarios, asociaciones industriales, colegios comunitarios y otros educadores, sindicatos y otros proveedores de capacitación, centros de trabajadores y otros defensores de la voz de los trabajadores, organizaciones comunitarias y proveedores de servicios de apoyo.
- **Utilice los datos para identificar las oportunidades de crecimiento.** El sistema de desarrollo laboral puede aprovechar la información del mercado laboral (LMI, por sus siglas en inglés) para identificar qué industrias tienen potencial de crecimiento y estabilidad a largo plazo para los trabajadores. Dentro de esas industrias, el sistema de población activa puede identificar las ocupaciones con demanda y previsión de crecimiento, y la calidad relativa de estos empleos, así como las certificaciones necesarias y los proveedores de entrenamiento que pueden ayudar a un participante a conseguir un buen empleo en la industria de su elección.

Además, los analistas de LMI estatales y locales pueden utilizar el tablero de [Trayectorias Profesionales y Transiciones Ocupacionales](#) (CTOT, por sus siglas en inglés) del Departamento para ayudar a identificar itinerarios laborales de calidad en su zona.<sup>20</sup> El tablero CTOT es una herramienta interactiva que permite a los usuarios explorar datos sobre cómo los trabajadores en ocupaciones de nivel medio se mueven a través de puestos de trabajo y grupos ocupacionales. Identifica posibles ocupaciones "plataforma de lanzamiento", que se asocian a un mayor crecimiento salarial. Esta herramienta puede utilizarse junto con los datos longitudinales estatales para informar sobre la orientación profesional, también para los jóvenes.

---

<sup>20</sup> "Career Trajectories and Occupational Transitions Dashboard," [*Panel de trayectorias profesionales y transiciones ocupacionales*], U.S. Department of Labor, (2022), <https://www.dol.gov/agencies/oasp/evaluation/resources/career-trajectories-and-occupational-transitions-dashboard>. (en inglés)



- **Desarrollar una infraestructura de buenos empleos creando una sólida estrategia sectorial de alto nivel.** Las estrategias sectoriales de alto nivel reúnen a empresarios, trabajadores y organizaciones de trabajadores como sindicatos y entidades de adiestramiento para crear asociaciones que apoyen los buenos empleos, la equidad y la sostenibilidad medioambiental. Este modelo de asociación promueve el cambio de los sistemas y aprovecha la voz de los trabajadores para construir una economía basada en la equidad, las capacidades, la innovación y la prosperidad compartida. Los puestos de trabajo resultantes ofrecen prestaciones que apoyan a las familias, la voz de los trabajadores, transparencia, salarios dignos y justos y oportunidades de formación para el crecimiento de los trabajadores.<sup>21</sup> Un estado o un área local puede identificar las industrias prioritarias utilizando el LMI e invitar a los empleadores con buenas prácticas laborales como socios en la asociación sectorial de alto nivel. Estas asociaciones sectoriales no se limitan a proporcionar buenos empleos, sino que también reconocen a los empleadores, los trabajadores y las organizaciones de trabajadores como expertos de la industria y trabajan para aprovechar esa experiencia. El sistema de desarrollo laboral puede crear asociaciones sectoriales formales con esos empleadores, así como con los sindicatos y otros proveedores de capacitación, incluidas las asociaciones de gestión laboral, para abordar y remediar los retos de los empleadores y ayudarles a mejorar continuamente la calidad del empleo.

Un estado puede apoyar una asociación de alto nivel proporcionando financiación mediante subvenciones a las localidades para que desarrollen estas asociaciones, que luego pueden ampliarse a todo el estado. California cuenta con una iniciativa estatal de Asociaciones de Entrenamiento de Alto Nivel, financiada por asignaciones y fondos estatales de WIOA, que puede servir de modelo para otras agencias estatales de empleo y localidades interesadas en poner en marcha un programa de empleadores de alto nivel.<sup>22</sup>

Las juntas de desarrollo laboral y otros beneficiarios también pueden apoyar a otros empleadores que deseen unirse a la asociación de alto nivel ayudándoles a crear itinerarios profesionales que den prioridad a los empleos sostenibles y de calidad. Dichas juntas pueden optar por crear un programa de mentores empresariales, en el que los empleadores de la asociación de alto nivel trabajen con otros empleadores que esperan crear más oportunidades de buenos empleos. Estos mentores pueden ayudar a poner en contacto a los empresarios con programas de adiestramiento de empleados, prestaciones de bajo costo, o mercados laborales no explotados, así como a resolver otras preocupaciones que el empresario pueda tener en relación con el desarrollo de buenos empleos.

**Desarrollar un marco de buenos empleos** - Las juntas locales pueden crear un marco holístico para definir mejor los buenos empleos a nivel local y garantizar que la calidad del empleo sea una prioridad tanto para los empleadores como para los demandantes de empleo. Un marco de buenos empleos debería reflejar los ocho principios y proporcionar tanto a los empleadores como a los demandantes de empleo normas para evaluar la calidad. Los miembros de las juntas locales también pueden servir como empleadores modelo incorporando un marco en sus propias empresas, demostrando cómo funcionan en la práctica los ocho principios. Jobs

For the Future,<sup>23</sup> San Diego Workforce Partnership,<sup>24</sup> Good Jobs Institute,<sup>25</sup> y National Fund for Workforce Solutions<sup>26</sup> cada uno de ellos dispone de un marco sólido que puede servir de base para las juntas estatales o locales que decidan desarrollar una herramienta formal.

Un continuo de la calidad del empleo (véase el Anexo I y las referencias sugeridas) es un tipo de marco que permite al sistema de desarrollo laboral y a los socios empleadores visualizar un buen empleo. Un continuo muestra cómo un empleador puede progresar desde la provisión de las necesidades laborales básicas hasta la creación de buenos empleos que promuevan el bienestar y la retención de los empleados. Un continuo identifica si los empleadores proporcionan buenos empleos y cómo lo hacen, lo que incluye las necesidades laborales básicas, oportunidades para el desarrollo profesional y el adiestramiento, y un apoyo intencionado a la capacitación y la voz de los trabajadores. Un continuo permite a los trabajadores, a los empleadores y a los orientadores profesionales visualizar la calidad del empleo y definir mejor dónde puede necesitar un empleador invertir en cambios para su crecimiento a largo plazo y su competitividad en el mercado.

El sistema local de desarrollo laboral puede utilizar un continuo para evaluar a los socios empleadores, así como para capacitar a los trabajadores a tomar decisiones sobre la calidad del empleo. Por ejemplo, un empleador puede utilizar el continuo para identificar áreas de oportunidad para aumentar la calidad del empleo y atraer y retener mejor a los trabajadores. Es posible que este empleador proporcione los elementos básicos de un buen empleo, pero tenga dificultades para ofrecer apoyos profesionales. El sistema de mano de obra puede trabajar con el empleador para desarrollar programas de adiestramiento de trabajadores titulares, de aprendizaje, o de entrenamiento en el puesto de empleo, por ejemplo, para desarrollar un marco de apoyo profesional más sólido y formalizado. Si un empleador no proporciona los apoyos necesarios al trabajador para ser considerado un buen empleador y no decide mejorar en ese ámbito, se anima y aconseja encarecidamente a la junta que dé prioridad a sus contratos de entrenamiento en el puesto de trabajo y asociaciones con empleadores que creen y ofrezcan buenos empleos.

Del mismo modo, un participante en el programa WIOA para adultos, trabajadores desplazados o jóvenes puede estar en un puesto de trabajo que cubra las necesidades, como el salario básico o las prestaciones destacadas en el continuo, pero que no cuente con ningún apoyo profesional ni con métodos de capacitación de los trabajadores. El personal de participación empresarial del AJC puede proporcionar consejos personalizados, herramientas y otros recursos para ayudar al empresario a pivotarse para

---

21 "The High-Road Workplace: Route to a Sustainable Economy" [*"El lugar de trabajo de alta carretera: Ruta a una economía sustentable"*]. American Sustainable Business Council, (2017), [https://www.asbcouncil.org/sites/main/files/file/attachments/asbc\\_building\\_the\\_high\\_road\\_report\\_2017.pdf](https://www.asbcouncil.org/sites/main/files/file/attachments/asbc_building_the_high_road_report_2017.pdf). (en inglés)

22 "High Road," [*El camino alto*"], California Workforce Development Board, (June 2018), <https://cwdb.ca.gov/initiatives/high-road-training-partnerships/>. (en inglés)

23 "Together We Can Help Employers Create Quality Jobs," [*Juntos podemos ayudar a los empresarios a crear empleos de calidad*"], Jobs For the Future, (1 September 2022), <https://www.jff.org/points-of-view/raise-job-quality-good-jobs-framework/>. (en inglés)

24 "How to Build Job Quality into Your Workforce Development Approach," [*Cómo incorporar la calidad del empleo en su enfoque de desarrollo de la fuerza laboral*"] San Diego Workforce Partnership, (2021), <https://workforce.org/job-quality-wkdev-guide/>. (en inglés)

25 "What is a 'Good' Job?," [*¿Qué es un 'buen' trabajo?*"], Good Jobs Institute, <https://goodjobsinstitute.org/what-is-a-good-job/>. (en inglés)

26 "Job Design Framework", [*Marco de diseño de puestos de trabajo*"], National Fund for Workforce

Solutions, <https://nationalfund.org/job-design-framework/>. (en inglés)

ofrecer buenos empleos y crear un lugar de trabajo de calidad.

**Evaluación de la calidad del empleo** - Las agencias estatales de empleo pueden trabajar con sus áreas locales para medir el éxito en la colocación de individuos en buenos empleos, la asociación con empleadores que prioricen los buenos empleos, y el desarrollo de vías hacia buenas carreras en industrias en crecimiento. Además de los requisitos de recopilación de datos sobre igualdad de oportunidades establecidos en 29 CFR § 38.4, las medidas de WIOA, como los ingresos tras la salida, el aumento de las destrezas y la obtención de credenciales, pueden ser un buen punto de partida para esta medición. A medida que más participantes consigan buenos empleos con salarios más elevados, los ingresos medios de WIOA deberían aumentar para los participantes. Además, a medida que las agencias estatales de empleo y los juntas desarrollan itinerarios profesionales con socios empleadores que dan prioridad a los buenos empleos, y a medida que los participantes aumentan sus niveles de cualificación a través de la formación o la educación, las agencias estatales de empleo podrían esperar ver aumentos en los resultados de WIOA ganancias de cualificación mensurables (MSG, por sus siglas en inglés) y obtención de credenciales para los participantes. Un itinerario profesional exitoso significa que los participantes adquieren destrezas y obtienen credenciales, reciben oportunidades de ascenso y obtienen aumentos salariales a lo largo de los itinerarios profesionales a través de la mejora de las habilidades. Para evaluar plenamente la calidad del empleo, las juntas locales o las agencias estatales de empleo deben medir los tipos de empleo, las condiciones laborales, las prestaciones, los salarios iniciales, el crecimiento salarial de los individuos a lo largo de varios años, la equidad salarial, la DEIA (incluida la representación de grupos demográficos) y otras métricas de calidad -según se definan en un marco o continuo de calidad del empleo- de los empleadores en los que estén empleados los participantes durante y después de la salida del programa para determinar si se están cumpliendo los objetivos de calidad del empleo.

Las juntas también pueden optar por incluir preguntas sobre la calidad del empleo en las encuestas posteriores a la salida, incluidas preguntas sobre la satisfacción laboral. Las agencias estatales de empleo y las juntas pueden añadir métricas de calidad a los requisitos de su lista de proveedores de adiestramiento elegibles también, a través de la aprobación del Gobernador.

Las juntas locales o las agencias estatales de empleo deberían desglosar en la mayor medida posible las métricas de calidad del empleo por género, raza, etnia, estado de discapacidad, condición de veterano y otras características destacadas de los trabajadores para analizar la equidad de sus programas. Algunos ejemplos de métricas podrían incluir información sobre cómo las poblaciones históricamente desatendidas participan en un programa, como un mayor número de mujeres y minorías en el aprendizaje, o cómo se comporta un programa para las poblaciones desatendidas en las métricas de resultados de empleo.

El Departamento solicita que los beneficiarios compartan las estrategias, los esfuerzos y los resultados de los buenos empleos en los informes narrativos trimestrales de las subvenciones discrecionales y en los informes narrativos anuales de resultados de las fórmulas.

5. **Consultas.** Para más información, diríjase a la Oficina Regional correspondiente.

6. **Referencias.** Véase el anexo II.

7. **Adjuntos.**

- Anexo I: Ejemplo de continuo de calidad del empleo
- Anexo II: Referencia