

Nota Técnica N° 8

## **Comité Bipartito de Capacitación y Diálogo Social – Una Experiencia Internacional y Recomendaciones para Chile**

Claudia Arratia y Sebastián Conde

Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile <sup>1</sup>

31 agosto 2024

Esta Nota Técnica describe al Comité Bipartito de Capacitación, el diálogo social como mecanismo para aumentar la efectividad de la capacitación a través de dicho Comité y las lecciones que deja la experiencia de Singapur con el tripartismo en la capacitación. <sup>2</sup>

### **Comité Bipartito de Capacitación**

La Ley 19.518 de 1997 estableció un nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, creando el Comité Bipartito de Capacitación que contribuye a la capacitación en las organizaciones con las siguientes funciones: acordar y evaluar programas de capacitación ocupacional de la empresa y asesorar a la dirección de ésta en materias de capacitación. La constitución del Comité es obligatoria para aquellas empresas cuya dotación de personal sea igual o superior a quince trabajadores/as. La conformación del Comité contempla tres representantes de los trabajadores/as, electos a través de una votación, y tres representantes de la empresa. El nivel de sindicalización afecta la proporción de los representantes de los trabajadores/as electos, debiendo todos ser sindicalizados/as si el porcentaje de sindicalización al interior de la empresa supera el 75%.

### **Diálogo Social**

El diálogo social <sup>3</sup> abarca instancias de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores/as sobre cuestiones de interés común relacionadas con política social y económica.

El diálogo social ha sido adoptado ampliamente por sociedades modernas y democráticas para avanzar en su desarrollo ya que sus principios, fundamentos y aplicación aportan legitimidad, gobernabilidad y estabilidad.

---

<sup>1</sup> El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

<sup>2</sup> Este artículo está basado en el estudio, bajo el auspicio de SENCE, OTIC SOFOFA y UNTEC, del Centro de Ingeniería Organizacional. (2023). Efectividad de comités bipartitos de capacitación al interior de las empresas.

<sup>3</sup> A partir de Organización Internacional del Trabajo. (2014). La experiencia de ChileValora: Certificación de competencias laborales y diálogo social.

Chile, al igual que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y diversos países, promueve mecanismos que aumentan la efectividad del diálogo social. La OIT señala que el diálogo social promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, generando trabajo productivo y decente en condiciones de libertad, seguridad y dignidad.<sup>4</sup>

El diálogo social cuenta con tres niveles, de menor a mayor intensidad: (1) intercambio de información; (2) consulta; y (3) negociación.

El primer nivel de intercambio de información es la forma más básica de diálogo social, que representa un punto de partida al habilitar un espacio de encuentro en que los participantes se reconocen, logran un primer acercamiento y comparten información de interés.

El segundo nivel de consulta posibilita una discusión sobre los temas de interés, complementando el intercambio de información con un diálogo que permite crear puntos de vista comunes.

El tercer nivel de negociación cuenta con dos modalidades: (1) negociación colectiva y (2) instancias de concertación. La primera se refiere al proceso que permite que trabajadores/as y empresarios discutan temas laborales que afectan el funcionamiento de una empresa incluyendo, por ejemplo, sueldos, beneficios, jornadas de trabajo e iniciativas de seguridad. Las instancias de concertación apuntan a discusiones amplias sobre intereses generales que afectan el desarrollo de la sociedad. El nivel de negociación, en sus dos alternativas, busca el logro de acuerdos entre los participantes.

Por lo tanto, el diálogo social permite visibilizar a los participantes, acceder a información, discutir y generar acuerdos. Para ello, es clave preservar la igualdad de condiciones, con reconocimiento, legitimidad, respeto y consideración por las posiciones representadas. La OIT declara que el diálogo social *“debe ser entendido como un instrumento del más alto valor e ineludible en el desarrollo del mundo laboral e indispensable para garantizar las políticas laborales y la democracia”*.<sup>5</sup>

La participación en el diálogo social puede asumir un carácter bipartito (entre trabajadores/as y empleadores) o tripartito (incluyendo a representantes del Estado). Esta última forma de participación designa *“todos los tratos entre el Estado -representado por los gobiernos-, los empleadores y los trabajadores que versan sobre la formulación de la política económica y social.”*<sup>6</sup> La OIT fomenta el diálogo social y tripartismo para el desarrollo de los países, favoreciendo la gobernanza, paz social y estabilidad requeridas para impulsar el desarrollo.

Las iniciativas de diálogo social y tripartismo en Chile, con un desarrollo variado en cuanto a participantes, temas y logros, han incluido a la capacitación laboral. A partir de 2011, con la promulgación de la Ley 20.500 sobre Asociaciones de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, se ha promovido un mayor nivel de involucramiento ciudadano en la gestión pública. Bajo el amparo

---

<sup>4</sup> Ishikawa, J. (2003) Key features of national social dialogue: A social dialogue resource book.

<sup>5</sup> Organización Internacional del Trabajo. (2006). Trabajo decente en la región: Una agenda hemisférica, 2006-2015. Informe del Director General.

<sup>6</sup> Organización Internacional del Trabajo. (1996). Informe VI Conferencia Internacional del Trabajo.

de esta ley, el SENCE constituyó el Consejo de la Sociedad Civil, organismo de carácter consultivo y autónomo que tiene como objetivo principal profundizar los canales de participación ciudadana en la toma de decisiones del Servicio.

Los temas abordados por el Consejo dicen relación con la pertinencia y calidad de los procesos de capacitación, acompañando a la autoridad en los procesos de toma de decisión sobre políticas públicas y, en particular, sobre el diseño de programas de interés del Servicio.<sup>7</sup>

### **El Caso de Singapur**

En Singapur, los Comités de Capacitación (*Company Training Committees*, CTCs) son fomentados, establecidos, facilitados y financiados por la Federación Nacional Sindical.

Los CTCs fueron creados en abril de 2019 a partir de una iniciativa de la Federación Nacional Sindical (*National Trades Union Congress*, NTUC) de Singapur. NTUC es la única federación sindical en el país. Agrupa 58 sindicatos, 7 asociaciones gremiales, 12 empresas sociales y otros socios. NTUC fue establecida en 1961 para proteger a los trabajadores, transformar carreras, gestionar el costo de la vida, apoyar con resiliencia financiera y salud, y cultivar relaciones para familias.<sup>8</sup>

En 2019, NTUC se impuso una meta de establecer 1.000 CTCs a finales de 2022, beneficiando a unos 330.000 trabajadores.<sup>9</sup> El progreso a la meta fue sostenido. En noviembre de 2020, había 447 CTCs y 600 a febrero de 2021; <sup>10</sup> 800 a febrero de 2022; <sup>11</sup> y sobre 1.000 a diciembre de 2022.<sup>12</sup> Desde 2019 a abril 2024, sobre 200.000 trabajadores/as se han beneficiado de capacitación en habilidades gestionada por CTCs.<sup>13</sup>

NTUC indica que los CTCs se componen de representantes de la empresa y de los trabajadores. Su enfoque es colaborativo y consultivo para:

- (1) identificar las habilidades necesarias y capacitación requerida para que empleados/as puedan apoyar la visión estratégica de la empresa en un contexto de transformación industrial;

---

<sup>7</sup> SENCE (2024). Sitio web.

<sup>8</sup> National Trades Union Congress. (2023). Sitio web, Singapur.

<sup>9</sup> Noble, Luz Wendy. (2019). "330,000 Workers to benefit from NTUC's Company Training Committees." Singapore Business Review.

<sup>10</sup> Ang, Jolene. (2021). "Firms formed 600 Training Committees with NTUC, with the aim to transform business and workforce." The Straits Times, Singapore. 9 February 2021.

<sup>11</sup> Abu Baker, Jalelah. (2022). "Budget 2022: S\$100 million to be set aside for NTUC's efforts to scale up Company Training Committees." Channel News Asia. 18 de febrero de 2022.

<sup>12</sup> National Trades Union Congress. e2i. (2022). "From collaborative robots to wage increases: How savvy companies are giving their transformation plans a boost." The Business Times. 30 de diciembre de 2022.

<sup>13</sup> Tay Hong Yi. (2024). "Over 200,000 workers gained skills via company training panels: NTUC". The Straits Times. 30 de abril de 2024.

- (2) coordinar esfuerzos para comunicar e implementar planes de capacitación para generar nuevas competencias, cerrar brechas existentes de habilidades y mejorar la productividad mediante capacidades técnicas, adaptativas y tecnológicas para cumplir la visión de la empresa para el futuro; y
- (3) promover e implementar planes de mejoramiento de la fuerza de trabajo, para que los empleados/as estén preparados para enfrentar la evolución de los cargos, permanecer relevantes con nuevas habilidades y tener resiliencia ante las nuevas formas de trabajar, posibilitando mejores empleos, mejor remuneración y mejor desarrollo de carrera.

Las áreas de posible colaboración de los CTCs incluyen:

- (1) identificar cargos que están en riesgo de disrupción debido a la transformación industrial;
- (2) evaluar brechas en el desarrollo de habilidades;
- (3) mapear los nuevos requisitos de habilidades y competencias y las rutas de progreso de carrera de la fuerza de trabajo;
- (4) establecer programas relevantes de capacitación para apoyar que los empleados/as asuman nuevos roles;
- (5) hacer seguimiento del impacto de las habilidades y competencias adquiridas; y
- (6) llevar a cabo instancias de comunicación a los empleados/as para que acepten el cambio y adopten una mentalidad de aprendizaje a lo largo de su carrera laboral.<sup>14</sup>

Si una empresa busca crear un CTC, debe acercarse a NTUC, que a través de su departamento de capacitación y transformación la acompañará a diseñar una hoja de ruta operacional y tecnológica. La hoja de ruta es específica para la empresa y su industria. Incluye apoyo para desarrollar estrategias de negocios y planes de capacitación, incluyendo la identificación de brechas de habilidades y un plan de acción para cerrarlas. El acompañamiento considera una serie de talleres facilitados por NTUC para integrantes de la administración, gestión de personas, dirigentes sindicales y representantes de los trabajadores/as. Al final del proceso, que es financiado íntegramente por NTUC, la empresa recibe una hoja de ruta personalizada, incluyendo nuevos programas y servicios para su gestión del talento.

En febrero de 2021, destacando que NTUC había formado más de 600 CTCs abarcando más de 100 compañías multinacionales y pequeñas y medianas empresas, el Secretario General Adjunto de NTUC, Dr. Koh Poh Koon, señaló: *“Las compañías se dan cuenta de la necesidad de transformarse, pero muchas no saben por dónde partir. Ahí es donde NTUC puede ayudar. Al final de cuentas, apoyando la transformación de las empresas, nos aseguramos de que sus trabajadores/as no queden postergados y sean capacitados en paralelo a la transformación, a fin de que puedan disfrutar de mejores salarios, bienestar y oportunidades de carrera.”*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>National Trades Union Congress. USME. (2023). Sitio web, Singapur.

<sup>15</sup>Ang, Jolene. (2021). “Firms formed 600 Training Committees with NTUC, with the aim to transform business and workforce.” The Straits Times, Singapore. 9 February 2021.

NTUC cuenta con un fondo de 70 millones de dólares de Singapur (unos US\$52 millones) para apoyar a las empresas que cuentan con CTCs, cofinanciando propuestas para mejorar la productividad, rediseñar cargos y mejorar formas de trabajar. El fondo es administrado por el Instituto de Empleo y Empleabilidad (e2i) de NTUC y cubre hasta 70% de las necesidades de financiamiento.<sup>16</sup>

En febrero de 2022, el Ministro de Finanzas de Singapur, Sr. Lawrence Wong, señaló que el presupuesto fiscal para 2022 incluye 100 millones de dólares de Singapur (unos US\$75 millones) para que NTUC pueda apoyar a los CTCs. Parte de este monto será destinado al fondo establecido por NTUC. Los esfuerzos de NTUC, indicó el Ministro Wong, *“han resultado en la coordinación de todos los actores relevantes, incluyendo empleadores, entidades de capacitación, agencias de empleo y trabajadores, para anticipar las áreas en que se necesitarán nuevas habilidades, asegurando que se entregue una capacitación efectiva y oportuna.”*<sup>17</sup>

El Vice-Primer Ministro de Singapur, Sr. Heng Swee Keat, señaló en mayo de 2022: *“No existe una vara mágica para hacer crecer nuestra economía y mejorar la vida de los trabajadores. No obstante, los círculos virtuosos creados por NTUC en alianza con las empresas y el gobierno son una forma efectiva para que tanto las compañías como los trabajadores se desarrollen. En un mundo altamente conflictuado, nuestra vía tripartita es una fuente de fortaleza para que la economía crezca de forma que beneficie a todos.”*<sup>18</sup>

En su mensaje con ocasión del Día del Trabajo, el Secretario General de NTUC, Sr. Ng Chee Meng y la Presidenta de NTUC, Sra. K. Thanalechimi, indicaron el 30 de abril de 2024 que los CTCs promueven el desarrollo de carrera y la resiliencia en un contexto en que la tecnología transforma la industria y el empleo. Por lo tanto, *“impulsamos a más empleadores a unirse con nosotros en esta ruta transformacional, en que la innovación genera mayor productividad y mejores remuneraciones ... creemos firmemente que la unidad y la acción colectiva pueden producir cambios con sentido, aun en tiempos de incertidumbre.”* Por su parte, el Presidente de la Federación Nacional de Empleadores de Singapur (SNEF), también en su mensaje del Día del Trabajo, indicó que *“SNEF está comprometida a trabajar estrechamente con nuestros socios tripartitas para fomentar una cultura de aprendizaje permanente en los lugares de trabajo para que tanto empleadores como empleados/as prosperen en la economía futura.”*<sup>19</sup>

### **Recomendaciones para Chile**

Como muestra el caso de Singapur, la capacitación es un área fértil para el tripartismo, que tiene el potencial de beneficiar a los trabajadores/as, a las empresas y al país.

---

<sup>16</sup> National Trades Union Congress. e2i. (2023). Sitio web.

<sup>17</sup> Abu Baker, Jalelah. (2022). “Budget 2022: S\$100 million to be set aside for NTUC’s efforts to scale up Company Training Committees.” Channel News Asia. 18 febrero 2022.

<sup>18</sup> Singapore Industrial & Services Employees’ Union. (2022). DPM Heng Swee Keat urges more companies to form Company Training Committees. 6 mayo 2022.

<sup>19</sup> Tay Hong Yi. (2024). “Over 200,000 workers gained skills via company training panels: NTUC”. The Straits Times. 30 de abril de 2024.

Las siguientes recomendaciones apuntan a aumentar la efectividad de la capacitación mediante el diálogo social a través de los Comités Bipartitos de Capacitación en Chile:

- (1) Fomentar el tripartismo a nivel nacional y regional. El Consejo Nacional de Capacitación y el Consejo Regional de Capacitación son entidades tripartitas establecidas por la Ley 19.518 de 1997. Sin embargo, éstas se conformaron por primera vez recién durante el año 2023. Fomentar su funcionamiento es clave para establecer políticas y fortalecer la gobernanza de la capacitación en Chile, identificando tanto aquellas áreas que requerirán nuevas competencias como mecanismos de capacitación oportunos y efectivos que luego puedan ser propuestos por cada Comité Bipartito de Capacitación al interior de su empresa.
- (2) Definir un propósito compartido y orientador para el Comité Bipartito de Capacitación; por ejemplo: *Porque estamos comprometidos con nuestra empresa y nuestros compañeros/as de trabajo, promovemos, mediante acciones de capacitación, la empleabilidad de los trabajadores/as, la productividad de la empresa y, ante cambios en el mercado o en la organización, la reconversión laboral de los trabajadores/as, convirtiéndonos en un aporte decisivo para nuestros equipos de trabajo, la empresa y el país.*
- (3) Definir el diálogo social como catalizador de la acción del Comité Bipartito de Capacitación, en sus tres niveles, intercambio de información, consulta y negociación, como el medio preferente de su gestión.
- (4) Articular el trabajo del Comité Bipartito de Capacitación con los otros organismos del sistema de capacitación y servicios públicos, en el marco de una política nacional de capacitación impulsada por el Consejo Nacional de Capacitación.
- (5) Integrar la acción de los distintos comités de la empresa que abarcan capacitación, higiene y seguridad, inclusión y diversidad y riesgos psicosociales.
- (6) Definir lineamientos operacionales del Comité Bipartito de Capacitación y difundirlos mediante un Manual del Comité por desarrollar.
- (7) Difundir el valor del Comité Bipartito de Capacitación para la empresa, certificando al Comité en forma similar al proceso de certificación del Comité Paritario de Higiene y Seguridad.