USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo

JÓVENES COMPROMETIDOS

EL MODELO DE FORMACIÓN EN VENTAS DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

Serie:
Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Agosto 2013

ÍNDICE

Introducción del Director del Programa 5

Resumen Ejecutivo 8

Executive Summary in English 14

Origen del Modelo de Inserción Laboral.....23

Proceso de Orientación-Formación de Competencias.....39

Eficacia y eficiencia del Modelo..... 57

Factores del éxito del Modelo de Inserción Laboral.....67

Estrategias de Sostenibilidad del Modelo.....79

Aporte del Modelo al Mercado Laboral y La Sociedad..... 87

Anexo A. Lista de personas entrevistadas.....98

PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR

MENSAJE DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO AL EMPLEO

En el año 2009, la Oficina de Crecimiento Económico de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), decidió buscar una solución innovadora al problema de desempleo, una realidad que roba el espíritu de vivir a miles de salvadoreños por la frustración que genera la imposibilidad de conseguir un trabajo digno. Esta realidad es más desmotivando en los jóvenes que buscan su primer empleo.

Durante ese mismo año, USAID realizó una licitación y adjudicó el Programa para Mejorar el Acceso al Empleo a CARANA Corporation en asocio con RTI International, quienes iniciaron operaciones a fines de 2009 con 2 mandatos principales: 1) Crear empleos nuevos o mejorados para al menos 4,500 salvadoreños y 2) crear o mejorar significativamente las vías de acceso al empleo parar miles de salvadoreños. Ambos propósitos hemos alcanzado con éxito, mucho más allá de lo esperado, facilitando el acceso al empleo de más de 12,000 salvadoreños y creando múltiples alternativas que mejoran los mecanismos y el potencial de las personas para obtener un empleo involucrando activamente al sector privado con las instituciones formadoras y el sector estatal.

En respuesta a la decisión conjunta de los Gobiernos de El Salvador los Estados Unidos de impulsar el Asocio para el Crecimiento para unir esfuerzos en la reducción de la criminalidad e incrementar las exportaciones, creamos una iniciativa innovadora denominada Jóvenes Comprometidos - Yo Hago la Diferencia (JC), que en menos de 2 años rompió diversos paradigmas que tradicionalmente habían limitado el acceso al empleo de jóvenes sin experiencia laboral.

Construimos 21 alianzas con empresas, instituciones de formación profesional, agencias del gobierno, ONGs e iglesias; identificamos 14 ocupaciones de entrada, las cuales presentaban problemas para el reclutamiento efectivo de las empresas. A pesar de que no se requería experiencia previa, los perfiles existentes no convencían para cubrir la amplia demanda de recurso humano. Esta situación fue vista como una oportunidad para que los jóvenes en riesgo y sin los recursos para continuar estudiando, pudiesen dar el primer paso a una vida laboral digna.

El esfuerzo de un equipo con mística y una clara estrategia ha permitido que después de 18 meses, el Programa JC haya ayudado a 1,816 jóvenes a conseguir un empleo digno, es decir, con un salario mínimo, prestaciones sociales y con potencial de crecer dentro de las empresas. En gran medida, los trabajos fueron conseguidos en menos de un mes después de haber concluido los cursos.

El Programa Jóvenes Comprometidos, Yo Hago la Diferencia ha demostrado que varias creencias comunes en cuanto a las barreras en la inserción laboral eran falsas. Qué sí es posible formar a jóvenes para cargos específicos en periodos cortos; que sí es posible que gran número de jóvenes (75% en total) que participan en iniciativas formativas puedan conseguir empleos formales en el corto plazo después de haberse graduado. Es más, sí es posible que las empresas participen en el diseño de programas de formación y los procesos especiales de selección; siempre y cuando no se condicione contratar a graduados sin haber sido entrevistados. Siempre he dicho a los jóvenes que el Programa les ofrecía 3 beneficios: 1) una formación hecha a la medida de las necesidades del sector privado para un cargo especifico; 2) plazas disponibles para todos los participantes – hecho que cambió en los talleres de una dinámica de competencia entre participantes a una de colaboración mutua; lo cual constituyó una habilidad adicional muy apreciada por los empleadores, y 3) una entrevista en que cada joven tenía que ganar el cargo. De igual forma les pedimos asumir 2 compromisos: 1) ganar el cargo y 2) realizar una labor tan sobresaliente que el empresario quisiera más empleados formados por USAID y sus aliados. *Ahora puedo reconocer que los jóvenes cumplieron con esmero ambos compromisos.*

El Programa Jóvenes Comprometidos ha cambiado muchos otros paradigmas. A raíz de una participación cercana con las empresas anclas, ellos hicieron aportes específicos para el desarrollo de la formación en base a competencias. Además permitieron visitas a sus instalaciones (es importante señalar que los empleadores de restaurantes les invitaban a un desayuno o almuerzo), y organizaron oportunidades especiales de entrevista para acelerar el proceso de contratación. Y decidieron considerar la formación como una solución parcial a sus problemas de reclutamiento, logrando que el 75% de los graduados fueron contratados.

Las diferentes evaluaciones de los cursos han concluido que el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales, integrados de forma creativa en un proceso de formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en asegurar empleos para jóvenes, a consecuencia de proveer recursos humanos competentes, motivados y listos para ocupar cargos específicos de entrada; rompiéndose así muchos ciclos de empleos informales en el grupo familiar. Es más, ofrecía la oportunidad de tener una visión de un futuro laboral que les permitiría crecer profesionalmente y aspirar a iniciar en la medida de lo posible, estudios superiores.

Nos complace de manera especial resaltar que de los 1,816 Jóvenes Comprometidos que consiguieron empleo 54% fueron mujeres. Las diferentes evaluaciones sobre la calidad del empleo señalaron que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC no han experimentado diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo. De hecho, el salario inicial promedio para las mujeres es 4% mayor que para los hombres en la ocupación de ventas y en ambos casos es mayor que el salario mínimo.

Me enorgullece presentar este informe, que resume un análisis del Programa Jóvenes Comprometidos, en el que se enfatizan el valor y la calidad de la formación y la fortaleza de las alianzas para mejorar el acceso al empleo en el área de ventas. Estoy seguro que el presente informe animará a nuevas empresas a hacer uso del apoyo del INSAFORP, para formar a jóvenes que buscan su primer empleo en el área de ventas y

motivar a las instituciones de formación a adoptar las metodologías descritas aquí para poder logra mayor eficiencia en sus programas de formación e inserción laboral.

Agradezco a los múltiples aliados del Programa Jóvenes Comprometidos, empresas, INSAFORP, e instituciones de formación técnica en la implementación de este programa tan exitoso. De manera especial agradezco el valioso aporte del Msc. Bladimir Henriquez quien realizó las indagaciones necesarias para esta evaluación; asimismo se reconoce el esfuerzo del Lic. Gino Lopez, Gerente del Programa Jóvenes comprometidos, la Ingeniera Betsy de Cosme, a cargo de conducir la estrategia de selección; el liderazgo del Lic. Luis Eduardo Rivera, Gerente Técnico y el apoyo del Lic. Guillermo Gomez, Especialista en Monitoreo y Evaluación en perfeccionar el análisis presentado a continuación. Asimismo, se agradecen los aportes del Lic. Carlos Marroquin en la edición y selección de fotografías que ilustran las diferentes actividades del Programa de Jovenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia.

Beto Brunn, Director del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo tiene como propósito elevar la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo. Como parte de este esfuerzo, surge el Programa *Jóvenes Comprometidos*-Yo Hago la Diferencia[1], el cual ha desarrollado un Modelo de Inserción Laboral para mejorar las opciones de encontrar un empleo de jóvenes en edad de trabajar y quienes por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales.

Durante la consultoría realizada se ha identificado los varios elementos, que en su conjunto permitieron operativizar con gran éxito el Modelo de Inserción Laboral para Ventas. Aunque haya tenido raíces en común con el resto de procesos de formación del Programa Jóvenes Comprometidos (el Programa JC), la formación en ventas ha sido una de las que ha generado un mayor número de inserciones laborales, por haberse realizado en el marco de una buena relación institucional con las empresas aliadas y por haber creído en el proyecto desde su génesis.

Se han revisado una serie de documentos institucionales, se realizaron entrevistas con personal del Programa y empresas relacionadas a este, así como una serie de grupos focales dirigidos a empresarios o ejecutivos de las empresas empleadoras de jóvenes provenientes del Programa, incluyendo jóvenes no insertados e insertados y otros laborando en las compañías que no provenían del Programa JC.

Se establecieron los beneficios sociales, económicos y profesionales adquiridos por estos jóvenes vendedores que finalmente habían mejorado su perfil de competencias que les servirán para conseguir un trabajo en su primera entrevista y para el resto de su vida laboral. En los diversos procesos de formación en ventas ya sea para mostrador o ventas externas, se ha definido como factor común el desarrollo de la pro-actividad de los Jóvenes Comprometidos graduados, al definir una visión personal y profesional que antes no tenían clara o simplemente no existía.
En el presente documento se ha sistematizado el modelo de inserción laboral en general; también se identificaron los factores de éxito, que han logrado que los procesos funcionen de forma sobresaliente comparados con los objetivos que dieron origen al modelo. Los tres impactos principales son:

1 HR Managers suggested to USAID that the most essential qualities they were seeking were commitment to the job and company, and a clear indication that if hired, the job seeker wants to make a significant contribution, a difference, in the workplace. The USAID Program combined those qualities in the name of its program to help youth find jobs: Committed Youth - I will make a difference

1) La satisfacción del joven después de vivir la experiencia de inserción laboral.
2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano para el cargo de vendedor de mostrador o como externo, ahorrando recursos al contratar a jóvenes graduados del Programa.
3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa Jóvenes Comprometidos.
Finalmente se hace referencia a la sostenibilidad del modelo en diferentes circunstancias.

EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo en el cargo de cajeros, consiste en la integración efectiva de los siguientes componentes:

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo está conformado por unos elementos comunes en el medio, tales como la filosofía de formación por competencias y la construcción de alianzas con el sector privado. También incluye elementos innovadores como:

1. Construcción/profundización de alianzas con empresas (ancla) que permiten la identificación de los requerimientos estándar de las empresas y de competencias definidas por ellas y el sector al que pertenecen (restaurantes, ventas, supermercados, etc.) para cargos de entrada específicos; asimismo, la sincronizarlos procesos de selección con la capacitación y los de capacitación con las fechas de contratación, y conocer la demanda proyectada a nivel nacional y mensual para establecer acuerdos en los aportes de recursos.
2. Colaboración plena del Ministerio de Trabajo y Provisión Social y otras organizaciones en reclutar a jóvenes para los talleres de orientación vocacional y selección para la capacitación.
3. Orientación vocacional para el trabajo que posibilite a los jóvenes un autoconocimiento de su condición y desarrollo personal en función de lo laboral, y la construcción de una visión inicial hacia el trabajo; que le permita tomar una decisión consciente acerca del desarrollo de las acciones para la habilitación laboral para un cargo especifico de entrada e insertarse laboralmente en el área correspondiente a ellas;
4. Identificación inicial y selección posterior de jóvenes que cumplan con requisitos y estándares definidos en la demanda de las empresas (perfil de entrada a la capacitación);
5. Formación específica, es decir centrada en lo fundamental y realizada en el menor tiempo posible, basada en una definición clara del perfil de entrada y salida de la capacitación en cuanto a las competencias requeridas por el mercado laboral para el puesto de trabajo específico, incluida técnicas de entrevistas y el acompañamiento durante su desarrollo y la participación de la empresa ancla en la formación así como procesos de selección rigorosa para asegurar grupos de formación homogéneos y en consecuencia una muy alta probabilidad que la mayoría de graduados consiguen el empleo (91% en el caso de ventas); y,
6. Seguimiento sistemático al proceso de entrevistas de trabajo y las decisiones de empleo que obtuvieron, con el fin de asegurar contrataciones así como, ajustar los procesos del programa en sus diversos niveles y seguido por el monitoreo de todos los graduados hasta después de 6 meses, con el fin de constatar su permanencia en el empleo.

En síntesis, el Modelo de Inserción Laboral es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales; integrados de forma creativa en un proceso de formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en el logro principal de asegurar empleos para jóvenes a consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada.

De acuerdo al estudio, el aporte ha sido el rol vinculante del Programa Jóvenes Comprometidos, que ha alineado objetivos en común y de beneficio para todos los participantes. Dicho de una manera resumida: el Programa JC ha hecho una cualificación de estos y una "integración circular" innovadora del mercado laboral, desde la identificación de la necesidad de capital humano, seleccionarlo, formarlo, insertarlo y dar seguimiento a los resultados, obteniendo siempre la retroalimentación respectiva para su fortalecimiento

HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

Hasta el 30 de junio, en todas las carreras apoyadas, 1,816 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo (77% de los 2,408 Jóvenes Comprometidos capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada), con una proporción ligeramente menor de mujeres (49% de inserción) con respecto a los hombres.

En el caso del cargo de entrada de ventas, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC es del 91%. De acuerdo a los resultados del estudio, para el personal contratado por medios tradicionales, la tasa de inserción es del 10%, es decir 81% menos probable que contraten al personal que no pasó por el esquema de formación de Jóvenes Comprometidos.

Los jóvenes coinciden en concluir que sin experiencia laboral previa, resulta difícil tener la oportunidad de adquirir las competencias y habilidades específicas para trabajar en ventas. Las oportunidades tradicionales que conocían son las de formación en oficios varios, desvinculadas por lo tanto, de oportunidades directas de inserción laboral en el mercado formal de trabajo. Tanto los vendedores graduados insertados y los no insertados laboralmente, coinciden en que la existencia del Programa Jóvenes Comprometidos les proporcionó esa oportunidad que nunca creyeron podrían llegar a tener y que les ha brindado recursos de diverso tipo: seguridad, confianza en sí mismos, autoestima, conocimientos del mercado, asesoría, acompañamiento hasta la inserción, etc., que son elementos que no poseían para moverse hacia el mercado laboral.

Esta diferencia competitiva, comparada con sistemas tradicionales de reclutamiento y selección, ha brindado un posicionamiento de la marca "Jóvenes Comprometidos" en la mente de los responsables de contratar personal, tanto en los que han vivido la experiencia de inserción de los graduados de este programa, como en otras empresas que recién se enteran de las oportunidades de aliarse.

Un aspecto que en grados diversos establece diferencia entre los jóvenes graduados del Programa y sus compañeros de trabajo reclutados de otras fuentes, es la orientación, motivación y enfoque hacia el trabajo específico con la que llegan al cargo de ventas. Los Jóvenes Comprometidos solamente son seleccionados para la formación y desarrollo de sus competencias previo a una decisión consciente y comprometida basada en una comprensión específica del mercado laboral y de servicio particular por la que se deciden, y con apoyo de la aplicación de pruebas y test técnicos psicológicos que validan su disposición para ocupar el cargo.

En consecuencia, como empleados en ventas, los graduados del Programa JC se distinguen porque entienden y viven el cargo desde una visión de carrera. Es decir, los vendedores del Programa identifican las competen-

cias requeridas y las practican; ejemplo de ello es la accesibilidad que deben tener con el cliente, el compromiso y entrega al trabajo para hacerlo bien, la voluntad de aprender, de crecer y ser tolerante con el cliente para hacerlo bien, ser dinámico, tener iniciativa y responsabilidad hacia el trabajo.

También en el área de formación para enfrentar con éxito las entrevistas de trabajo, se identifican diferencias entre los jóvenes graduados y sus compañeros de trabajo. Mientras los primeros son preparados técnica, emocional y psicológicamente para enfrentar apropiada y exitosamente ese momento, los segundos señalaron claramente que no estaban preparados en esos términos para tal situación.
La atención a cada componente del Modelo, ha logrado que cada uno haya tenido un impacto importante en la inserción laboral de los Jóvenes Comprometidos. Por ejemplo, la actividad de orientación vocacional o al trabajo cumple con el objetivo de preseleccionar a los jóvenes. Y además les orienta para el trabajo, ya que no todos decidirán continuar o simplemente no poseen al nivel deseado de las competencias mínimas de entrada al proceso de formación.

Como empleados, los graduados del Programa JC se destacan en el lugar de trabajo. Los empleadores han enfatizado que los jóvenes provenientes del Programa JC tienen mayor capacidad para aprender rápidamente los contenidos del proceso de capacitación interna de la empresa para sus puestos de trabajo, según ellos, porque cuentan con una buena base de conocimientos sobre temas relacionados con las competencias laborales aprendidas en los cursos que previamente recibieron. De acuerdo con algunos gerentes y jefes de empresas entrevistadas, los vendedores provenientes del Programa JC, han mostrado mejor grado de adaptabilidad y desempeño en los procesos de capacitación interna. Por el hecho de establecer dentro de las competencias básicas los estándares de las empresas más exigentes, es decir, las empresas ancla, para algunas empresas no tan exigentes no ha sido necesario desarrollar capacitaciones adicionales de inducción al cargo para estos jóvenes, lo cual aumenta el valor agregado, y les permite evitar costos de formación directa para el desarrollo requerido de las competencias básicas.

El análisis a fondo de la aplicación del modelo permite establecer con certeza que la metodología y los componentes de formación por competencias en ventas, responden adecuadamente a las expectativas de los empleadores desde dos perspectivas: 1) la efectividad manifiesta en su capacidad de dotar a las empresas de personal que responde a las competencias establecidas en el perfil de entrada para los cargos en ventas que ofrecen; y 2) la competitividad que deriva del desempeño de los jóvenes y de sus atributos particulares que facilitan su inserción a las empresas con inversiones menores en capacitación, la reducción del índice de rotación en comparación con otros reclutados por diferentes medios que inciden en la reducción de los niveles de rotación de las empresas.

En relación con los costos de reclutamiento de las empresas en el mercado, si se toma como referencia un salario promedio de $225.00 para los cargos de ventas ya sea venta externa o de mostrador, el costo del Programa JC por cada joven contratado es $321, o sea un 43% más con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos.

Pero por ser aptos y comprometidos con el cargo, la diferencia a favor se observa en la reducida tasa de deserción o retiros voluntarios del cargo. Después de 3 meses, normalmente solamente 20% de los jóvenes contratados tradicionalmente continúan en el cargo, comparada con 66% de los Jóvenes Comprometidos contratados, por ende el costo de un Joven Contratado que continúe en el trabajo después de 3 meses es $478.81, mientras que el costo del joven contratado tradicionalmente que continúa en el trabajo después de 3 meses es $1,125, es decir; el costo por empleado que permanece en el trabajo es 57% menor cuando se contrata Jóvenes Comprometidos, una diferencia muy significativa.

Las empresas aliadas manifiestan en el estudio haber experimentado cómo los jóvenes enfrentan con soltura y seguridad la entrevista de trabajo, muestran una clara visión hacia el trabajo o vocación, disposición para asumir los compromisos laborales y el dominio deseado de las competencias estipuladas en el perfil de entrada de los cargos específicos.

El Modelo de Inserción Laboral del Programa ha llegado a ser un complemento deseado en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, y en algunos casos a sustituirlo en su totalidad como en el caso de las empresas CLARO y Megaboutique, donde muestran un alto grado de confianza en el proceso, lo cual ha generado inserciones masivas de los graduados como nuevos vendedores.

El estudio refleja que las jóvenes no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo. De hecho, las estadísticas demuestran mayor probabilidad para mujeres de conseguir empleos y de quedarse trabajando en las ocupaciones de ventas. En los procesos de orientación y selección participan más mujeres (55%), mayor proporción de mujeres son seleccionadas para los cursos en ventas (53%), mayor porcentaje de mujeres se gradúan (93% vs 87% de los hombres), y mayor porcentaje de mujeres consiguen empleo en ventas (56% de los graduados con empleo son mujeres).

En términos globales, 91% de los Jóvenes Comprometidos graduados consiguen empleo, así la formación en ventas tiene la tasa de inserción laboral más alta de las diferentes áreas de formación de Jóvenes Comprometidos.

El salario promedio inicial mensual de los recién contratados es $275, mientras que el salario mínimo promedio reportado ha sido $224, que es igual para hombres y mujeres. Al comparar el ingreso promedio inicial de mujeres, este es de $280 y para hombres es de $268, o sea 4% mayor para mujeres (el salario mínimo es de $224/mes).

La apreciación generalizada que los no participantes del Programa entrevistados tienen de sus compañeros de trabajo graduados, es de un nivel de desempeño sobresaliente en el trabajo. Observan que los graduados JC en sus labores diarias y su aptitudes ante malos resultados en ventas, dan muestras del manejo amplio de las competencias requeridas para el cargo que ocupan, tales como, el compromiso y responsabilidad con el trabajo, la claridad y focalización sobre lo que llegan a hacer en el trabajo. Se adaptan fácilmente a equipos de trabajo y a los horarios; muestran un alto nivel de solidaridad, respeto, compañerismo y facilidad extraordinaria para desenvolverse en el trabajo. En términos generales estas apreciaciones coinciden con las apreciaciones de desempeño expresadas por los jefes inmediatos (Gerentes de Operaciones y de Recursos Humanos).

IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

La orientación recibida y la formación por competencias, en el área de ventas, les permitió a los Jóvenes Comprometidos contratados, de acuerdo con sus relatos, tener mayor y más rápido acercamiento al mundo real del trabajo. En muchos casos también, descubrir su inclinación vocacional y particular interés por alguna empresa del sector, mediante la información recibida sobre la situación del mercado laboral, y la inducción sobre las características del cargo, las dinámicas y místicas propias de cada empresa. Les permitió descubrir, apropiarse y desarrollar sus habilidades y superar sus debilidades. Les permitió aprender a tener control positivo de sus emociones y concentrar su enfoque en una visión personal y profesional que antes no existía o si existía no tenían definido un alcance que les permitiera ser competitivos en su vida.

En opinión de los Jóvenes Comprometidos que lograron obtener su empleo, la formación recibida les ha permitido construir un sentido de compromiso y responsabilidad con el trabajo y con sus propias vidas, descubrir que deben mantener una actitud propositiva ante los conflictos y adversidades, proactividad ante el aprendizaje de nuevas funciones, roles y retos en el lugar de trabajo, así como aspiraciones de desarrollo personal.

Los Jóvenes Comprometidos contratados sienten satisfacción con su trabajo, porque se sienten conscientes que lo desempeñan de manera satisfactoria para la empresa y porque saben aplicar lo aprendido en el trabajo, aun cuando algunos no terminaron ubicados en la empresa en la que aspiraban trabajar. En general, el trabajo les ha permitido confirmar que eran capaces de hacer las cosas con las habilidades y competencias necesarias aplicando lo aprendido. Ello les hace experimentar y valorar su trabajo y el cargo desempeñado y experimentar satisfacción y orgullo y plantearse metas de superación.

Es importante señalar que en relación a los jóvenes que no fueron contratados en su oportunidad de entrevista laboral para un cargo en ventas (solamente 8% de los graduados), manifiestan que el Programa les dio valores y conocimientos que impulsaron su vocación hacia el trabajo, disminuyendo sus miedos, permitiéndoles establecer unas relaciones sociales con sus ex compañeros de curso, y agradecimiento de la oportunidad de haber formado parte del mismo.

La principal recomendación de los empresarios que participaron en el estudio fue ampliar el tiempo de formación; recomendación ya implementada por INSAFORP. El curso que antes era de 24 horas, se amplió a 40.

RESUMEN Y SÍNTESIS

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo es innovador y muy exitoso por la forma creativa en que integra los elementos nuevos con varias intervenciones tradicionales. Su efectividad se manifiesta en los altos números y porcentajes de jóvenes con empleo así como en las comparaciones de costo-beneficio. Especialmente en el área de ventas, su sostenibilidad, mediante alianzas y aportes entre empresas, INSAFORP e instituciones trabajando con jóvenes, incluido el Ministerio de Trabajo y Previsión social es evidente y más sólida cada día. Es, en síntesis, un cambio de paradigma, un modelo desarrollado, con lecciones aprendidas, que amerita estudiar y replicar más ampliamente por quienes buscan facilitar y acelerar la inserción laboral de los jóvenes salvadoreños. Es en esencia, un Modelo que revoluciona la formación e inserción de capital humano a partir de una visión competitiva del trabajo en cargos específicos.

EXECUTIVE SUMMARY

The goal of USAID's Improving Access to Employment program is to improve the quality of human capital in El Salvador, assisting Salvadorans to obtain new and better jobs. Part of this effort is the Program Committed Youth – I Will Make A Difference [2] which has developed an Employment for Youth Strategy comprised of multiple elements to assist young people of working age to find jobs quickly. If not employed, these youth are vulnerable to the activities of criminal groups.

During the course of the assessment, a number of elements were identified and are described here to demonstrate how each contributes to the success of the Committed Youth Employment for Youth Strategy creating jobs in sales. Although the Committed Youth (CY) Program places youth in a variety of entry-level jobs, training programs in sales have generated the highest number of jobs due to the breadth and quality of alliances with businesses and training providers. Additionally, sales was one of the first occupational areas supported within the Committed Youth Program.

A series of documents were reviewed, and participating Program personnel and businesses were interviewed. This included a series of focus groups with: 1) executives of the companies that employ CY graduates, 2) both those who found jobs and those few not hired (8% overall), and 3) youths employed in partner companies but were not graduates of the Committed Youth Program.

There are evident social, economic, and professional benefits that the graduates of the Committed Youth Program have gained. They have been able to improve their skills within the workplace, which has assisted them in getting jobs following their first interviews and will do so throughout their working lives. In the training programs in sales, whether focused on jobs as sales personnel working in stores or door-to-door, the assessment highlights the development of proactiveness among CY graduates as a success factor, along with the growth of their personal and professional goals, which had previously been either unclear or nonexistent.

2 HR Managers suggested to USAID that the most essential qualities they were seeking were commitment to the job and company, and a clear indication that if hired, the job seeker wants to make a significant contribution, a difference, in the workplace. The USAID Program combined those qualities in the name of its program to help youth find jobs: Committed Youth - I will make a difference.

This document describes in detail the Committed Youth model of job placement and identifies its success factors. The Program's three principal impacts are the following:

1) The satisfaction of youth after finding jobs.
2) The satisfaction of partner businesses who have found a more reliable and cost-effective source of entry-level sales personnel, whether they will work in stores or as door-to-door sales people.
3) The high rate at which USAID's employment objectives are fulfilled through the CY Job Placement Program.

Finally, the assessment discusses the sustainability achieved to date and expected in the near future.

THE CY JOB PLACEMENT STRATEGY

The CY Job Placement Strategy created by USAID's Improving Access to Employment program is comprised of several elements oftentimes referenced in literature focusing on job readiness and job placement, for example competency-based training and alliances with the private sector. The Program also includes innovative concepts such as:

1. The creation and deepening of alliances with anchor firms has allowed USAID a) to identify job requirements and define competencies for new hires within specifically entry-level occupations (restaurants, sales, supermarkets, etc.), b) to establish a clear definition of entry and exit standards for USAID-sponsored training, and c) to facilitate business participation in training. Additionally, it has enabled the Program to generate an accurate projection of the demand for new hires in specific jobs on a monthly and national level. This allowed the Program to establish agreements on resource contribution, as well as a calendar for recruitment and training which synchronizes training programs with anchor firms' hiring processes;
2. Vocational orientation that enables young people to develop self-awareness, including constructing an initial goal for their future, permitting them to make a well-informed and conscious decision to participate in training for a specific entry-level position and to take a job within that industry if offered it;
3. Initial identification and subsequent selection of young people who meet the demographic and skill requirements that the businesses demand (entrance requirements for training); this rigorous selection process allows for homogenous training groups, and achieve a high probability that graduates will qualify for the jobs;
4. Job-specific training in which the anchor firms participate, which is completed in the least amount of time possible, is based on the competencies required by the labor market for a specific position, and includes preparation to tackle the interview process; and,
5. Systematic follow-up to the interview process and subsequent hiring decisions in order to ensure that Program participants are hired immediately after training. This effectively guarantees jobs in significant numbers for previously unemployed youths and permits adjusting Program processes on various levels. The Program also monitors all graduates for six months to confirm that they remain in their jobs.

To summarize, the CY Job Placement Strategy is a mix of innovative and traditional elements integrated in a creative way resulting in an outstanding training-job placement process. The outcomes and impacts have been widespread, all based on securing jobs for young people and consequently providing the labor market with well-qualified personnel who are ready to take on specific entry-level jobs.

This assessment found that the principal contribution of the CY Program has been its ability to integrate the objectives of the Program, employer, and participant in ways that benefit each party. The CY Program has thus achieved an innovative "circular integration" in the labor market by identifying the need for personnel

in specific entry-level jobs, selecting trainees, implementing competency-based training, helping them to find jobs, and following up on the results, thereby constantly obtaining feedback used to strengthen the Program.

PRINCIPAL ASSESSMENT FINDINGS

As of March 31, 1,507 Committed Youth have obtained formal jobs, receiving at least minimum wage [3]. This represents 73% of the 2,053 Committed Youth trained in various entry-level jobs. Overall, a slightly lower proportion of women (49%) find jobs relative to men.

In the case of entry-level sales positions, the job placement rate of young CY graduates is 91%. Job placement rates for women are higher (93%). According to the assessment, businesses hire only 10% of the youths identified by traditional means, which is to say that youth who do not participate in CY Program have an 81% less chance of being hired.

The CY youth graduates agree that without previous work experience, it would have been difficult to gain the required specific competencies and skills to work in sales. The traditional training opportunities that existed were for general job readiness training, and these programs generally didn't aim to connect the trainees to the formal job market. CY graduates who have found jobs in sales, along with those who have not, concur that the CY Program has afforded them an opportunity that they never thought they would have. Additionally, the trainings have assisted them in developing a diverse set of personal attributes:

- Security; self-confidence; self-esteem;
- A deep understanding of the market, specific jobs, and their role within businesses;
- The ability to receive and provide advice and generate mutual support until employed and afterwards.

These are all qualities that they did not previously possess in order to integrate into the labor market.

This competitive advantage, compared with traditional systems of recruitment and selection, has allowed the "Committed Youth" brand to be recognized and highly valued by those who are hiring personnel, as well as people in companies who have recently become aware of opportunities to get involved.

Another aspect that differentiates young graduates of the Program from their colleagues recruited through other sources is their orientation, motivation and focus with regard to the specific job, which they acquire during the training and subsequently bring to the position in which they are hired, e.g., sales. The Committed Youth are only selected for training following a decision to participate based on their understanding of the labor market and of a particular job that they decide to pursue. The CY Program then uses interviews and tests to validate if they have the right set of skills and attitudes to meet the training entry-level requirements and then to accept the position if offered.

As sales employees, the graduates of the CY Program distinguish themselves from others within the labor market because they understand what it is that their position entails. In other words, salespeople from the CY Program have an understanding of the specific skills required for their positions and they exercise them. Examples of this include the ability to relate to a client, especially a difficult client or one that cannot decide on a product; commitment and dedication to the job; the willingness to learn, grow, to be dynamic; and, to take both initiative and responsibility while on the job.

3 The minimum wage in commercial businesses, i.e., for sales, in 2013 was $224 per month before taxes.

Additionally, the assessment identified important differences between the CY graduates and their co-workers regarding the interview process. The CY graduates were technically, emotionally, and psychologically prepared to appropriately handle the interview; CY graduates, in effect, shine in the interview and most (91%) get the job. In contrast, their co-workers were almost always unprepared for the job interview.

Each component of the CY Job Placement Strategy has an important impact on the job placement of Committed Youth, due to the design and quality control of its implementation. For example, the vocational or work orientations assure an appropriate selection of young people for training. It also steers youth towards work since some job seekers will not continue to the testing stage or they may simply not have the desired level of minimum competencies to begin the training process. There is also a focus on attention to dress, and, in this manner, preparation for their job interviews solidifies to potential employers the conclusion that they are ready and enthusiastic about the job, in this case a position within sales.

The graduates of the CY Program stand out in their workplaces. Employers have expressed satisfaction that the CY graduates have a greater capacity to quickly learn the company's procedures and materials relevant to their job because, according to these employers, the graduates have substantial knowledge of the skills required in the workplace, which they learned in the CY course. In fact, by using the most demanding skill standards of the anchor firms, for some less-demanding companies, it was not necessary to train the CY new hires, increasing their value to the company and enabling them to avoid training costs.

Based on a thorough analysis of the CY Job Placement Strategy, the methodology and training components used in sales closely correspond to the employers' expectations. First, the Program has demonstrated its capacity to provide companies with personnel who have the competencies, as well as the image, required for hiring. Secondly, the performance results as well as the lower turnover prove to companies that CY graduates are much more preferable.

The assessment of the CY Program in sales included a comparative cost effectiveness analysis. Companies, as a reference, can contract headhunters paying the average salary for an entry-level sales position, or $225, to identify each person who qualifies for hiring, whether for door-to-door sales or as clerks in stores. The per capita cost for the CY Program for each young person hired is $321, that is, 43% more than hiring through traditional means.

Because they are more suited for and more committed to the work, however, there is a difference in the rate of resignations. After three months on the job, typically only 20% of young people hired using traditional recruitment are still working, whereas 68% of Committed Youth remained on the job. Taking into consideration this turnover, the per capita cost of a CY graduate who continues working for more than three months is $485, while the cost, using traditional recruitment methods, of an employee who stays on the job for three months is $1,125. In other words, the cost per employee who remains on the job is 57% less for a Committed Youth, a very significant difference. That difference is the basis for the sustainability of the effort on the part of INSAFORP which is now funding training in sales and for several other entry-level occupations.

In summary, the employers interviewed affirmed that the CY graduates confront work interviews with ease and confidence, demonstrate a clear set of goals pertaining to their work or vocation, show enthusiasm to assume work responsibilities, and prove that they repeatedly demonstrate the competencies required of them.

The CY Job Placement Strategy has become a reliable process for recruitment, personnel selection, and initial-employment training. In fact, in some cases it has substituted traditional strategies completely, e.g. CLARO and Megaboutique. These businesses have shown a high degree of confidence in the process, implementing mass hiring of CY graduates as salespeople not requiring training.

Furthermore, the assessment has shown that CY graduates have not experienced any differences in treatment based on their gender from either their bosses and/or colleagues. In fact, the statistics demonstrate that there is a higher chance that women will secure work and continue working in sales positions. More women (55%) participate in the orientation and selection processes, more women (53%) are selected for courses in sales, a higher percentage of women than men graduate from the Program (93% versus 87%, respectively), and a greater number of women obtain jobs in sales (56% of the graduates hired are women). In fact, the average starting salary for women is 4% higher than that of men ($280/month vs. $263 for men), and in both cases, higher than the minimum wage of $225. The average starting salary for the 10% with the lowest monthly salary was equally the minimum wage of $224 for both men and women.

Overall, 91% of Committed Youth graduates find jobs, giving training in sales the highest rate of job placement for graduates relative to the other trainings offered by the CY Program.

Non-participants in the Program comment that their co-workers who are graduates of the CY Program demonstrate greater enthusiasm and quality of work. They are also as able to deal better with difficult situations such as poor sales results, and they demonstrate command over the skills required in these positions, including a commitment and responsibility to their work, as well as a clear focus on what it is that they intend to do throughout their time on the job. They adapt easily to various environments and show flexibility with their schedules, exemplify a high level of solidarity, respect, and camaraderie, as well as an ability to get along with others at work. These observations coincide with those expressed by their immediate bosses (Managers of Operations and Human Resources).

IMPACT ON THE LIVES OF THE COMMITTED YOUTH

According to those who have been hired under the Committed Youth Program, the guidance and competency-based training that they received has allowed for a smooth and accelerated transition into the labor market. In many cases, finding employment has been made easier because the CY graduates received information on the labor market, specific jobs, and information about different companies. It has allowed them to discover, take ownership of, and develop their skills and overcome their weaknesses. It has also allowed them to learn to take control over their emotions and focus on a personal and professional goal, which may not previously have existed.

According to the Committed Youth who have found jobs, the training that they received has enabled them to build a sense of commitment and responsibility with their work and in their own lives. They have discovered that they must maintain a positive attitude in the face of conflict and adversity and be proactive learners when confronted with new activities, roles, and challenges in the workplace, as well as in their personal lives.

The hired Committed Youth are very satisfied with their work because they know that they perform satisfactorily for their employers, and they know how to apply what they have learned to their work, even when they do not end up in the anchor company which sponsored the training. Overall, employment has allowed them to confirm that they are capable of accomplishing things with the abilities and competencies necessary, applying what they have learned. It makes them experience and value the work that they do, provides them with a sense of accomplishment, and helps them set goals for self-improvement.

It is important to note that the young people who were not hired after having an interview for a sales position (just 8% of the graduates) affirm that participation in the Program nevertheless left them with values and knowledge that have driven their predisposition to work and reduced their fears. This has enabled them to establish and maintain relationships with their former classmates and generate gratitude for having had the opportunity to take part in the experience.

The main recommendation from the businesspeople who participated in the study was to increase the length of training, a suggestion that has already been implemented by INSAFORP. The course, which was previously 24 hours long, is now 40 hours long.

SUMMARY AND SYNTHESIS

The CY Job Placement Strategy created by USAID's Improving Access to Employment Program is innovative and very successful because of the creative way in which it combines new methodologies with traditional interventions. Its effectiveness is evident in the high numbers and percentages of young people with jobs, as well as in cost-benefit comparisons. Particularly within sales, its sustainability, through alliances and contributions among businesses, INSAFORP, and institutions working with young people including the Ministry of Labor and Social Welfare, is evident and more solidified each day. It is, in summary, a shift in paradigm, a well-developed and implemented model with lessons learned, that deserves to be studied and replicated on a larger scale for those looking to facilitate and accelerate the job placement of Salvadoran youth.

INTRODUCCIÓN

Este informe presenta un análisis sistemático del Modelo de Inserción laboral desarrollado por el Programa Jóvenes Comprometidos - Yo Hago la Diferencia (Programa JC). Se identifican las experiencias y aprendizajes inmersos en los factores que han propiciado que los resultados alcanzados sean deseables en el mercado laboral, y cómo los aprendizajes, experiencias, herramientas y procedimientos desarrollados; pueden ser sostenibles cuando sean transferidas a los actores relacionados con el desarrollo de la fuerza de trabajo en El Salvador. El informe se ha dividido en cinco capítulos, cuyo contenido se resume a continuación:

En el Capítulo 1 se presentan los antecedentes del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y del Programa JC. Se realiza una breve descripción de las condiciones económicas y sociales que dieron origen a la iniciativa, y cómo, a partir de una mejor comprensión de la dinámica del mercado laboral y el aprovechamiento de las oportunidades de trabajo que se ofrecen en las empresas, se plantearon soluciones para jóvenes que muestren disposición y compromiso para formarse y desarrollar las competencias que los habiliten para el empleo en cargos específicos de entrada, es decir, las posiciones de trabajo en donde los requerimientos de experiencia previa son casi nulos.

La concepción del Modelo de Inserción Laboral se describe en detalle, desde la perspectiva de los componentes que lo constituyen y de las hipótesis que establecen la lógica de su operatividad. También se describe su estructura sistémica, la cual explica el dinamismo donde se generan valores agregados para las empresas, los jóvenes capacitados y la sociedad en general. Se describe la forma en que surge la iniciativa de formar jóvenes en ventas, y al final, se exponen los principales resultados del Modelo en términos generales con un énfasis particular en el área de ventas.

En el Capítulo 2 se describe cómo se llevan a cabo los procesos de preselección, selección y formación de los jóvenes que ingresan al Programa JC en las áreas de Ventas, tanto ventas externas como ventas de mostrador.

En el Capítulo 3 se describen las características de eficiencia y eficacia del Modelo desde la perspectiva de los gerentes y jefes que participaron en entrevistas y los resultados de los grupos focales realizados con jóvenes graduados o no del Programa JC. Se valora el desempeño de los jóvenes en los puestos de trabajo, y cómo responden al perfil de entrada de las empresas, a las expectativas de comportamiento en el trabajo sobre y a los criterios de desempeño propios de las empresas. Finalmente se exponen las experiencias que enfrentan en los puestos de trabajo y la apreciación que de ellos tienen sus compañeros de trabajo que no participaron en el Programa JC.

En el Capítulo 4 se presentan los factores del Modelo de Inserción Laboral que mediante su ejecución han vuelto exitoso JC, por cuanto los beneficios que ha aportado al mercado laboral han sido valorados positivamente por diferentes actores que han participado en su operatividad y por aquellos que han recibido sus beneficios, y por lo tanto, resulta pertinente y deseable su transferencia a la sociedad salvadoreña.

En el capítulo 5 se presentan recomendaciones puntuales en términos de los criterios de transmisión de las experiencias y aprendizajes, y también sobre las estrategias para que este Modelo sea sostenible en el tiempo en diferentes ámbitos de la sociedad salvadoreña en términos generales y en particular para la ocupación de Ventas.

En el Capítulo 6, también sobre la base de las percepciones de diversos actores participantes en entrevistas y grupos focales, se presenta un análisis de los principales aportes del Modelo al mercado laboral. Por una parte se establecen las mejoras que el Modelo aporta al mercado laboral en términos de eficiencia en la selección de personal para cargos específicos, y esto conlleva a que en forma creciente las empresas privadas y entidades públicas se han aliado con el Programa JC para participar en los procesos de formación del Modelo. Por otra parte, se identifica cómo el Modelo genera una mejora en la calidad del recurso humano disponible en el mercado laboral, y el impacto que tiene en las condiciones de vida de los jóvenes y de las personas que los rodean.

CAPÍTULO 1

ORIGEN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y su Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia. Se hace referencia al contexto económico y social que enmarca el origen del Programa JC. Se describen diferentes momentos y experiencias iniciales que permitieron dar forma al Modelo de Inserción Laboral, desde la perspectiva de un enfoque sistémico que explica la dinámica de los actores y procesos que dan dinamismo y proporcionan habilidades a los jóvenes capacitados y los aportes a la sociedad en general. Se relata finalmente la manera en que surge la aplicación del Modelo en el área de Ventas.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

USAID/El Salvador administra el Programa de Cooperación Bilateral (Estados Unidos-El Salvador) en las áreas estratégicas de Democracia y Gobernabilidad y Crecimiento Económico. USAID se enfoca en promover la democracia, la gobernabilidad, expandir y diversificar la economía, contribuir a mantener una población más sana, con mejor educación y ayudar al país a recuperarse de los desastres y la crisis financiera mundial.

Como parte esencial del componente "transables" del Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de El Salvador y el Gobierno de Estados Unidos, el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo está mejorando la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo.

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo fue adjudicado por la USAID a CARANA Corporation/RTI International con el objetivo de que al menos 4,500 salvadoreños tuvieran acceso al mundo laboral. Desde diciembre de 2009, se está implementando el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo (en adelante el Programa de USAID) con una inversión de 7.5 millones de dólares.

> "Los jóvenes formados por el Programa de USAID tienen la oportunidad de ser formados por instituciones reconocidas con un staff de profesionales que desarrollan sus habilidades laborales y por lo tanto tienen una mayor oportunidad de superar satisfactoriamente una entrevista laboral."
>
> ***Vicky Castellanos, INSAFORP Coordinadora de Programa Empresa Centro.***

Dicho Programa busca mejorar el funcionamiento del mercado laboral salvadoreño para que sea capaz de equilibrar la oferta de trabajadores cualificados con la demanda de mano de obra del sector productivo. Para lograr este objetivo, el Programa de USAID en alianza con el sector privado impulsa la identificación de competencias laborales y la certificación de éstas; la formación de orientadores laborales especializados; también se concentra en facilitar la inserción laboral de las personas y la mejora de los sistemas de información laboral. También apoya la capacitación y el desarrollo de las habilidades en la población para elevar la competitividad del país.

COMPONENTES DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE USAID

Con estas finalidades el Programa de USAID lleva a cabo las actividades siguientes:

Creación de Alianzas Público-Privadas Se trabaja por medio de alianzas público-privadas con organizaciones locales para extender el ámbito de intervención de este Programa, con la finalidad de identificar y desarrollar nuevas vías de acceso al empleo formal.

Mejoramiento de Capacidades y desarrollo de Competencias Con empleadores, instituciones dedicadas a la capacitación de la fuerza laboral y especialistas en diseño curricular, se desarrollan estándares según las capacidades y competencias requeridas por la empresa privada. Se apoya el diseño de propuestas formativas especializadas que satisfagan las necesidades identificadas. Junto con sus socios, se forman facilitadores con el conocimiento y la metodología de enseñanza indispensables para capacitar en las habilidades y certificaciones que requieren los empleadores.

Expansión de Servicios de Asesoría Laboral y Sistemas de Información sobre el Empleo Basado en la demanda. Se trabaja con instituciones gubernamentales y otras organizaciones para crear sistemas que brinden información a los buscadores de empleo sobre la calidad de la educación en centros de capacitación técnica y vocacional; estadísticas sobre el éxito de los alumnos que se gradúan así como orientación profesional y oportunidades para avanzar en sus carreras.

Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral pSe están fortaleciendo estos sistemas para que provean la información necesaria para comprender la situación actual del mercado de trabajo y planificar políticas adecuadas y programas en beneficio de empleadores, gobierno, instituciones de capacitación, estudiantes recién graduados y personas que buscan empleo.

A inicios del segundo trimestre del año 2013, el Programa de USAID ha logrado insertar laboralmente cerca de 10,000 personas destacándose la focalización en la inserción de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. En diferentes cursos de formación y apoyo a capacitaciones, han participado más de 12,000 personas y se han graduado cerca de 6,600 de ellas. El Programa ha logrado alianzas con 21 sectores del país en las áreas de inglés para el trabajo, consejería vocacional para el trabajo, atención a personas con discapacidad, tecnologías de información, empleo para jóvenes, y un programa de pasantías entre otros programas desarrollados.

Así mismo, el Programa de USAID ha apoyado 9 industrias del país tales como aero mantenimiento, comercio, tecnologías de información, turismo, y comunicaciones entre otras. Finalmente, el Programa ha tenido una destacada presencia en los medios de comunicación y redes sociales alcanzando más de 20,000 visitas a su sitio web, más de 55,000 seguidores en Facebook, más de 1,500 seguidores en Twitter y una amplia cobertura en radio, televisión y prensa.

MARCO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

En el año 2009, USAID requirió a CARANA Corporation, responsable de la ejecución del Programa para Mejorar el Acceso al Empleo, que se diseñasen formas innovadoras de inserción al trabajo, diferentes a lo que se venía trabajando los años anteriores. Solicitó en 2011 específicamente, que los esfuerzos se orientaran en atender las necesidades de empleo de jóvenes en edad de trabajar, quienes por su situación de desempleo se vuelven vulnerables socialmente a fenómenos como las maras y redes criminales en concordancia con los objetivos del recién establecido Asocio para el Crecimiento.

En ese año, diferentes Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) ejecutaban iniciativas similares orientadas a la formación de jóvenes que buscaban insertarse en el tejido laboral, algunas financiadas con fondos de USAID, y otras con fondos de otros cooperantes internacionales. También existían algunos esfuerzos gubernamentales como el Programa de Acceso Temporal al Empleo (PATI) ejecutado por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) que estaba orientado a la atención de éstos jóvenes con asistencia monetaria y formaciones cortas financiadas por el INSAFORP en sus municipios de residencia. Todos estos esfuerzos de habilitación para el trabajo presentaban la limitante de no tener un vínculo con la empresa privada y estar supeditadas a decisiones presupuestarias, por lo que no eran muy efectivas en insertar a los jóvenes inmediatamente a un empleo que les permitiera generar ingresos permanentes para satisfacer sus propias necesidades y las de sus familias.

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo desarrolla iniciativas apegadas a la necesidad de los diferentes sectores de la economía nacional, para que las empresas incrementen su productividad

y que los capacitados accedan a un nuevo empleo o mejoren sus ingresos. Por lo tanto, en septiembre del 2011 se realizó un grupo focal con gerentes de recursos humanos y directores de diferentes empresas y sectores, para conocer las características de demanda laboral de jóvenes en cargos de entrada y cuáles son los requisitos que éstos deben tener para poder ingresar a sus empresas. La principal conclusión de este grupo fue que existen oportunidades para jóvenes que sean comprometidos, generen confianza y sean la diferencia con su actitud e interés de crecimiento profesional.

En el contexto del bajo crecimiento económico, la caída de la inversión en El Salvador y la crisis económica en general, los jóvenes sin experiencia laboral enfrentan serias dificultades para acceder a un empleo formal que les permita obtener ingresos para atender sus necesidades y las de su grupo familiar. Muchos de ellos solamente pueden encontrar una fuente de trabajo en el sector informal donde los ingresos además de ser irregulares, están generalmente por debajo del salario mínimo, con el agravante de no tener acceso a los beneficios como la seguridad social de la que si gozan los empleados de sector formal. Otros jóvenes emigran hacia otros países o se ven inmersos en actividades ilícitas en busca de la fuente de ingresos que no encuentran en nuestro país.

En vista a la demanda laboral identificada, el Programa de USAID decide implementar a partir de octubre 2011 el Programa "Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia" a través del desarrollo de competencias básicas para tres cargos de entrada demandados en ese momento. La meta para el año 2012 fue identificar y formar a 700 jóvenes quienes podrán conseguir su primer empleo. El Programa JC realizó esfuerzos paralelos con empleadores como Corporación de Franquicias Americanas, Pollo Campero, Wal-Mart, Claro, Megaboutique, entre otras empresas que comenzaron a utilizar este medio para seleccionar en gran medida su recurso humano.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y SOLUCIONES

En atención al requerimiento de USAID, CARANA Corporation retomó los resultados de una consultoría de investigación de demanda del mercado laboral, previamente realizada (Abril 2010), en la cual se identificaron las industrias que demandarían puestos de trabajo y las ocupaciones que serían requeridas en el quinquenio siguiente. Como se ha mencionado, en el mes septiembre de 2011 se realizó un grupo focal con gerentes de recursos humanos de empresas que representaban diferentes sectores económicos identificados en el estudio. La finalidad era conocer la tipificación de su demanda laboral y los perfiles de contratación requeridos, asimismo confirmar las proyecciones reflejadas en la consultoría.

En el grupo focal se identificaron puestos de trabajo para cargos de entrada inicialmente en las áreas de: Ventas y Atención al Cliente en Restaurantes y Supermercados. Para estos cargos no se requería experiencia previa, aquí denominados cargos de entrada al mundo laboral y eran oportunidades existentes para jóvenes dispuestos a asumir un compromiso laboral, que inspiren confianza a los empleadores con sus actitudes y muestren interés en crecer profesionalmente. Se determinó que, pese a la baja tasa de crecimiento económico nacional, había siempre empresas buscando a empleados para cargos de entrada a raíz de una rotación del personal y por planes de crecimiento programados, que posteriormente se convirtieron las empresas ancla. Se empieza entonces, a definir el perfil que las empresas requieren en cuanto a actitudes y competencias. Para responder a esa demanda surge la marca Jóvenes Comprometidos–Yo hago la Diferencia.

Se definió además como estratégica en este esfuerzo, la participación de diferentes organizaciones que trabajan con jóvenes y la inclusión de organizaciones del sector privado y públicas relacionadas con el

tema laboral. En síntesis, en el mes de diciembre de 2011 se constituyeron alianzas interinstitucionales con el objetivo principal de realizar el proceso de identificación de los jóvenes y unir los esfuerzos para la formación e inserción de estos al mercado laboral.

Con ello, se dio inicio a la difusión a través de la radio y anuncios en los periódicos, de las oportunidades del Programa JC para que los jóvenes accedan a un empleo en cargos específicos de entrada.

Por otra parte, en atención a un requerimiento del FISDL, responsable de la ejecución del Programa de Acceso temporal al Ingreso (PATI), al cual se le identificó como contraparte estratégica para proveer aspirantes a ingresar al Programa JC, se suscribió en noviembre de 2011 un convenio con siete municipalidades inscritas en el PATI: San Salvador, San Martín, Santiago Nonualco, San Luis La Herradura, San Bartolomé Perulapía, La Libertad y San Miguel. El objetivo del convenio era apoyar a los jóvenes inscritos en el PATI, identificando las fortalezas de los mismos, para desarrollarles competencias en ocupaciones demandadas por los empleadores de cada municipio y que posteriormente pudiesen aplicar a empleo formal inmediato.[4]

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

ANTECEDENTES DEL MODELO

Una de las alternativas que se exploró a fines de 2011 fue la de generar experiencia laboral, mediante pasantías entre las empresas que participaron en el grupo focal, para que luego los jóvenes pudieran desarrollarse en las mismas o en otras empresas. Pero las empresas manifestaron que requerían empleados y no practicantes. Se tomó, entonces la decisión de pasar de un nivel de prácticas a un nivel de inserción laboral directo mediante la formación corta en base a competencias, ya que la demanda era inmediata.

Definición Inicial del Modelo

A partir de los resultados del grupo focal y los aportes de las organizaciones e instituciones aliadas, se definió inicialmente un modelo que se basó en tres componentes:

1. Una orientación vocacional [5], que le permite al joven detectar y afirmar su interés hacia cargos de entrada específicos;
2. Un proceso de formación corta donde se desarrollan las habilidades y competencias para cargos específicos, definidas con las empresas ancla;
3. Un proceso de inserción laboral.

Búsqueda de Aliados

Durante los meses de septiembre a noviembre de 2011 el equipo del Programa de USAID a través del Gerente del Programa JC, realizó esfuerzos para identificar empresas dispuestas a participar como aliados de dicho Programa. Estas gestiones dieron fruto cuando la Corporación de Franquicias Americanas-CFA requirió apoyo en la selección de jóvenes para la temporada navideña, y mostró su disposición de aportar pruebas sicológicas como contraparte, su experiencia en el proceso de selección, así como contribuir en el diseño del perfil de entrada de los jóvenes a los puestos de trabajo que ofrecía.

4 cf. FISDL, Firman convenio en el marco del Programa "Jóvenes Comprometidos, Yo Hago la Diferencia" (En línea). El Salvador, Noviembre 2011.

5 Se define como la actividad de orientación sobre las aspiraciones y decisiones conscientes de los jóvenes para emprender una vida laboral competente.

Por otra parte, el Programa JC decide apoyarse en FUSALMO como una organización con programas orientados al desarrollo técnico y formación en valores de los jóvenes, y se decidió subcontratarla para formular una propuesta de curricula formativa inicialmente en el área de Atención al Cliente en Restaurantes. La propuesta presentada y aprobada por el equipo técnico del Programa JC para el curso de atención al cliente en restaurantes definió un curso de 40 horas a tiempo completo, en las cuales 24 horas se desarrollarían las destrezas técnicas, y en las otras 16 horas se impartiría la habilitación para el empleo.

Participación FISDL-Alcaldía de Apopa

Se identificó al FISDL como un aliado importante para desarrollar un Programa Piloto de Formación, que estaba interesado en el modelo como cierre pertinente para el PATI (en el sentido de que el Programa JC contaba con los componentes de formación e inserción laboral). Se identificó también a la Alcaldía Municipal de Apopa participante en el PATI, porque mostraba disposición para aprender sobre el modelo, y sustituir las tareas comunitarias de los jóvenes por la asistencia a los cursos de formación del Programa JC. Se confió a la municipalidad la tarea de identificar a los jóvenes y proponer candidatos para el proceso de formación. Como consecuencia, este primer ensayo tomó un matiz asistencialista en el sentido de que la selección de los aspirantes se realizó con criterios de apoyo a los jóvenes que más lo necesitaban y había pocos bachilleres. No se seleccionaron para la capacitación en base a sus perfiles por competencias, incluyó un componente de orientación para el trabajo a cargo de especialistas del Ministerio de Trabajo, pero posterior a la formación del grupo seleccionado. Así, los jóvenes asistían al curso para cumplir con el contrato que los vinculaba al PATI y no perder el derecho al bono mensual que se les proporcionaba. No se logró por tanto -en casi todos los casos- la formación de las competencias requeridas para el cargo.

Lecciones Iniciales para el Modelo

- La evaluación de todas las experiencias del programa piloto en Apopa, permitió a los ejecutores identificar algunos aspectos del proceso que deberían mejorarse para lograr los propósitos del modelo:
- La necesidad de establecer con mayor claridad los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación;
- La necesidad de un diseño claro y de control del proceso de identificación de perfiles de los jóvenes participantes para realizar una selección acorde al perfil mínimo de entrada en la formación;
- La necesidad de definir procesos claros de orientación vocacional, selección y formación de los jóvenes previo a su selección;
- La necesidad de contar con curriculas específicas para el desarrollo de habilidades para el trabajo y de una metodología vivencial de los procesos de formación; y,
- La necesidad de establecer estímulos como viáticos y bonos de alimentación para garantizar la permanencia de los jóvenes en los cursos de formación.

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL: DESCRIPCIÓN

El análisis de la experiencia de la fase piloto y de las lecciones aprendidas pone en evidencia que el Modelo debería ser capaz de satisfacer las necesidades de capital humano hacia las empresas aliadas y las de los jóvenes mediante su inserción en un puesto de trabajo. Se identificaron elementos que permitirían hacerlo eficaz. En este sentido se toman en cuenta cuatro componentes centrales, sustentados en hipótesis de resultados que le dan sentido a la estructura de su desarrollo y dan pie a varios procesos internos del Modelo de Inserción Laboral.[6]

6 En adelante para referirse al Modelo de Inserción Laboral se utilizarán el término el Modelo.

La hipótesis inicial es que para una inserción laboral eficiente debe existir en el o la aspirante correspondencia y equilibrio entre la demanda de competencias requeridas por las empresas en cuanto a un cargo específico de entrada, contra la oferta de conocimientos, habilidades y valores que para ese puesto posean los jóvenes. Esta hipótesis da origen y sentido a los siguientes procesos de desarrollo del Modelo:

1. Construcción de alianzas con empresas (ancla) que permitan la identificación de los requerimientos estándar de las empresas y de competencias definidas por ellas y el sector al que pertenecen (restaurantes, ventas, supermercados, etc.) para puestos de entrada específicos. Asimismo, precisa conocer la demanda proyectada a nivel nacional y su calendarización y así establecer acuerdos en los aportes de recursos para mejorar los procesos de identificación-formación de jóvenes.
2. Reclutamiento de jóvenes a talleres de orientación y posteriormente selección, mediante alianzas con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social así como ONGS e iglesias.
3. Orientación vocacional que posibilite a los jóvenes un autoconocimiento de su condición y desarrollo laboral, y la construcción de una visión inicial de carrera basada en la conducción de una vida laboral competente que le permita tomar una decisión consciente para desarrollar su habilitación para un cargo específico. Esto es parte del proceso de preselección que el Modelo desarrolló en su estrategia de inserción laboral;
4. Identificación inicial y selección posterior de jóvenes que cumplan con estándares definidos en la demanda de las empresas (perfil de entrada a la capacitación); y,
5. Formación puntual, es decir mínima y corta, de competencias requeridas por el mercado en el área correspondiente a un puesto de trabajo específico y su preparación para el proceso de inserción laboral que debe enfrentar.

En el proceso de orientación vocacional está implícita una hipótesis que le da sentido al mismo y da soporte al Modelo y lo potencia como modelo de éxito e impacto social. La hipótesis sustenta que entre más jóvenes quieren identificar su visión hacia el desarrollo de una vida laboral competen te y el valor de su trabajo, más los compromete con su propio crecimiento y los lleva a tomar una decisión informada. El proceso de formación de competencias por su parte, se sustenta en la hipótesis transversal que los jóvenes desarrollarán un nivel de aprendizaje que los habilitará de mejor manera que otros jóvenes para los puestos específicos ofertados en el mercado y en la industria respectiva y los hará menos vulnerables socialmente (Visión de competencias).

En el caso particular de la ocupación de ventas, el modelo de orientación debe enfrentar el reto de la falta de interés por el trabajo en sistemas de salario compuestos por salarios fijos menores al mínimo y el complemento como producto de las comisiones por ventas efectuadas. La mayor parte de los jóvenes no desea un trabajo en ventas a pesar del volumen de empleos disponibles; el Programa basa su estrategia de orientación en demostrar el valor formativo que poseen pata iniciar una carrera y explicando los mecanismos de crecimiento interno y hacia otras compañías y ocupaciones que valoran las competencias que esta ocupación desarrolla.

La hipótesis de origen del Modelo es la correspondencia entre la demanda y la oferta de competencias laborales. Pero el hecho de que los procesos de orientación vocacional y formación se complementan, sustentan el resultado final que da sentido a su impacto social: la formación de capital humano más capaz en el desempeño y comprometido con su crecimiento profesional.

Con este elemento, y de las hipótesis y procesos anteriores, se sintetizan los 4 componentes del Modelo:

1. Alianzas con empresas ancla que ofrecen cargos específicos de entrada.

2. Construcción de una visión competente hacia el trabajo en los jóvenes.
3. Habilitación para un puesto de trabajo específico dentro de un esfuerzo de construir capital humano.
4. La inserción laboral de los jóvenes formados por el Programa JC en cargos de de entrada ofrecidos por las empresas.

SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO

La sistematización del Modelo puede describirse en cuanto al grado y la dinámica de relación de los actores que interactúan entre sí en procesos desarrollados dentro del Modelo, y que generan productos y resultados específicos, como se describe a continuación:

1. La dinámica del Modelo inicia con la identificación de la demanda de personal para cargos específicos de entrada por parte de una empresa, sea esta ancla o no, que define el perfil de contratación. La empresa hace llegar este requerimiento al Programa JC.
2. Se identifica si existe oferta de formación para el cargo ofrecido por las empresas, y en caso de que se determine que hay carencia total, el Programa JC interviene, si existe se evalúan las posibilidades de mejorarla.
3. El perfil de contratación es el insumo para que se definan los perfiles de salida al proceso de formación, y los objetivos de los cursos a impartir. El Programa JC subcontrata la formulación de la curricula donde se estipulan las competencias a desarrollar, la metodología de enseñanza y las evaluaciones para medir el nivel de aprendizaje de los jóvenes. Si es primera vez que se requiere ese perfil, se analiza el nivel de demanda en la industria y podría llegar a solicitarse establecer una formación para dicho perfil. En caso que no sea requerido una nueva formación se continúa con el siguiente paso.
4. Se define un perfil de entrada a la capacitadora, no muy lejos del perfil de salida para no realizar capacitaciones largas con personas de diferentes niveles.
5. Una vez definido el perfil de entrada y el perfil de salida del proceso de formación, el Programa JC selecciona, mediante licitaciones, a instituciones que se dedican a formación de capital humano, para que organicen un evento masivo al que se convoca a jóvenes quienes deberán cumplir con las competencias duras establecidas por la empresa, como son edad, escolaridad (mayormente bachillerato) y lugar de residencia. Se ejecuta un taller de orientación vocacional en el que cada joven recibe la información requerida para hacerse una autoevaluación y generar en él una decisión consciente de ingresar o no al proceso de formación para un cargo de entrada específico, al tiempo que se genera una visión competente al trabajo en los jóvenes.
6. Una vez el joven ha tomado la decisión de participar en el Programa JC se le aplican una batería de pruebas sicológicas de acuerdo con el proceso de formación seleccionado. Se verifica que los jóvenes cumplan con el perfil duro y se realizan entrevistas y pruebas sicológicas y académicas para seleccionar a aquellos que cuenten con el potencial para ingresar al proceso de capacitación del Programa JC. Con base en los resultados de las pruebas y una entrevista final, se identifican generalmente grupos de 25 jóvenes a capacitar, así como entre 5 a 10 suplentes con la finalidad de evitar el desarrollo de grupos de formación reducidos y por lo tanto el desperdicio de recursos..
7. Los jóvenes ingresan al proceso de formación donde se desarrollan y estimulan las competencias "soft" o "blandas", en base a las curriculas que previamente fueron formuladas, revisadas y actualizadas según un perfil transversal de la industria o el sector empresarial. Antes de finalizar la formación reciben un entrenamiento sobre cómo presentarse y desarrollar una entrevista con éxito.

8. El Programa JC negocia con los empleadores un tiempo y espacio relativamente diferente para realizar las entrevistas de empleo, en pocos casos, identifica los momentos y lugares de convocatoria para desarrollar las entrevistas de inserción laboral de acuerdo a los procesos de reclutamiento y selección de las empresas solicitantes. Acompaña a los jóvenes en la concertación de las citas con las empresas aliadas y les proporciona recursos para que asistan adecuadamente presentados a las entrevistas, donde el proceso de selección se realiza.
9. El Programa JC realiza a través de las mismas instituciones formadoras, actividades de seguimiento al estatus laboral de los jóvenes en tres periodos: un mes, tres meses y seis meses desde que el joven se graduó. Estas entidades solicitan a la empresa contratante un "feedback" sobre el estatus laboral del joven contratado para determinar su situación de empleo en su lugar de trabajo

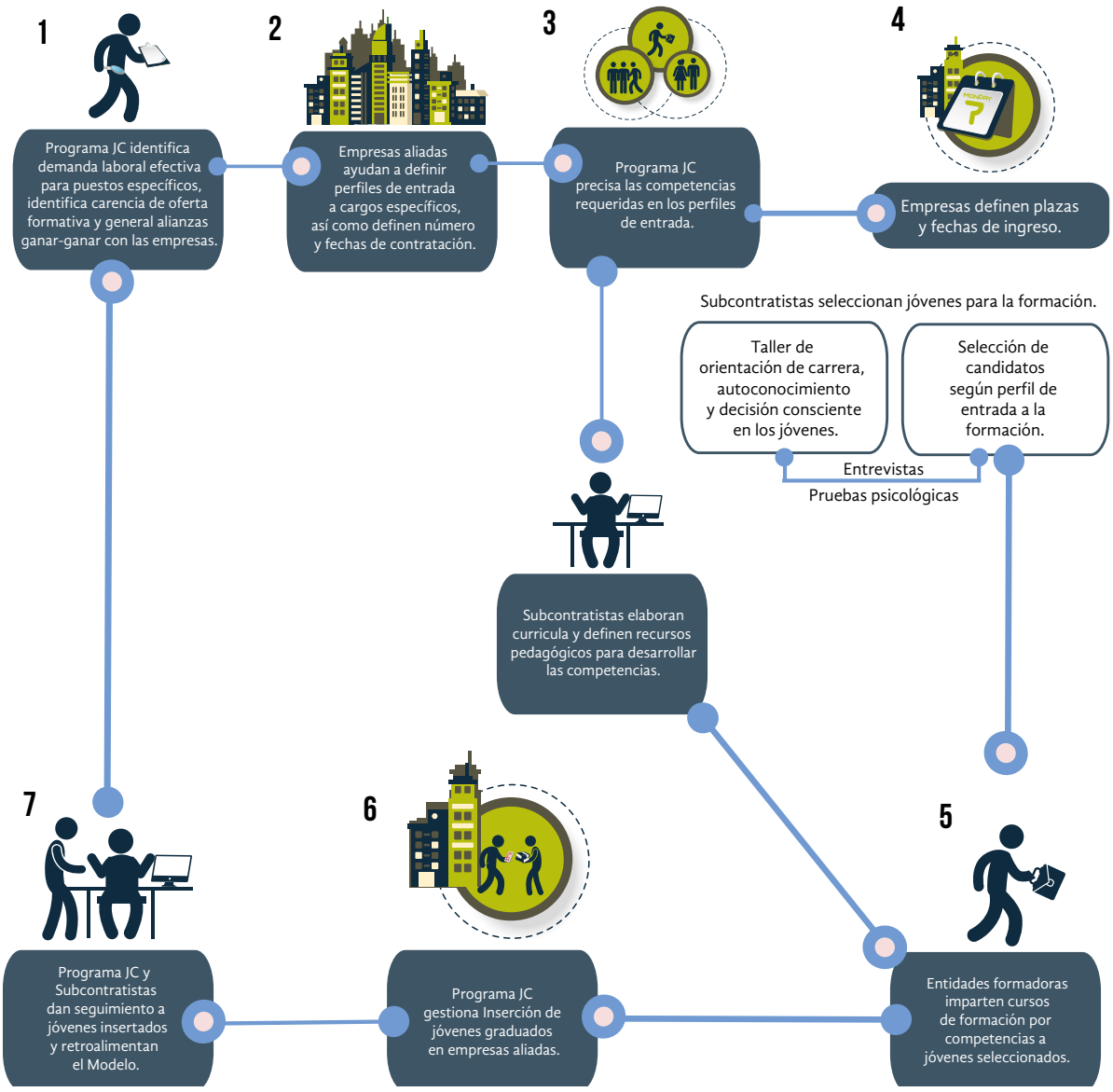
El seguimiento realizado permite generar retroalimentación tanto para el proceso de formación del Modelo como para la empresa y verificar así los siguientes resultados:

1. Validar en qué medida los "graduados" según las instituciones formadoras cumplieron con el perfil demando.
2. Identificar oportunidades de mejora en los procesos de formación e inserción laboral, incluidas las prácticas en las empresas.
3. Identificar necesidades de diseño y rediseño de las políticas y planes de carrera en las empresas que permitan brindar oportunidades de desarrollo a los jóvenes insertados, con igualdad para mujeres y personas con discapacidad.
4. Identificar el impacto del Modelo en los niveles de rotación de Jóvenes Comprometidos contratados.

La descripción sistémica del Modelo se presenta en forma gráfica:

GRÁFICA 1: DIAGRAMA DE SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DEL PROGRAMA JOVENES COMPROMETIDOS, Mayo 2013

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS A PARTIR DEL MODELO

Después de la prueba en el área de Atención al Cliente en Restaurantes, el área de Ventas se origina con la identificación mediante diversos grupos focales como una de las principales oportunidades de trabajo para los jóvenes. El enfoque inició como "ventas de mostrador" participando en diciembre de 2011 la empresa SEARS como pionera en una prueba piloto para un curso de formación. Un dato importante es que se logró un resultado del 100% de inserción laboral de los jóvenes que se graduaron del primer curso. La curricula para esta área de intervención fue elaborada utilizando un experto en desarrollo de currícula. Adicional a esta empresa, en 2012 se incorporaron empresas como MEGABOUTIQUE y DOLLAR CITY. Dado los éxitos y eficiencia de este proceso y a consecuencia de la misma, se promovieron las oportunidades de empleo mediante las redes sociales, ampliando así la intervención de JC.

A partir de la difusión, la empresa CLARO se informó de los beneficios de JC y buscó la forma de participación. En este sentido se consideró diseñar un programa de formación en el área de ventas externas, llegando a partir de un proceso de conversación continua, a establecer objetivos en común y congruentes entre el Programa JC y la empresa solicitante.

Uno de los mayores retos para esta área de formación e inserción laboral es que CLARO, como empresa ancla, no posee personal contratado directamente, sino a través de empresas subsidiarias, concesionarias o subcontratistas, por lo cual los beneficios o diferencias de las contrataciones deberían ser marcados en relación a tener un personal contratado por sus propios recursos, lo que llevó un proceso y negociación en cuanto a las variables de rotación en el personal contratado que llegara por medio de la formación del Programa JC.

Se logró el acuerdo con el Programa JC obtener prestaciones básicas o de ley para la fuerza de ventas para los jóvenes. Actualmente CLARO, Celular Boutique y Mundo Celular son usuarios de este modelo de formación. Estas empresas solicitan formaciones de acuerdo a su planificación anual de requerimientos de un número de contrataciones fijas para que el Programa JC coordine con subcontratistas los eventos y personal a formar.

SISTEMATIZACIÓN DESCRIPTIVA DEL MODELO DE JÓVENES COMPROMETIDOS EN V ENTAS

A partir de la experiencia piloto y los avances en la definición de mejores procesos de formación hacia la inserción, se establece el patrón descriptivo del área de ventas como sigue:

1. Se activa el modelo de ventas con la identificación de la demanda de personal por parte de la empresa. Existen dos modalidades de contratación: ventas de mostrador y ventas externas.
2. El perfil de contratación proporcionado por la empresa solicitante es el insumo para que en el Programa defina los perfiles de entrada y salida de la formación. En ambos casos definen el proceso de formación si es para ventas de mostrador o ventas externas.
3. 3. El Programa JC solicita a subcontratistas previamente definidos para que organicen un evento masivo al que convocan jóvenes que cumplan con las competencias duras establecidas por la empresa. En el caso de ventas, las competencias se basan en la edad, si posee vehículo y su zona de residencia.
4. Se ejecuta un taller vivencial de orientación vocacional.

5. Para Ventas se aplica la prueba conocida como IPV, que es una prueba enfocada para vendedores la cual mide la orientación hacia la psicología de la venta. Esta definición subraya que el éxito de un vendedor depende de las características de su personalidad. Como resultado de la prueba se califica el nivel de habilidades potenciales del evaluado hacia las ventas, es decir se recomienda o no, seleccionarlo para el grupo de 15-25 de los más aptos para desarrollar sus competencias en ventas en el marco de los cursos cortos del Programa JC.
6. Un grupo de entre 15-20 participantes ingresan al proceso de formación. Antes de finalizar la formación, reciben un entrenamiento sobre la preparación de su curriculum vitae y cómo presentarse y desarrollar una entrevista de trabajo con éxito.
7. Se desarrolla el proceso de inserción laboral y el Programa acompaña a los jóvenes en dicho proceso. En el caso de vendedores de mostrador, empresas como Sears, Megaboutique y ADOC coinciden en sus sistemas de reclutamiento: los resultados de estas evaluaciones del Programa son consideradas o tomadas en cuenta en la selección interna de dichas empresas. Para el caso de vendedores externos, empresas como CLARO y Mundo Celular hacen lo mismo en sus procesos de selección.
8. Se realiza el proceso de seguimiento al estatus laboral de los jóvenes contratados o no.

RESULTADOS GLOBALES DEL MODELO

Al 31 de marzo de 2013, el Programa JC había logrado insertar laboralmente a 1,507 jóvenes de los 2,053 (73% de inserción) que han participado en diferentes cursos de formación, con una proporción ligeramente menor de mujeres (49% de inserción). 4,795 jóvenes han recibido una orientación vocacional principalmente en los departamentos de San Miguel, Santa Ana, Usulután, Zacatecoluca, Sonsonate y el área del Gran San Salvador en 59 jornadas de este tipo.

El Programa JC ha logrado vincular laboralmente a dichos jóvenes en alrededor de 101 empresas a nivel nacional en 167 municipios del país. También se ha conseguido desarrollar curriculas de formación e implementar cursos en las áreas siguientes:

1. Asistentes de Gerencia de Supermercado
2. Asistentes de Gerencia de Restaurantes
3. Atención al cliente en Restaurantes
4. Atención al cliente en Supermercados
5. Mantenimiento Aeronáutico
6. Auxiliares Contables
7. Asistentes Administrativos
8. Cajeros para Supermercado
9. Profesional de Servicio de Banquetes
10. Motociclistas y Mensajeros
11. Encuestadores y Digitadores
12. Ventas (Externas y de Mostrador)
13. Amas de Llaves
14. Analistas de Microcrédito

RESULTADOS DEL MODELO EN EL ÁREA DE VENTAS

Según registros del Programa JC, a inicios del segundo trimestre del 2013, se orientaron alrededor de 900 jóvenes para el área de ventas, ya sea de mostrador o venta externa, con un porcentaje muy equilibrado a nivel de distribución por sexo, aunque con una ligera preferencia para mujeres. De estos han sido seleccionados 525 (57%). Las cifras se detallan a continuación:

TABLA 1: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA, Abril 2013

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Ventas			
	Hombres	Mujeres	Total
Orientados	408	513 (55%)	921
Participantes	247	278 (53%)	525
Graduados	215	259 (52%)	474
% de Graduados/participantes	**87%**	**93%**	**90%**
Insertados Laboralmente	192	241(56%)	433
% Insertados Laboralmente/graduados	**89%**	**93%**	**91%**

Como se observa en la Tabla 1, de los jóvenes que fueron incluidos en el proceso de formación y que se graduaron del Programa, 13% de los hombres no terminaron la capacitación frente a un 7% de abandono en mujeres. En otras palabras, las mujeres presentan mayor proporción de graduados que los hombres. El éxito de las mujeres en el logro de graduarse o finalizar su proceso de formación, se refleja también al momento de ser insertadas (93%) frente al 89% como tasa de inserción laboral para los hombres.

Por el contrario, una empresa contrató para vendedores de mostrador personal proveniente del Programa JC desde principios del 2012, más o menos 165 jóvenes comprometidos y aún se mantiene un aproximado de 150 jóvenes, es decir, un poco más del 90%, Hay aspectos muy importantes en la experiencia de esta empresa, es decir, la dinámica del mercado de ropas u objetos usados está en plena expansión, por lo que la necesidad de contratar jóvenes ha sido en pleno crecimiento. A través de la alianza con el Programa JC, han llegado a establecer una ventaja definitiva ya que en general los jóvenes que aplican a estas plazas no tienen experiencia y los provenientes del Programa JC representan una ganancia de entrada porque llevan una base formativa que consideran muy ventajosa sobre los jóvenes que no han graduado del Programa JC.

Existen sucursales de esta empresa de ventas de mostrador en el que se contrató a la mitad del personal del Programa JC y la otra mitad de otras fuentes de reclutamiento. Esa competencia sana permitió entender el aporte en calidad de formación por competencias para vendedores de mostrador. Al poco tiempo se aperturó la sucursal de San Benito donde el 100% del personal ha sido tomado del Programa JC. La experiencia ha sido muy satisfactoria ya que no solo se disminuyó la rotación, si no el perfil del joven del Programa JC ha sido distinguido del resto del mercado laboral, y se identifican casos de mejoras laborales debido al buen desempeño.

El salario promedio inicial mensual de los recién contratados es $275, mientras que el salario mínimo promedio reportado ha sido $224, que es igual para hombres y mujeres. Al comparar el ingreso promedio

inicial de mujeres, este es de $280 y para hombres es de $268, o sea 4% mayor para mujeres (el salario mínimo es de $224/mes).

Analizando las diferencia entre salarios iniciales para jóvenes trabajando en ventas al mostrador vs. Ventas externas, se observa que el salario promedio inicial mensual de los recién contratados como vendedores de mostrador $267/mes ($268 para mujeres y $266 para hombres, una diferencia no significativa),

CAPÍTULO 2

PROCESO DE ORIENTACIÓN-FORMACIÓN DE COMPETENCIAS

Con el propósito de sistematizar la experiencia desarrollada por el Programa Jóvenes Comprometidos mediante el desarrollo del Modelo de Inserción Laboral como un modelo definido, el presente capitulo describe de manera particular los procesos de orientación vocacional, preselección, selección y formación de los jóvenes que ingresan al Programa JC en el área de Ventas externas y Ventas de mostrador.
En la descripción de tales procesos se pone relevancia en la definición, presentación, y descripción de los perfiles de entrada y salida en el proceso de formación. También se analiza el proceso de formación particular para el área de Ventas (externas o de mostrador).

PERFIL DE ENTRADA-SALIDA DE LOS PARTICIPANTES

PERFIL DE ENTRADA

El perfil de entrada definido en el Modelo de Inserción Laboral hace referencia a las características que debe poseer el/la joven ante de iniciar su formación en el Programa y que son requeridas por la/las empresas aliadas que ofertan plazas de vendedores mediante el Programa JC.

Existen tres tipos de características que deben cumplirse. Las primeras consideradas de competencias duras o "hard" que son estándares no negociables y requeridos por las empresas. Se refieren a aspectos socio-demográficos como edad, nivel de escolaridad mínimo, zona geográfica de "Esta alianza con el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo ha comenzado con un grupo sobresaliente de jóvenes quienes serán parte importante de la fuerza de ventas de Claro y de esa manera darles la oportunidad de accede al mercado laboral". Ángel Moreno, Gerente de Ventas Multimedia de Claro residencia y otros.

> "Esta alianza con el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo ha comenzado con un grupo sobresaliente de jóvenes quienes serán parte importante de la fuerza de ventas de Claro y de esa manera darles la oportunidad de accede al mercado laboral."
>
> ***Ángel Moreno,***
> ***Gerente de Ventas***
> ***Multimedia de Claro***

Las segundas, consideradas competencias suaves o "soft", hacen referencia a competencias que pueden ser modificadas a través del Programa JC y que son requeridas para el desempeño del trabajo ofertado. Si bien las empresas establecen su nivel de desarrollo en los buscadores de empleo, el nivel exigido para la entrada al proceso de formación puede variar ya que el propósito del Programa JC, es desarrollarlas apropiadamente. Las terceras se refieren a la actitud del joven ante el Programa y hacen referencia a una decisión consciente e informada de éste para asumir su compromiso de participar íntegramente en la formación y toma del cargo específico. Esta última es evaluada por el Programa mismo y no es negociable.

El perfil de entrada permite al Programa JC, la selección de jóvenes con un compromiso real y una probabilidad alta en la formación de las competencias requeridas para el trabajo y que al final de esta se encuentren habilitados para su inserción laboral en el área de Ventas externas o de mostrador.

PERFIL DE SALIDA

El perfil de salida de los jóvenes del proceso de formación es definido por el empleador y corresponde al cumplimiento del perfil de contratación para el puesto de Ventas externas o de mostrador. Incluye los requerimientos duros como son edad, lugar de procedencia, formación académica (perfil de entrada) y/o si posee vehículo, con las competencias que habilitan al joven para trabajar en dichas áreas ofertadas. Con una visión integrada del perfil laboral requerido, se establece previamente con la empresa las competencias a desarrollar durante el proceso de formación que son abordadas en forma transversal en una curricula común para el sector. Al término del proceso de formación se espera haber desarrollado las competencias mínimas requeridas en los jóvenes por empresas socias o no del Programa.

Otros elementos de los perfiles (presentación, recepción y acomodamiento de clientes, etc.), al igual que las habilidades o competencias suaves para el trabajo (proactividad, amabilidad, autoconfianza, comunicación interpersonal y control emocional) son producto de procesos de formación de habilidades dentro del Programa.

Para las competencias relacionadas al manejo, exposición y ventas de productos o servicios específicos que son de carácter particular de cada empresa, se desarrollan dentro de la empresa misma, una vez el joven ha ocupado el puesto de ventas externas y de mostrador, mediante planes de capacitación o entrenamiento de la empresa que los ha contratado; ya que el Programa solo las desarrollará a nivel básico.

Lo que espera el empleador es que el joven ya graduado del Programa JC tenga desarrolladas las competencias del perfil suave y las competencias técnicas básicas, que pueden ser comunes para todo el sector de actividad económica e incluso para otros sectores.

El compromiso de desarrollo del programa de formación y del Modelo de Inserción Laboral es el desarrollo de las competencias requeridas por el empleador. Ellas habilitan al joven para el trabajo en cualquiera de las empresas que poseen áreas de ventas externas o de mostrador.

Perfil del Vendedor Externo

Cada empresa tiene su política de contratación a la que corresponde un perfil requerido para el puesto de ventas externas o de mostrador. Esos perfiles cubren los llamados perfiles duros y los perfiles suaves ya abordados en este documento, y perfiles de carácter técnico que pueden diferir entre las empresas del sector. Algunos elementos del perfil duro son particulares de cada empresa y hacen referencia a aspectos de técnicas, procedimientos y rutinas propias de la empresa y que se corresponden a sus políticas de servicio específicas, las cuáles son las que distinguen o simbolizan la marca de la empresa ante los clientes.

La naturaleza del puesto de vendedor externo es una labor de ventas de servicios residenciales (cable, internet, telefonía fija y celular). Es un vendedor que por lo general ejecuta "toques en frío", es decir donde al cliente se le aborda en su residencia y no está pensando en adquirir el servicio, la prospección (capacidad y habilidad de buscar clientes) de venta por lo tanto es directa. Es importante para el vendedor conocer la tarea física de este cargo (trabajar a veces bajo el sol, lluvia, frío).

Las empresas consultadas prefieren insertar a vendedores que estén dispuestos a hacer carrera de vendedores, por su condición de ser generadora de ingresos para la empresa a mediano plazo. Aun así este puesto se caracteriza por un alto nivel de rotación, es decir, aproximadamente un 10% mensual, debido tanto a las condiciones del empleo como a ingresos fijos muchas veces debajo del salario mínimo.

Después de analizar las actividades y responsabilidades de un vendedor externo, así como escuchar de los mismos responsables de los procesos de reclutamiento y selección, el Programa JC define el siguiente perfil de entrada a la capacitación para los vendedores externos graduados del Programa Jóvenes Comprometidos.

El perfil duro requerido por las empresas subsidiarias de mayor presencia en el país es:

- Mayor de 18 años;
- Estudio de bachillerato finalizado;
- Fluidez verbal;
- Dispuesto a rotación de horarios y movilidad a diversas zonas;
- Interés para trabajar en la ocupación;
- Con visión y objetivos de vida en que el éxito en las ventas sea un medio importante para alcanzarlas;
- Buena actitud de ventas y sobre todo responsable; y
- Dispuesto a trabajar, y ganar, en base a metas.

En general las competencias blandas que las empresas requieren para estos puestos son: proactividad, actitud positiva para el trabajo y el aprendizaje, capacidad para atender clientes y establecer una comunicación efectiva vía telefónica y además mostrar buena presentación y buenos modales.

Perfil de Vendedor de Mostrador

La naturaleza del puesto de vendedor de mostrador es la prospección directa. Pero a diferencia de las ventas externas desde el momento que un cliente llega a una sala de ventas, evidencia un interés de compra de las personas, es decir hay un interés expreso del visitante. El ambiente es más cómodo y no dependen del clima sus jornadas de labores, así mismo no necesita desplazarse de su lugar de trabajo.

Después de analizar las actividades y responsabilidades de un vendedor de mostrador, así como escuchar de los mismos responsables de los procesos de reclutamiento y selección, se define el siguiente perfil de entrada a los vendedores graduados del Programa Jóvenes Comprometidos.

El perfil duro requerido por la empresa de ventas de mostrador

- Entre 18 y 26 años de edad
- Fluidez verbal
- Disposición de aprender
- Vocación de servicio al cliente
- Vivir cerca de la sucursal.
- Buena presentación

PROCESO DE ORIENTACIÓN-FORMACIÓN DEL MODELO

Primer Paso: Proceso de Preselección

El proceso de preselección se inicia una vez concertada con la empresa ancla la cantidad de puestos de trabajo disponibles, la fecha de contratación y el municipio de proveniencia de los jóvenes a contratar.
El proceso de preselección comprende una orientación al joven, con un enfoque de inserción laboral mediante el autoconocimiento y la visualización sobre la situación del mercado y oferta laboral en el área de ventas externas o de mostrador, las oportunidades de inserción al mismo, al que tendrá acceso mediante la intervención del Programa JC mediante la formación y desarrollo de competencias demandadas. El propósito de esta orientación es que cada joven pueda tomar una decisión informada de participar de manera comprometida en el proceso de formación de competencias necesarias para el sector y que ofrece el Programa JC para formar a vendedores.

Primer Paso: Proceso de Preselección

El proceso de preselección consiste en la identificación de jóvenes que cumplan con las competencias duras requeridas por las empresas contratantes, estén dispuestos a trabajar en la ocupación y que se constituyan en potenciales participantes para la formación de competencias blandas para el trabajo que son requeridas por empresas aliadas al Programa JC.

Existen dos momentos importantes durante este proceso: 1) Identificación de perfiles o jóvenes interesados en la ocupación y 2) Orientación vocacional.

1- La Identificación de los aspirantes con los Perfiles mínimos del cargo

Para efectos de ofertar la formación de competencias en el área de ventas ya sea externas o de mostrador a aquellos jóvenes de ambos sexos, que cumplan con los estándares requeridos por las empresas según industria, se genera un momento inicial denominado identificación de jóvenes con los perfiles duros requeridos por las empresas del sector de Ventas (externas o de mostrador).

Este momento tiene el propósito de identificar a una cantidad específica de jóvenes bachilleres en rangos de edad dependiendo del solicitante, sin el requisito de experiencia laboral previa en Ventas [7], pero que cuenten con el potencial interés de insertarse laboralmente en empleos formales y sean residentes en zonas geográficas de interés. Los requerimientos para el cargo están establecidos por las diferentes empresas aliadas del sector y contratantes del Programa JC.

La estrategia para la ejecución de esta actividad o etapa del proceso de identificación de jóvenes para el sector, se centra en alianzas estratégicas entre el Programa JC e instituciones especializadas en el trabajo con jóvenes e interesadas en el empleo de estos. Se constituyeron con ese propósito, varias alianzas interinstitucionales comenzando en diciembre de 2011. De acuerdo a las necesidades y zonas geográficas de interés involucradas en los requerimientos de las empresas del área de ventas, se activan las alianzas. El espacio de participación de instituciones se considera abierto por lo que cualquier institución puede integrarse en cualquier momento de acuerdo a su interés.
La realización de esta actividad mediante la intervención de aliados u otras instituciones se ejecuta mediante subcontratación de diferentes servicios con instituciones como FUSALMO, OutSource, FEPADE y procesos desarrollados directamente bajo la coordinación y dirección del Programa JC, los cuales se ha dado por llamar "express" debido a que, para mantener la capacidad de respuesta a las demandas empleadores y reducir costos. Se utilizan los mismos recursos humanos del Programa para su desarrollo en un plazo no mayor de 8 días.

Las instituciones aliadas y la institución formadora tienen como objetivo "identificar jóvenes", mediante gestiones de promoción por áreas geográficas específicas dentro de los municipios de intervención o focalización o promover directamente en sus poblaciones "cautivas" y así garantizar la convocatoria para participar en las Jornadas de orientación y selección de jóvenes.

Las convocatorias son ejecutadas por referencia de las instituciones y campañas promocionales como creación de afiches participación en la radio comunitaria o comercial, redes sociales y volanteo, el cual se vuelve un reto por falta o mala información de la ocupación en el mercado laboral.

7 Personas con experiencia previa pueden presentarse directamente a la empresa ancla con una alta probabilidad de ser contratados

Se aplican diferentes técnicas de convocatorias acordes a los recursos y situación del municipio a intervenir como parlanteo, volantes, participación activa de radios locales, iglesias, institutos, alcaldías y representantes de los sectores. La promoción de las jornadas en las paradas de buses en particular es una estrategia para el área de telefonía.

Se requiere que el subcontratista revise con el Programa JC, el perfil requerido por el empleador para que, en base a los requerimientos claves de la ocupación, pueda asegurarse que los jóvenes que lleguen, a través de la convocatoria, cumplan con los estándares mínimos de selección. Aunque varían, para cada convocatoria se busca la presencia de al menos 100 jóvenes por jornada, pudiendo llegar a casi 300 jóvenes.

Las alianzas institucionales en el subproceso de identificación de jóvenes para la convocatoria constituyen un componente clave de dicho proceso. Puede considerarse como una estrategia de involucramiento y, en perspectiva, de sistematización y transferencia de conocimientos, de metodologías y de experiencias que pueden potenciar la sostenibilidad del Modelo y del proceso de formación. Las alianzas han permitido a las instituciones aprender de las experiencias de todos, compartir ofertas de mercado, desarrollar orientaciones laborales, apropiación de procesos de conocimiento de los requerimientos de las empresas, y de las metodologías de identificación de perfiles en los jóvenes y así como de buenas prácticas sobre la mejor forma de trabajar con jóvenes para habilitarlos para el trabajo.

2- Talleres Vivenciales de Orientación Vocacional

El proceso o etapa de preselección posee un segundo momento o actividad, dirigido a la orientación para el empleo que es desarrollado por instituciones facilitadoras del proceso, acorde a la ocupación demandada. Cumple la función central de preselección de jóvenes convocados para el proceso de formación, pero también la de orientarlos sobre una vida laboral competente y dar elementos para habilitarlos para el trabajo.

La orientación vocacional, se ejecuta mediante la realización de un "Taller de orientación" en una jornada matinal de 3 a 4 horas el día en que son convocados los jóvenes. Se asigna su realización normalmente al mismo subcontratista de la identificación de jóvenes y del proceso posterior de selección previo a la formación. Fusalmo. FEPADE, Outsource y Damos Empleo son de los subcontratistas que más han colaborado en el área de ventas.

La orientación al trabajo contiene conocimientos generales de pre-empleo: imagen personal, presentación, autoconocimiento, formulación de su hoja de vida y socialización de estos modelos. El autoconocimiento implica la ejecución de ejercicios prácticos que le permitan al joven autodefinirse en su preferencia para la ocupación ofertada y medición de sus recursos personales que le permita validar su decisión. Debe aclararse que el contenido específico de estas jornadas, también ha sido validado con los empleadores y desde el principio se orienta a la ocupación específica.

Los conocimientos de la ocupación para los cargos de entrada que se buscan formar implican la presentación de videos sobre cuáles son las actividades laborales en las ocupaciones de ventas externas o de mostrador. Un componente central del taller es la presentación de tendencias del mercado laboral y conocimientos de los perfiles de entrada al trabajo en dichas áreas de Ventas.

Un aporte importante para la orientación de los jóvenes, resultante de las experiencias de orientación, es la construcción de un valioso sistema de orientación virtual que de manera integrada aborda aspectos de autoconocimiento, plan de carrera, evaluación de curriculum, procesos de selección y matrices de fortalezas

y debilidades personales. El Sistema virtual se encuentra en la dirección web: www.elijomifuturo.com. Este Sistema ha venido a llenar un vacío de apoyo y orientación a los jóvenes y la población en general que busca empleo. Fue desarrollado directamente por el Programa, a través de especialistas en procesos de selección, quienes analizaron en detalle los requerimientos de orientación que demandan los empleadores. Se espera darle continuidad con Fe y Alegría quien lo administraría en el futuro.

Siguiendo el proceso de orientación, al finalizar la jornada, se deberá obtener una confirmación del interés de algunos jóvenes de participar en el proceso de selección para lo cual hará uso de una carta–compromiso que será firmada por cada uno de los jóvenes que de manera consciente han tomado la decisión de participar en dicho proceso y han aceptado realizarlo. En la carta el joven expone su interés de trabajar en un puesto de ventas e indica que cumple con los requisitos del perfil requerido. La carta forma parte de un expediente elaborado para cada participante.

La actividad de orientación no solamente cumple con el objetivo de preseleccionar a los jóvenes sino de orientarlos para la toma de una decisión consciente de si se debe optar por el trabajo en ese momento, en caso contrario, el Programa se asegura que todos los asistentes hayan integrado la información necesaria para iniciar una búsqueda de empleo en forma autónoma.

Los interesados continúan con la jornada de la tarde ya que no todos decidirán continuar o no llenarán satisfactoriamente las competencias mínimas de entrada al proceso de formación. El reto de este proceso es brindarle al joven una visión realista del cargo específico en función de sus deseos de carrera.

Segundo Paso: Proceso de Selección

El proceso de selección de jóvenes que participarán en el Programa JC e ingresarán a los procesos de formación del mismo, se realiza inmediatamente después de finalizado el taller de orientación vocacional. Consiste en la selección de los jóvenes cuyas características socio-demográficas y personales como edad, nivel educativo, zona geográfica de residencia corresponden con el perfil duro establecido por las empresas contratantes para ocupar puestos de Ventas externas y de mostrador y han expresado su interés por trabajar en la ocupación. Asimismo, sus características psicológicas y habilidades para el trabajo deberán corresponder de manera básica con las necesarias para el puesto y de su decisión consciente y responsable de formar sus competencias para los cargos de entrada que se ofertan en ese momento. En el proceso de selección se procede con la valoración de las habilidades básicas ya que son estas las que serán objeto de construcción en el proceso de formación.

Para identificar y establecer las características señaladas se procede a la ejecución de cuatro momentos previos a la invitación a la formación: entrevista de entrada, aplicación de pruebas psicológicas, caracterización del perfil del candidato para la formación y selección de participantes y suplentes.

1. ***Entrevista de entrada:*** se inicia con la entrevista para corroborar el nivel de cumplimiento de las competencias duras (edad, zona geográfica de residencia, estudios de bachillerato terminados u otras). Se determina el nivel de cumplimiento de los perfiles y la validación de información sobre disponibilidad y potencial de trabajar en ventas externas o de mostrador, sobre la base de las características de la ocupación y los horarios requeridos para ello. En síntesis se busca en esta entrevista descartar la falta de interés del joven, el no cumplimiento de requisitos duros o aspectos que puedan generar uso innecesario de tiempo en los procesos siguientes considerando, entre otras cosas, el costo de los mismos. Particularmente en el área de ventas, se procura identificar a jóvenes con una facilidad de expresión oral.

2. ***Aplicación de pruebas psicológicas:*** Las aptitudes y características de las personas se estudian mediante la aplicación de la prueba psicológica IPV[8] la cual se aplica para definir si el joven tiene el perfil potencial para el puesto de ventas, es decir si responderá bien, por ejemplo al trabajo bajo presión; si tiene la capacidad de coordinación para trabajar en equipo, para manejar conflictos y controlar sus emociones. La prueba mide el potencial de ventas de cada uno de los jóvenes y se convierte en una referencia para el proceso de la empresa solicitante. Como resultado de la prueba y la ponderación recibida de la entrevista, se califica el nivel de habilidades potenciales del joven, es decir se recomienda o no desarrollar sus competencias en un proceso de formación del Programa JC.
3. ***Definición del perfil del candidato para la formación:*** Con los resultados de las diferentes pruebas psicológicas y las entrevistas, se procede a la caracterización del perfil del potencial laboral de cada joven tomando en consideración los perfiles suaves o las habilidades requeridas para el puesto de ventas externas y de mostrador. El propósito del análisis de la integración de los rasgos de personalidad es establecer la correspondencia potencial de los elementos de competencias suaves con las del puesto a desempeñar. Esta actividad se realiza en el día siguiente a la jornada de orientación y preselección.
4. S***elección de los participantes y los suplementes:*** En base al perfil de entrada, el subcontratista recomienda un grupo para la formación normalmente 15-20 para ventas y hasta 25 para otros cargos de entrada, así como 5 a 10 suplementes.

En el área de ventas externas, varias empresas ya reconocen la pertinencia y la efectividad del programa de formación de tal forma que los que se gradúan son insertados sin mayor filtro a las empresas anclas que requieren vendedores. Igualmente empresas como Megaboutique ha desistido de utilizar otras fuentes de reclutamiento de personal y han quedado directamente con el personal graduado del Programa JC para el área de ventas de mostrador. En ambos casos experimentan un ahorro a nivel de operaciones porque sus procesos se hacen más eficientes y no han requerido mucha inversión de parte de la empresa en identificar a futuros empleados idóneos, aunque el mejor resultado es encontrar jóvenes para ocupaciones difíciles.

Tercer Paso: Desarrollo de Competencias durante los Cursos de Formación

La formación de los jóvenes ha estado regularmente a cargo de entidades subcontratadas directamente por CARANA Corporation a través de la subcontratación de empresas o instituciones como FUSALMO, OutSource, Trends & Marketing y FEPADE, pero la inclusión del INSAFORP en el Modelo implica un cambio en esta forma de convenir la ejecución de los cursos, pues por tratarse de una institución gubernamental debe aplicar la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública; pudiendo ser contratada cualquier institución de formación debidamente acreditada. No obstante, los términos de referencia del INSAFORP mantienen la metodología, materiales e instrumentos desarrollados por el programa JC.
En el Área de Ventas externas y de mostrador, los cursos tienen por objetivo brindar información profesional a jóvenes que estén interesados en desempeñarse en puestos de trabajo de esta naturaleza. Los cursos a partir del 2013 han sido impartidos con fondos USAID y aportes de INSAFORP y del Empleador.

La habilitación de los jóvenes para el trabajo se desarrolla bajo el enfoque de Formación por Competencias, dentro de un sistema de educación no formal. El propósito de los cursos de formación es brindar oportunidades al joven, la oportunidad de iniciar su vida laboral, insertándose en un puesto de trabajo de ventas , así como la oportunidad de vincular sus conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos a lo largo del Programa JC con las funciones laborales para las cuales se está formando.

8 Ver http://www.scribd.com/doc/51264730/IPV-test

El Programa de USAID, ha adoptado la modalidad de formación por competencias como un concepto básico que se visualiza como un elemento estratégico para la continuidad, sostenibilidad y transferencia del Modelo de Inserción Laboral a la sociedad salvadoreña. Actualmente el proceso de formación está bajo la responsabilidad del INSAFORP, quien validó el Curso de Ventas, después de una revisión de manuales por su Gerencia Técnica, una auditoria donde entrevistaron a los participantes y estuvieron presentes en las sesiones de los cursos; observaron la aplicación de los contenidos, el uso de los instrumentos de enseñanza y evaluación, y también revisaron el portafolio que se le lleva a cada joven.

Competencias de Entrada al cargo

Se identifican las competencias de entrada, es decir, para ser contratado, que deben detectarse en cada uno de los seleccionados a trabajar en ventas bajo cualquier línea: vendedor de mostrador o vendedor externo.

Debe tenerse en cuenta que ninguna persona que aspire a iniciar su vida laboral competente tendrá todas y/o cada una de las competencias básicas desarrolladas en su máximo nivel, pero la detección de su nivel y posterior esfuerzo para que sean desarrolladas paso a paso es tarea de los empleadores y formadores para asegurar un plan de entrenamiento que responda a las necesidades de grupos homogéneos de aspirantes.

La capacitación en competencias duras, es una condición necesaria pero no suficiente para obtener un empleo. También cualquier perfil del cargo abarca competencias funcionales no cognitivas, llamadas blandas. Las competencias duras que se desarrollan en el proceso de formación, y que han sido identificadas con base en un análisis y validación con diferentes empleados en el área de ventas, son las siguientes:

1. ***Prospectar y valorar clientes:*** Prospectar significa buscar e identificar clientes calificados, específicamente, determinar quiénes son y confirmar que tienen una necesidad y un interés inicial por los productos o servicios a vender. Todo lo anterior se fundamente en conocer la importancia de trabajar en el área de ventas y conocer el perfil de un vendedor de éxito
2. ***Planear la aproximación a los clientes:*** La planeación consiste en motivarse hacia el logro de las metas de ventas y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, en base a los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Para lograr las metas se tienen que conocer diferentes técnicas de ventas incluyendo el modelo de publicidad AIDA[9] y conocer sobre los diferentes tipos de clientes y cómo abordarlos efectivamente.

- ***Realizar presentaciones y demostraciones del producto:*** Realizar es llevar a cabo una actividad física o mental y aplicar el proceso de ventas en forma práctica. En este caso es la prestación y demostración de un producto y se fundamenta en el conocimiento de las diferentes estrategias de presentación de productos en forma creativa.

3. ***Tratar objeciones:*** Comportarse de forma proactiva con otras personas, en particular, con el cliente potencial no seguro de realizar la compra.
4. ***Cerrar ventas:*** Cerrar es sinónimo de ponerse de acuerdo en la relación comercial cliente-vendedor; requiere que conozca y aplique diferentes tipos de cierres de ventas hacia el logro de sus metas
5. ***Realizar seguimiento de post venta:*** Realizar es llevar a cabo una actividad física o mental. En este caso es un seguimiento.

9 Información Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/AIDA

Para el caso de ventas las competencias blandas son:

1. ***Proactividad:*** Actuar con anticipación y prevención ante un determinado problema o circunstancias que demandan nuestra participación.
2. ***Amabilidad:*** Consiste en la capacidad para establecer espontáneamente una relación cordial con clientes, compañeros, publico, a quien se le brinda todas las atenciones requeridas para hacerlo sentir bien.
3. ***Autoconfianza:*** Capacidad y convicción de creer en las habilidades propias, la capacidad de alcanzar metas y tomar decisiones sin temor a equivocarse cuando se ejecuta un plan y se enfrentan retos.
4. ***Comunicación Interpersonal:*** Habilidad para comunicarse verbalmente con el cliente, de una manera clara, lógica, coherente, entusiasta y gramaticalmente correcta, para brindarle un servicio, entendiendo y haciéndose entender.
5. ***Control Emocional:*** Capacidad de controlar los sentimientos hostiles o negativos y expresar manifestaciones corporales y faciales de acuerdo a las normas de la organización sobre expresión emocional que regulan las interacciones implicadas en un puesto de trabajo.
6. ***Elaborar hoja de vida.*** Capacidad para a elaborar una hoja de vida y hacer un resumen verbal que comunique con precisión sus habilidades y fortalezas para el puesto de trabajo a que aplica.
7. ***Asistir a entrevistas y superarlas en forma exitosa:*** Capacidad de comportarse adecuadamente durante una entrevista de trabajo, como cuidar de su presentación, como vestir y peinarse, como sentarse, como dirigirse al entrevistador.

Recursos para la Formación de Competencias

Los recursos didácticos desarrollados por el Programa JC para los cursos de formación en el Área de Ventas presentan un sistema de tres herramientas básicas, el Manual del Participante, el Manual del Facilitador y el Manual de Evaluación. (Ver página web: http://www.accesoalempleo.org).

a) El Manual del Participante

El Manual del Participante describe cuales son las competencias para el puesto, y los perfiles de entrada al mundo laboral. Está compuesto por los apartados siguientes:

1. ***Fundamentos del curso:*** Presenta una perspectiva general para definir los objetivos y alcances, los cuales deben ser aprovechados por el participante.
2. ***Componentes de entrada al mercado laboral:*** Define la composición de las diferentes competencias que son identificadas como variables criticas de éxito, tanto duras, blandas y factores del mercado que pueden influenciar en el mercado laboral de ventas.
3. ***Estructura modular:*** La estructura de cada módulo y las guías de aprendizaje asociadas al mismo, se configura con la técnica de las 3 hojas de la manera siguiente:

- ***Hoja de estándares:*** En ella se enuncian y definen las competencias a desarrollar con cada uno de sus elementos. Estos deben ser reflexionados junto a los participantes para generar conciencia de la meta de aprendizaje.
- ***Hoja de Información:*** Es material para lectura y reflexión; incorpora conceptos y procedimientos importantes para el desempeño adecuado de la ocupación. Se debe recomendar a los participantes su lectura anticipada para que los días de la formación, sean aprovechados para el desarrollo de actividades prácticas para limitar las intervenciones expositivas.

- ***Hoja de actividades:*** Son ejercicios prácticos para desarrollar durante las sesiones de aprendizaje. Supone la aplicación de lo aprendido en la Hoja de Información.

4. ***Sistema de evaluación:*** Para tener éxito en la organización una persona debe desarrollar las competencias que necesita para emplearse, al igual que la habilidad para desarrollar las buenas prácticas propias de la institución y que únicamente se aprenden durante el desempeño. El sistema de evaluación de Jóvenes Comprometidos se utiliza para animar el logro del buen desempeño.
5. ***Glosario:*** Se conceptualizan criterios, definen palabras técnicas, en caso de ser requerido, el vendedor tendrá la opción de consultarlo.
6. ***Fuentes:*** Indica las fuentes que definieron la existencia de un marco científico para definir el contenido a partir del anterior.

b) El Manual del facilitador

Al igual que el manual del participante, expresa los fundamentos del Programa de USAID, el sistema modular por competencias para la ocupación de ventas externas el sistema de evaluación, las cartas didácticas y la jornalización sugerida, es decir, el planteamiento general de la carga horaria por módulo, la metodología sugerida, las actividades y dinámicas a desarrollar.

1. Carta didáctica: Plantea 24 horas para cubrir competencias básicas para ejecutivos de ventas externas, 16 horas para habilitación para el trabajo.
2. Jornalización: se sugiere la distribución de módulos por cada día de acción formativa, tanto de competencias duras como para habilitación para el trabajo, y la realización de dinámicas.

Contenido modular del curso para vendedores y duración del mismo en horas

Perfil de Competencias	Total Horas
Introducción	1
Módulo 1. Prospectar y valorar clientes	4
Módulo 2. Planear la pre aproximación y aproximación de los clientes	3
Módulo 3. Realizar presentaciones y demostraciones del producto	3
Módulo 4. Manejo de objeciones	3
Módulo 5. Cerrar ventas	3
Práctica de campo	4
Discusión práctica de campo	1
Módulo 6. Realizar seguimiento de post venta	2
Total módulos competencias de entrada para vendedor	**24**
Módulos de habilitación para el trabajo	16
Total del curso	**40**

El Programa JC ha definido el perfil de los facilitadores que participan en el proceso de formación de los jóvenes, de tal forma que debe tratarse de un experto en el área que en este caso es ventas externas o de mostrador, pero que también tenga experiencia en capacitación u otro tipo de actividades formativas.

c) El Manual de Evaluaciones

El Manual de Evaluaciones contiene los documentos que reúnen las herramientas que el facilitador o expertos del tema hagan por observación de ejecución, o escritas del avance y dominio de la competencia del participante, y estas evaluaciones formarán parte del portafolio de evidencias de cada persona sometida al curso.

En el Manual de Evaluaciones están definidos el Sistema y los Momentos de la evaluación. Se presentan dos documentos que reúnen las evaluaciones que el facilitador o expertos del tema hagan por observación de ejecución o escritas, del avance y dominio de la competencia del participante.

i) El Sistema de Evaluación

El sistema de evaluación del Programa de Jóvenes Comprometidos se utiliza para animar el logro del buen desempeño y se determina por los siguientes parámetros: 50% de la evaluación es responsabilidad del facilitador que imparte el curso de formación y 50% de la evaluación es responsabilidad del tutor empresarial cuando la formación implique prácticas empresariales. En caso de no haberlas, como el caso de ventas, el 100% de la evaluación es facultad del facilitador.

ii) Los Momentos de Evaluación

Al iniciar el curso-taller, se efectúa la autoevaluación diagnóstica de los elementos de competencia a desarrollarse. Esta pretende determinar el nivel de competencias previas que posee el participante, respondiendo en una lista de competencias que debería evidenciar, si tiene los conocimientos. Caso contrario, le indica a que secciones de la hoja de información de la guía debe dirigirse y esta pauta debe archivarse en un portafolio de evidencias.
Los participantes que saben lo indicado en la lista de cotejo, pueden pasar a desarrollar la prueba de conocimientos donde el instructor podrá juzgar la adquisición de la primera arista de la competencia, mediante la calificación cualitativa de dominio o no del contenido cognitivo de la tarea. Esta situación es muy rara. Los participantes que responden a la lista de cotejo que no saben, desarrollan la guía de aprendizaje, y responderán posteriormente la prueba de conocimientos.

Un segundo momento permite la ejecución de los procedimientos "sabiendo lo que se está haciendo", y permite practicar el procedimiento con ayuda o en forma autónoma. El instrumento utilizado es una escala descriptiva de los pasos y los criterios de desempeño que le permiten al evaluador utilizarla como una guía de observación y al participante como una lista de chequeo. Este instrumento debe archivarse en el portafolio de evidencia, consignando la evaluación cualitativa del nivel de hacer en la hoja general de evaluación. El instructor podrá juzgar la adquisición de la segunda arista de la competencia.

ANÁLISIS DE COSTOS DEL MODELO COMPARADO CON EMPLEADOR

En el mercado laboral se considera que el costo asociado a la contratación de personal es equivalente a un mes de salario. Esta apreciación general permite medir la eficiencia relativa del Modelo del Programa JC al dotar a las empresas de recursos humanos formados en las competencias que les cumplen con el perfil requerido por la empresa y a un menor costo. En relación con los costos de reclutamiento de las empresas en el mercado, si se toma como referencia un salario promedio de $225.00 para los cargos de ventas, el costo del Programa JC por cada joven contratado es $321, o sea un 43% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos (ver cuadro 2). Esta cifra de $321 incluye los

costos de selección pero excluye los costos de las empresas en entrevistas a los Jóvenes Comprometidos, cuando la empresa opta entrevistarlos y al menos en 2 casos importantes, estas empresas no los entrevistan sino contratan a todos los graduados.
Pero cuando se toma en cuenta las diferencias marcadas en la rotación (renuncias), el impacto del Programa JC es más claro. Se observa en la Tabla 2 una deserción de Jóvenes Comprometidos de 34% de los contratados (45% de los capacitados) después de 3 meses, comparados con una deserción de al menos 80% de los jóvenes identificados tradicionalmente. Y la tasa de deserción de más de 50% se realiza en el caso de las ventas externas por las condiciones del trabajo como se señala a continuación.

Así el costo por persona con trabajo después de 3 meses para Jóvenes Comprometidos es $484,59, mientras el costo por persona contratada tradicionalmente después de 3 meses es $1,125 ($225/20% que continúan con el empleo), una diferencia en costos sociales de 57%.

Comparando los costos por empleado en ventas de mostrador con los costos para formar empleados en ventas en las calles, las diferencias son significativas. El costo por graduado con empleo es muy inferior en el caso de vendedores de mostrador ($278 vs. $348 para vendedores de la calle), debido principalmente al número promedio de capacitados por grupo, pues en promedio son más de 21 participantes en los grupos para formar vendedores de mostrador y hay apenas 18 en promedio en los cursos para vendedores externos.
Otra diferencia marcada es que en promedio 95% de los graduados en ventas de mostrador consiguen empleo mientras que la cifra para vendedores externos es 76%, que refleja en gran medida la renuencia de algunos graduados de aceptar el trabajo. Asimismo, las tasas de deserción reflejan diferencias marcadas: 32% después de 3 meses para vendedores de mostrador y 52% para vendedores externos.
En consecuencia, el costo por persona con empleo después de 3 meses para vendedores de mostrador es $389 y el costo por vendedor externo después de 3 meses es $551. En ambos casos, sin embargo, la preparación de empleados nuevos mediante el programa JC es mucho más costo efectivo que reclutamiento mediante head-hunters.

TABLA 2: DETALLE DE COSTOS POR FORMACIÓN/INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE MOSTRADOR Y EXTERNAS, Abril 2013

VENTAS DE MOSTRADOR

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
# GRUPO	#HORAS FORMATIVAS	COSTO FORMACIÓN (Preselección + Formación)	# INICIARON FORMACIÓN	# CONTRA-TADOS	COSTO X CONTRATADO (G)=-C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESERCIÓN DE EMPLEADOS (H) = (E-G)/E	COSTO CON EMPLEO DESPUES DE 3 MESES I=C/G
5	32	$4.317	6	5	$863	2	60%	$2.158,50
6	32	$4.893	15	15	$326	9	40%	$543,67
15	32	$5.831	21	19	$307	14	26%	$416,50
17	32	$6.087	25	25	$243	17	32%	$358,06
18	32	$6.087	25	21	$290	19	10%	$320,37
21	32	$6.215	27	27	$230	21	22%	$295,95
22	32	$6.407	30	28	$229	20	29%	$320,35
23	32	$6.087	25	25	$243	16	36%	$380,44
TOTALES 8 GRUPOS		$45.924	174	165 (95%)	$278,33	118 (67%)	28%	
PROMEDIO con preselección		$5.741	21,75	20,63	$278	14,75	28%	$389,19
Sin preselección		$2.741 (48%)	21,75	20,63	$132,86	14,75	28%	$185,83

VENTAS EXTERNAS

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
# GRUPO	# HORAS FOR-	COSTO FORMACIÓN (Preselección + Formación)	# INICIARON FORMACIÓN	# CONTRA-TADOS	COSTO X CONTRATADO (G)=C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESERCIÓN DE EMPLEADOS (H) = (E-G)/E	I=C/G COSTO CON EMPLEO DESPUES DE 3 MESES
1 Y 2	12	$3.450	59	56	$62	32	43%	$108,81
3	12	$1.750	25	25	$70	16	36%	$109,38
4	32	$4.701	12	12	$392	7	42%	$671,57
7	32	$4.765	13	12	$397	8	33%	$595,63
8	32	$4.509	9	9	$501	6	33%	$751,50
9	32	$4.509	9	5	$902	3	40%	$1.503,00
10	32	$5.085	18	14	$363	7	50%	$726,43
11	32	$4.637	11	10	$464	6	40%	$772,83
12	32	$4.957	16	15	$330	11	27%	$450,64
13	32	$5.575	17	8	$697	7	13%	$796,43
14	32	$5.447	15	7	$778	5	29%	$1,089,40
16	32	$5.447	15	8	$681	6	25%	$907,83
19	32	$5.447	15	14	$389	10	29%	$544,70
20	32	$5.575	17	17	$328	9	47%	$619.44
24	32	$5.703	19	11	$518	7	36%	$814,71
25	32	$5.767	20	14	$412	8	43%	$720,88
26	40	$5.004	20	10	$500	6	40%	$834,00
27	40	$4.967	18	8	$621	5	38%	$993,40
28	40	$5.875	23	13	$452	10	23%	$587,50
TOTALES 20 GRUPOS		$93.170	351	268 (76%)	$347,65	169 (48%)	37%	
PROMEDIO con preselección		$4,658.50	$17,55	$13,40	$348	$8,45	37%	$551,30
Sin preselección		$2,449 (50%)	$17,55	$13,40	$182,76	$8,45	37%	$289,82
TOTALES 28 GRUPOS		$139.094	525	433 (82%)	$321,23	287 (55%)	34%	
PROMEDIO 28 GRUPOS		$4,967	$18,75	$15,46	$321,23	$10,25	34%	$484,59
Sin preselección TODOS		$2,532	$18,75	$15,46	$163,78	$10,25	34%	$247,02

Otros costos que se pueden asociar para medir la eficiencia del Modelo son los relacionados con la capacitación de nuevos empleados o con la rotación en los puestos de trabajo debido a la deserción de las personas que se contratan cuando no les satisfacen las condiciones laborales o el clima de trabajo. Aunque no fueron proporcionados datos por las empresas, tanto la capacitación y nivel de rotación de jóvenes del Programa JC son considerados relativamente muy bajos por los empresarios entrevistados. En el caso de la rotación de personal en ventas de mostrador es mínima, en el caso de ventas externas es mayor, sin embargo es de hacer notar que son por efectos externos al Programa, en particular, por la falta de cumplimiento de condiciones de trabajo propuestas originalmente.

Desde la perspectiva de los gerentes y jefes entrevistados, la valoración del costo-eficiencia del Modelo rebasa estos aspectos cuantitativos e incluye aspectos cualitativos como beneficios recibidos por las empresas en cuanto a la orientación al trabajo, el compromiso y la actitud de compromiso que en el desempeño de sus cargos muestran los jóvenes graduados del Programa JC, comportamiento que permite identificar en ellos los valores organizacionales que las empresas buscan en los aspirantes durante el proceso de selección de personal.

En síntesis, en el caso de los vendedores de mostrador, el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC les ha preparado de manera sobresaliente por el desarrollo y la integración de los factores de éxitos del Modelo; por el contrario los vendedores externos al momento de ser insertados han recibido algunas experiencias negativas que han generado inclusive una serie de gestiones de parte de la gerencia de Jóvenes Comprometidos, para hacer cumplir compromisos, en algunos casos tan básicos como el pago a tiempo de salarios, cumplimiento de tablas de comisiones, etc. En este último proceso de formación, el índice alto de rotación confirma que se debe ajustar más la orientación sobre la naturaleza de trabajo y además involucrar más a las empresas contratantes para que participen en la selección.

PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL PARA VENTAS EXTERNAS

El proceso tradicional de selección de vendedores externos, que llevan a cabo las empresas, contempla los pasos siguientes:

1. **Inicia con la identificación de una necesidad de contratar personal:** Ocurre cuando se desea incrementar agresivamente las metas de ventas (1 día);

2. **Generar los canales de obtención de candidatos idóneos para el puesto:** Se generan las solicitudes de base de datos (hojas de vida) de personal usualmente por recomendación directa del personal actual, anuncios en el periódico o ferias laborales. Esta fase puede durar días o jornadas completas solamente para recolectar hojas de vida. (Al menos 1 semana después de anunciar en el periódico e iniciar con las entrevistas).

3. **Selección de candidatos:** Se hace la revisión de las hojas de vida recibidas y se compara con el perfil de contratación deseado (competencias duras) se identifican aquellos que cumplen, para convocarlos a una entrevista, en la cual se examinan su personalidad y potencial humano, si tiene experiencia en el rubro de ventas. Siempre para ventas, se valora la auto-confianza, y experiencias previas especialmente en mercados equivalentes. Se ejecutan filtros, tales como, pruebas psicológicas, entrevistas masivas para verificar la forma de desenvolverse en público y su dominio de sí mismo. Por último se realiza la entrevista de los individuos que han calificado según los filtros anteriores. (2 días).

4. Contratación de personal: Se procede a informar de parte de recursos humanos o quien haga sus veces al personal que se ha seleccionado, una vez se le explica sobre la documentación y otros requisitos a completar y recibir la misma, se da la contratación formal del vendedor. (2 días).

5. Inducción a planes, tablas de comisiones y servicios a comercializar: Se realiza una inducción al personal antes de iniciar labores, que comprende la socialización de los objetivos de la marca, explicación de tablas de comisiones o incentivos, así como descripción de los planes y servicios a ofrecer. (1 día)

PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL PARA VENTAS DE MOSTRADOR

El proceso tradicional de selección de Vendedores externos, contempla los pasos siguientes:

1. Inicia con la identificación de una necesidad de contratar personal: Ocurre cuando se desea incrementar las plazas o sucursales de ventas. (1 día)

2. Generar los canales de obtención de candidatos idóneos para el puesto: Se generan las solicitudes de base de datos (curriculum vitae, hojas de vida) de personal. Para este fin, el más usado usualmente son las recomendaciones directas del personal actual, anuncios en el periódico o ferias laborales. (1 semana).

3. Selección de candidatos: Se revisan los currículos recibidos y se compara con el perfil de contratación deseado (competencias duras) se identifican aquellos que cumplen para convocarlos a una entrevista, en la cual se examinan su personalidad y potencial de servicio al cliente y ventas. (2 días)

4. Contratación de personal: Se procede a informarles que han sido seleccionados, una vez se le explica sobre la documentación y otros requisitos a completar y recibir la misma, luego se da la contratación formal del vendedor. La tasa de inserción para vendedores de mostrador que no pertenece al Programa JC es del 10%. (2 días)

En ambos caso el periodo entre la jornada de orientación y la contratación es aproximadamente 3 semanas.

ELEMENTOS DE COMPARACION DE PROCESOS

Hay algunas diferencias que se logran identificar al momento de definir el modelo de inserción laboral para ventas frente al modelo "tradicional" o sin intervención del Programa de JC, las cuales se describen a continuación:

- El proceso de selección de vendedores en las empresas de telecomunicaciones tiene ciertas particularidades, una de ellas es que se exige a los candidatos una experiencia comprobada y una afinidad de esa experiencia con el rubro en el que está siendo insertado. Este aspecto no es determinante para una contratación de los Jóvenes Comprometidos graduados, ya que empresas como CLARO o TIGO, incorporan directamente elementos técnicos al finalizar el proceso de graduación, de acuerdo a las necesidades en plazas que las empresas consideren.
- Es importante mencionar que la dinámica de rotación en estas plazas se debe normalmente a las condiciones laborales del mercado, es decir es muy común que las empresas utilicen el término de "FreeLancer" para no brindar prestaciones a cambio de tener una "flexibilidad" en su horario e inclusive cumplimiento de metas. En lo que respecta a jóvenes graduados del Programa JC, se hace una gestión que se asegura que el joven sí cuente con las condiciones laborales que contiene el Código de Trabajo.

- El proceso de selección es un reto, cada responsable de ejecutar este subproceso de recursos humanos tiene la obligación de captar los mejores talentos. Hay una mezcla de criterios para determinar la decisión, conocimientos adquiridos y experiencia. En cambio el proceso de formación del Programa de JC ha sido diseñado en base a una curricula de la industria, por lo tanto su nivel de riesgo al momento de seleccionar al personal se disminuye considerablemente vs otros procesos de formación ajenos del conocimiento del empleador.
- En este último canal se ha trabajado con el Programa JC desde inicios del 2012 siendo casi el 40% del personal que actualmente labora en la empresa en el área de ventas de mostrador el cual ha sido insertado desde el Programa JC.
- En el proceso de selección tradicional, se realizan una serie de pruebas desde una simple entrevista, pruebas psicológicas y condiciones temporales de contratación de parte de la empresa contratante. En el caso de los Jóvenes Comprometidos graduados, se realiza una inserción de acuerdo a las necesidades que se solicitan. Es tan simple como comunicarle a los Gerentes del Programa cuantas plazas están disponibles y de esa forma se proporcionan grupos de Jóvenes para ser incorporados a las empresas, es decir hay una inserción rápida y efectiva de los jóvenes ya que el curso de formación del Programa abordará estos elementos.

RESUMEN

El Programa JC incluye una serie de estrategias y metodologías bien elaboradas e integradas para convocar, orientar, seleccionar, formar y facilitar la contratación de jóvenes sin experiencia laboral previa. El costo por Joven Comprometido empleado después de 3 meses es $485, sin contar los costos de entrevistas en las empresas contratantes. Esto es 57% inferior al costo de mercado de encontrar una persona apta para este cargo ($1,125) que continúa después de 3 meses. Como se detalla en el capítulo 3, el resultado es una alta tasa de inserción laboral, más de 90% en el caso de ventas, y 55% que continúan después de 3 meses (67% para ventas del mostrador), todos caracterizados por su excelencia en el trabajo.

CAPÍTULO 3

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO

En el presente capitulo se detallan las opiniones y percepción de los empleadores en cuanto a la eficacia del Modelo para desarrollar las competencias que respondan apropiadamente a los requerimientos que demandan las empresas.

NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS PARTICIPANTES

COMPETENCIAS BÁSICAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

Llas opiniones de los gerentes y jefes de las empresas son muy favorables hacia el Programa JC. El estudio encontró que los resultados obtenidos se asocian con el hecho de que las actitudes y competencias técnicas que los jóvenes desarrollan en el proceso de formación en ventas guardan la debida correspondencia con el perfil de entrada para los puestos de trabajo para los que han sido contratados.
Un hallazgo generalizado en dichas opiniones es el alto grado de satisfacción que manifiestan con relación al desempeño de los jóvenes en sus labores, y cómo vinculan este comportamiento con la formación recibida por ellos. Los empleadores han observado que la formación ha propiciado que los jóvenes desarrollen un claro compromiso con la empresa y un alto grado de responsabilidad y capacidad en el trabajo. Como resultado importante, deseado por el Programa de USAID, se ha dejado en evidencia una diferencia competitiva frente a otros sistemas de reclutamiento y selección, con un posicionamiento de la marca "Jóvenes Comprometidos" en la mente de los responsables de contratar personal y en los que han vivido la experiencia de inserción de los graduados de este programa.

> "Cuando los jóvenes vienen formados por el Programa no hay quejas de parte de sus supervisores, hacen mejor su trabajo que un joven no capacitado, estamos completamente satisfechos con el desempeño de los jóvenes."
>
> ***Doris Iraheta,***
> ***Gerente de Recursos***
> ***Humanos de Grupo Mega.***

Los empleadores señalan además que el índice de rotación de los vendedores formados por el Programa, es mucho menor que la de empleados provenientes de otras fuentes de reclutamiento, puesto que estos tienen clara su visión hacia el trabajo y su proyección y metas de vida, condiciones que se traducen en actitudes positivas y proactivas para enfrentar las situaciones difíciles con clientes, jefes y compañeros. Tiene capacidad propositiva para resolver problemas cotidianos y seguridad en sí mismos, que les permite persistir en condiciones en que otros abandonan su puesto de trabajo.

También opinan que los jóvenes provenientes del Programa JC tienen mejor capacidad para captar rápidamente los contenidos del proceso de inducción de la empresa y un mejor grado de adaptabilidad y desempeño en los procesos de capacitación interna, porque cuentan con una buena base de conocimientos sobre temas relacionados con los puestos de trabajo aprendidos en los cursos que previamente recibieron.

Opinan además que en algunas empresas no ha sido necesario desarrollar capacitaciones con estos jóvenes con lo cual evitan costos de formación para el desarrollo de competencias básicas que son requeridas para los puestos de trabajo. Para unas empresas, si bien la adaptación de todos los jóvenes provenientes del Programa a los procesos de capacitación interna no ha alcanzado niveles tan elevados, sí se considera altamente satisfactoria.

En síntesis, es posible establecer con certeza que la metodología de formación por competencias en ventas, desarrollada por el Programa JC, responde adecuadamente a las expectativas de los empleadores desde dos perspectivas: a) La efectividad manifiesta en su capacidad de dotar a las empresas de personal que responde a las competencias establecidas en el perfil de entrada para los cargos. b) La competitividad que deriva del desempeño de los jóvenes y de sus atributos particulares, los cuales facilitan su inserción a las empresas; las cuales reducen la inversión en capacitación, y se reducen los niveles de rotación de las empresas.

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE FORMACIÓN EN VENTAS DESDE RRHH Y OPERACIONES

Desde la perspectiva específica de los gerentes de recursos humanos, el Modelo resulta altamente eficaz, en términos de proporcionar a los graduados una formación para el desarrollo de competencias que demanda el perfil de contratación. En consecuencia, los procesos de selección para la empresa se vuelven más expeditos y confiables. Aquellas empresas que han tenido varias experiencias con jóvenes graduados del Programa han comprobado que en el proceso de preselección del Modelo, son escogidos los candidatos que tienen potencial de ventas y que cumplen con requerimientos establecidos en el perfil duro.

También han comprobado cómo los jóvenes enfrentan con mucha soltura y seguridad la entrevista de trabajo, muestran una clara visión de su vocación al trabajo, disposición para asumir los compromisos laborales y el dominio deseado de las competencias requeridas. Es así como el Modelo de Inserción del Programa JC ha llegado a ser un complemento deseado, desde sus opiniones, en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, y en algunos casos a sustituirlo en su totalidad como en el caso de las empresas CLARO y Megaboutique donde se han realizado inserciones masivas de nuevos vendedores provenientes del Programa JC.

> "El joven que ha pertenecido al Programa demuestra compromiso desde el primer día, en las subsidiarias de CLARO nos están colaborando para motivar al resto de vendedores…"

> "Un vendedor graduado de "Jóvenes Comprometidos"…es alguien que pone en evidencia la pro-actividad y su alto nivel de competencias, de verdad demuestra su compromiso y lo mejor es que su visión personal está muy defini***da, lo que tiende a darle más estabilidad en su trabajo***"

La eficiencia del Modelo, es percibida en las empresas en torno a la comparación de los costos de la formación en el Programa con los que representan para ellas sus propios procesos de reclutamiento y selección de personal. Es más, se perciben los beneficios al alcanzar sus metas empresariales puesto que la inserción exitosa de vendedores ha permitido mejorar sus ingresos por ventas en un menor periodo de tiempo. El análisis inicial de costo-beneficio con los empresarios señala que el Programa es también eficiente para ellos en términos cuantitativos.

Otro impacto, no menos importante, que también reporta eficiencia al interior de las empresas es que la inversión en capacitación en los jóvenes que provienen del Programa es relativamente menor que en aquellos que no provienen de éste, debido a que la brecha entre las competencias necesarias para ser vendedores y la que poseen los jóvenes del Programa, es relativamente menor que la de aquellos que provienen de otras fuentes, así como también su enfoque de visión profesional y personal.

Esta capacidad del proceso de formación de vendedores para propiciar en los jóvenes un cambio de visión y expectativa de vida y el desarrollo de competencias orientadas al caso de vendedores, es un elemento a destacar, que explica por qué es eficaz y eficiente la inserción laboral bajo este Modelo. Esta competitividad se expresa en el momento en que diversos componentes del Modelo (durante el proceso de formación) conducen al joven a la percatación y posterior apropiación de sus propias actitudes y habilidades, así como al control de sí mismo para el desarrollo de competencias que responden a las exigencias en metas y a la naturaleza del trabajo en ventas.

COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS JOVENES COMPROMETIDOS CONTRATADOS

El estudio abordó, a través de grupos focales, la percepción y opinión de compañeros de los jóvenes graduados del Programa JC, pero que fueron seleccionados por la empresa a través de otras fuentes de reclutamiento de personal. Opinaron tener conocimiento de la existencia de Jóvenes Comprometidos, del cual se han enterado a través de sus compañeros graduados, mediante internet o redes sociales y en otros porque observaron que la empresa en la que laboran comenzó a incorporar sistemáticamente jóvenes provenientes de dicho Programa. Es más, el conocimiento del objetivo del Programa JC en algunos casos es limitado, en otros se conoce con claridad que el propósito de éste es formar a jóvenes en competencias específicas.

El elemento común de estos jóvenes -compañeros de trabajo- es que previo a su ingreso a la empresa no tuvieron ningún tipo de capacitación que les orientara sobre el trabajo de ventas. En aquellos casos en que han tenido algún conocimiento sobre ventas, manifestaron que ha sido por una experiencia laboral previa (no necesariamente dentro del mismo tipo de servicios o productos a vender), a la que actualmente desempeñan, o bien por capacitaciones recibidas dentro de la empresa. En general, consideran que el desarrollo de sus competencias de ventas, se fue produciendo dentro de la empresa.

En el rubro de ventas es importante destacar que la experiencia es un factor muy relativo, porque dependerá del producto o servicio en el que ha tenido la oportunidad de vender, así como de las condiciones de mercado y tecnología, entre otras condiciones, que permiten o facilitan un aprendizaje positivo o desarrollo de una curva de experiencia que permita utilizar lo aprendido o no a favor de su nuevo trabajo. En resumen los conocimientos dispersos y no alineados de experiencias previas, no las consideran los compañeros de trabajo como ventajas en su búsqueda de nuevos empleos o al menos no determinantes.

El estudio identificó que mientras los vendedores insertados por el Programa JC articulan con claridad las competencias desarrolladas, en los términos y definiciones aprendidas en su formación, en correspondencia a la forma en que lo manejan las jefaturas de recursos humanos y de operaciones de sus empresas. Pero sus compañeros de trabajo construyen sus propias definiciones sobre la base de las experiencias laborales particulares y sus experiencias anteriores.

Los vendedores del Programa JC identifican por ejemplo a la accesibilidad que deben tener con el cliente, tener compromiso y entrega al trabajo para hacerlo bien, tener voluntad de aprender, de crecer y ser tolerante con el cliente para hacerlo bien, ser dinámico y tener iniciativa y responsabilidad en el trabajo.

Las capacitaciones internas que dichos compañeros manifiestan recibir en la empresa, están orientadas a dar cobertura, por un lado, a las competencias básicas y habilitaciones para el trabajo (interacción con el cliente, resolución de conflictos, etc.), las cuales ya fueron recibidas y desarrolladas por los graduados en su formación previa a la inserción laboral. Y por supuesto las capacitaciones internas incluyen las competencias técnicas específicas y propias de la "forma en que se hacen las cosas" en la empresa.

Esto sustenta la apreciación de los gerentes de recursos humanos y de operaciones de las empresas aliadas, cuando señalan que a menudo en el caso de los Jóvenes Comprometidos contratados, no es necesario que participen en las capacitaciones internas orientadas a cubrir las competencias y habilitaciones básicas para el desempeño en su labor de ventas para la cual son contratados. Pero sí participan en aquellas de carácter inductivo a las particularidades de la empresa, o las que se vinculan a la ejecución de otras funciones.

Otro aspecto mencionado fue la diferencia entre los Jóvenes Comprometidos contratados y sus compañeros de trabajo reclutados de otras fuentes, en cuanto a la orientación hacia el trabajo específico y el uso de un camino estructurado llegar al cargo de ventas. Los primeros son seleccionados para la formación y desarrollo de sus competencias previo a una decisión consciente, comprometida y de servicio particular por la que se deciden, y previo a la aplicación de pruebas y test técnicos psicológicos que validan su disposición para ocupar el cargo. Es más, las competencias son desarrolladas y validadas por las evaluaciones a que son sometidos durante la formación recibida en el Programa.

Por el contrario, en los otros jóvenes las orientaciones y compromisos con el cargo de ventas no están claros, ni necesariamente definidos, configurados, o desarrollados de manera previa. Algunos de esos jóvenes manifiestan que si sentían "el deseo" de trabajar en ventas. Otros manifiestan no haber tenido previamente una idea del tipo de trabajo. Unos por experiencia previa en otras áreas habían desarrollado ciertas competencias sin contar con la vocación para el área. Otros tantos terminaron insertados no por vocación sino por la necesidad de trabajar. En general manifiestan que no se imaginaban o se veían a sí mismos trabajando como vendedores.

También se identifican diferencias entre los jóvenes graduados y sus compañeros de trabajo en el área de formación para enfrentar con éxito entrevistas de trabajo. Mientras los primeros son preparados técnica, emocional y psicológicamente para enfrentar apropiada y exitosamente ese momento, los segundos señalan claramente que no estaban preparados en esos términos para tal situación. Ellos, sus familiares y amigos consideraban como necesario y deseable el desarrollar estrategias propias o recomendadas para enfrentar tal momento. En algunos casos los jóvenes forman su propia percepción de esquemas de entrevistas para afrontar ese momento tan determinante en el proceso de inserción.

La apreciación generalizada que los no participantes del Programa entrevistados tienen de sus compañeros de trabajo graduados, es de un nivel de desempeño sobresaliente en el trabajo, observación que destacan en sus labores diarias y sus actitudes ante malos resultados en ventas. Esto da muestra del manejo amplio de las competencias requeridas para el cargo que ocupan, del compromiso y responsabilidad con el trabajo, su claridad y focalización sobre lo que llegan a hacer en el trabajo, fácil adaptación a equipos y horarios de trabajo; su alto nivel de solidaridad, respeto, compañerismo y facilidad extraordinaria para desenvolverse en el trabajo. Como se ha mencionado, en términos generales coincide con las apreciaciones de desempeño expresadas por los jefes inmediatos (gerentes de operaciones y de recursos humanos).

Sin embargo, existe una diferencia sustancial entre ambas perspectivas. La valoración de desempeño que los directivos hacen está construida desde una perspectiva técnica de seguimiento, control y medición de rendimiento, productividad, reducción de costos, eficacia, eficiencia, etc. La valorización realizada por los compañeros de trabajo, está basada en la experimentación de vivencias diarias de las relaciones de trabajo con sus compañeros. Esta configuración diferente de las visiones y valoraciones permite percibir dinámicas laborales que se comparten, se experimentan y reproducen subjetivamente de manera distinta, no reduciéndose por tanto a valoraciones del desempeño en términos de rendimiento individual, sino de los efectos colectivos que alcanza su desempeño.

En síntesis, esta manera vivencial que expresa la valoración que los compañeros de los Jóvenes Comprometidos contratados hacen sobre el desempeño laboral de éstos últimos les permite identificar en ellos, por ejemplo, capacidades ejemplarizantes de liderazgo, motivación, incentivación, construcción de visiones, reforzamiento de solidaridad, construcción de dinámicas colectivas de trabajo distintas y de aporte de nuevas ideas.

En cuanto al desempeño laboral comparativo de los no graduados, ellos mismos manifestaron que les tomó más tiempo adaptarse al trabajo, alcanzar un nivel de desempeño con el que ellos se sentían satisfechos y que también era reconocido por sus jefes inmediatos. Hacen énfasis algunos de los no graduados que desde su punto de vista, alcanzar su nivel de desempeño mejoró cuando hubo cohesión del grupo mediante la interacción de los vendedores graduados del Programa en el lugar de trabajo. Esto facilita el proceso de aprendizaje y desarrollo de las competencias en el trabajo de los no participantes del Programa JC. En este aspecto también consideran que sus compañeros graduados han sido especialmente solidarios en compartir sus conocimientos y sobre todo transmitir recomendaciones de parte de los vendedores graduados del programa.

Finalmente, en la opinión de los no graduados del Programa entrevistados, existe una valoración sobre el impacto social que el Programa JC tiene en sus participantes y en el país. Entienden que el Programa JC genera no solamente oportunidades de inserción laboral para jóvenes, sino que el aporte está en la construcción de un perfil de vendedores en los jóvenes que les otorga no solamente habilidades y competencias para el trabajo sino también habilidades sociales y perspectivas diferentes para la vida.

EXPERIENCIAS DE LOS JOVENES COMPROMETIDOS

La experiencia de participación de los jóvenes que pertenecen al Programa JC a partir de los grupos focales, puede descri-birse en términos generales como altamente satisfactoria y de gran impacto para sus vidas. Esta satisfacción no la expresan solamente los jóvenes que lograron insertarse laboral-mente en alguna de las empresas aliadas del Programa y que continúan activos laboralmente, sino además aquellos jóvenes que no lograron insertarse laboral-mente o que actualmente no se encuentran trabajando.

La satisfacción generada en los jóvenes formados en el Programa JC hace referencia a las oportunidades de capacitarse para el trabajo, a la formación de competencias sociales y laborales, a las oportunidades de recibir orientación vocacional y de insertarse laboralmente. Así mismo, la satisfacción de los jóvenes sobre esos aspectos tiene elementos comunes. Sus formas y grados de satisfacción pueden diferenciarse de acuerdo a las experiencias de cambios personales, culturales, sociales, laborales y económicos experimentados por ellos. Semanas antes de la inserción, es decir antes del proceso de formación, algunos jóvenes se declaraban personas con mucha dificultad para entablar relaciones, para abordar a otra persona ajena a su círculo familiar o de amistad.

Estos jóvenes consideran que sin experiencia laboral previa, resulta difícil tener la oportunidad de adquirir las competencias y habilidades específicas para trabajar en ventas. Las oportunidades tradicionales que conocían son las de formación en oficios varios, desvinculados por lo tanto de oportunidades directas de inserción laboral en el mercado formal de trabajo. Tanto los vendedores graduados con empleo y los no insertados laboralmente coinciden en que el Programa Jóvenes Comprometidos les proporcionó esa oportunidad, que nunca creyeron, podrían llegar a tener y que les ha brindado recursos de diverso tipo: seguridad, confianza en sí mismos, autoestima, conocimientos del mercado, asesoría, acompañamiento hasta la inserción, etc., que son elementos que no poseían para moverse hacia el mercado laboral.

Su participación en el Programa JC incidió positivamente en su autoestima y auto-concepto proporcionándoles experiencias de cambio y empoderamiento personal ante la vida. El formar parte de un grupo de 15-25 seleccionados entre más de un centenar de convocados; el haber aprobado test psicológicos; el haber recibido el reconocimiento de contar con las habilidades básicas necesarias para ser contratados valía la pena, porque están seguros que responderán a expectativas de rendimiento de los empleadores. Y cambió en ellos la percepción valorativa de sí mismos. Se sintieron capaces de poder rendir, de ser personas que

pueden generar confianza en otros, que otras personas pueden ver y reconocer en sí mismos, cosas positivas que ellos mismos no habían podido ver tal y como lo expresaron.
La orientación recibida y la formación de competencias, así como las habilitaciones generales en el área de ventas, les permitió, de acuerdo con los relatos de los jóvenes, tener un mayor acercamiento al mundo real del trabajo. En muchos casos, también descubrieron su inclinación vocacional y particular interés por alguna empresa del sector, a través de la información recibida en el proceso de orientación y formación. Esto les permitió descubrir habilidades y debilidades que creían no poseer, apropiárselas y desarrollarlas conscientemente las primeras y superar las segundas. Les permitió aprender a tener control positivo de sus emociones y concentrar su enfoque en una visión personal y profesional que antes del proceso de formación no existía en los jóvenes graduados o si existía no tenía definido un alcance que le permitiera ser un ganador.

En opinión de los jóvenes la formación recibida les ha permitido construir un sentido de compromiso y responsabilidad con el trabajo y con sus propias vidas, descubrir que siempre deben mantener una actitud propositiva ante los conflictos y adversidades, proactividad ante el aprendizaje de nuevas funciones, roles y retos en el lugar de trabajo, así como aspiraciones de desarrollo personal.

Los jóvenes graduados que trabajan, manifiestan que sienten satisfacción con su trabajo porque se sienten conscientes que lo desempeñan de manera satisfactoria para la empresa y porque saben aplicar lo aprendido en el trabajo, aun cuando algunos no terminaron ubicados en la empresa en la que aspiraban trabajar. El trabajo les ha permitido confirmar que eran capaces de hacer las cosas con las habilidades y competencias necesarias aplicando lo aprendido. Ello les hace experimentar y valorar su trabajo y el cargo desempeñado con satisfacción y orgullo y plantearse metas de superación.

La supervisión, el seguimiento del desempeño de su trabajo por parte de los jefes es experimentado de manera positiva por los jóvenes que trabajan. Consideran que son oportunidades que les permite mostrar que tienen la capacidad de desempeñar el cargo, de mejorar, superarse y desarrollarse, porque saben que los jefes reconocen sus capacidades y habilidades.
Un aspecto consultado a las jóvenes es que no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS POR LOS BENEFICIARIOS EN VENTAS

El estudio refleja una apreciación común entre los empresarios entrevistados en cuanto a que se sienten altamente satisfechos con los aportes del Programa JC a sus procesos de reclutamiento y selección de personal en Ventas. Sin embargo, algunos empleadores señalaron algunos elementos de mejora tales como:

1. Mejores esfuerzos de convocatoria para poder crear grupos más grandes de participantes y por ende más graduados insertados,
2. Ampliar el tiempo de formación de los jóvenes, aspecto que ya se ha tomado en cuenta y desde los cursos implementados por el INSAFORP en 2013 se han ampliado el tiempo a 40 horas.
3. Profundizar la orientación de los vendedores externos durante su proceso de formación para que entiendan la naturaleza del trabajo de campo.
4. Mantener una base amplia de instituciones y consultores especialistas en los procesos de preselección para no depender en una sola empresa de formación, que en efecto se ha hecho.
5. Actualizar periódicamente la información proporcionada al joven en cuanto a tablas de comisión o naturaleza del puesto, horarios, forma de contratación, etc.
6. Establecer metas de efectividad de orientación frente a deserción para medir la efectividad de esta actividad.

OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS POR EL PERSONAL DEL PROGRAMA DE USAID

Un primer empleo en ventas puede conducir a muchas oportunidades en el futuro dado la confianza y habilidades de expresión que fomenta. La experiencia del Programa demuestra que pese la imagen de riesgo en ventas ruteras y la imagen en salarios bajos, hay jóvenes que quisieran hacer la prueba. Es más, la experiencia del Programa, y ratificado por empresas como Megaboutique es que los formados para ventas, igual que los formados para otros cargos, pueden realizar una labor ejemplar. Pero en cuanto a ventas de rutas o sea ventas en las calles, se observa que las empresas establecen sistemas de supervisión y pago no congruentes con las ofertas de trabajo, a mendo no pagando las comisiones devengadas en su totalidad.

Empresas de este tipo deberían realizar un análisis del costo efectividad de sus sistemas a fin de reducir los retiros voluntarios.

RESUMEN

Tanto los jóvenes graduados e incorporados laboralmente, como los que no lo fueron, manifiestan que no le quitarían ni agregarían nada a los contenidos de su formación en el Programa, pero sí consideran que sería apropiado ampliar los tiempos de la formación. Consideran igualmente que un Programa como JC es beneficioso para los jóvenes salvadoreños. Valoran de manera muy positiva el subsidio en transporte y alimentación recibida durante el periodo de su formación, ya que les dio la seguridad de poder estar presentes de manera responsable sin incurrir en gastos que probablemente muchos no hubiesen podido cubrir. Igualmente valoran de manera muy positiva el haber recibido una camisa del Programa, porque esto afirmaba su identidad de pertenencia a un equipo de personas con cualidades particulares. Valoran fuertemente el acto de graduación como el reconocimiento de sus capacidades y la afirmación de su nueva identidad, ante sí mismos, su familia y amistades.

CAPÍTULO 4

FACTORES DEL ÉXITO DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

Los factores de éxito del Modelo son los elementos y mecanismos que han propiciado la integración dinámica y apropiada de sus componentes, que fueron desarrollándose en el tiempo mediante la experiencia y que actualmente se muestran en los beneficios generados por el Programa JC para los diferentes actores involucrados en su operatividad. El Modelo ha tenido la capacidad de integrar esos factores como un sistema.

Desde un principio el modelo presenta, por ejemplo, una dinámica participativa al definir los requisitos de los perfiles de entrada junto con los empleadores. Los resultados obtenidos a partir de tal dinámica son de por sí un éxito, pero existen otros factores no menos importantes que en su interacción han contribuido al logro de los resultados del Modelo. Su comprensión es esencial para la transferencia y posterior sostenibilidad del Modelo. Por lo tanto es necesario exponer la manera en que su dinámica integral permite alcanzar los beneficios esperados para los jóvenes y las empresas.

> "A través del Programa hemos trabajado diseños de cursos que están vinculados a las necesidades específicas de las empresas y estos cursos cuando nos los presentan a nosotros ya vienen incluso con posibilidad de empleo. Ahora los cursos forman parte de nuestra oferta de formación"
>
> ***Juan Carlos Miranda, INSAFORP***

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO POR FACTORES DE ÉXITO

El análisis sobre cada momento de ejecución del Modelo, que trasciende la percepción de los empleadores en torno a su eficacia y eficiencia, permite identificar factores de éxito que dan soporte y fortalecen la lógica de su funcionamiento.

El punto de partida del éxito del Modelo es la capacidad del Programa JC para identificar la existencia de demanda laboral efectiva en un sector determinado y de competencias para cargos específicos que dentro del sector ofrecen determinadas empresas con las cuales se establecen y operativizan alianzas y relaciones de tipo ***ganar-ganar.*** Este punto de partida contribuye sustancialmente a asegurar el interés e involucramiento de las empresas en el Programa JC. De ello se deriva el compromiso de éstas para aportar recursos para el desarrollo de los cursos de formación de competencias e insertar laboralmente a los jóvenes.

Un factor medular para el éxito del Modelo es la dinámica que el Programa JC genera mediante su interacción con ***diversos actores*** tales como ; a) las empresas, a partir de establecer en forma conjunta los perfiles de entrada a cargos específicos (perfil duro y perfil suave) con que deben contar los jóvenes para ser sujetos de inserción; b) la vinculación en la operación del Modelo de organizaciones especializadas en formación para el trabajo, actores que apoyan la formulación de curriculas que respondan a tales competencias, y que además son los responsables de impartir los cursos de formación.

La s***incronización de la formación con la demanda en las empresas,*** es también un elemento estratégico para tomar la decisión de dar inicio a los procesos vinculados con la formación de los jóvenes. Es un factor de éxito del Modelo en la medida en que los jóvenes formados tienen posibilidades de insertarse en un puesto de trabajo de forma inmediata. Esta sincronía se relaciona con el tiempo que toman los procesos de orientación, preselección, formación e inserción, así como la decisión sobre la duración de los cursos para minimizar la deserción, de costos razonables, y la necesidad de haber identificado diversas entidades que estén en capacidad de impartir la formación, de manera que todo el ciclo se cierre en un período de un mes.

Otro factor de éxito del Modelo es la ***efectividad de los procesos de preselección y orientación*** para lograr una adecuada selección de jóvenes que cumplen con el perfil de entrada y salida establecido para la formación-inserción, tomando en cuenta su decisión consciente de permanecer hasta el final de los cursos. Definir un perfil de entrada a la formación permite lograr cierto nivel de homogenización entre los jóvenes que van a recibir la formación, y consecuentemente que se logren los objetivos de la formación en el tiempo estipulado para los cursos que generalmente es de una semana. Las entrevistas y elementos como pruebas IPV que mide el nivel de aptitudes hacia las ventas son filtros muy bien definidos.

Asimismo otro factor de éxito es el ***acompañamiento a los jóvenes durante el proceso de inserción*** en las empresas aliadas. Esta acción genera frente a las empresas cierta identidad de los jóvenes con el Programa JC, de forma tal que los posiciona como una opción preferencial en relación con otros aspirantes a cargos de trabajo específicos.

El ***seguimiento del desempeño*** de los jóvenes y de su satisfacción sobre las condiciones laborales reales que encuentra en la empresa contratante por parte del Programa JC, son elementos que retroalimentan el Modelo y permiten tomar decisiones y acciones de mejora continua. También permite incidir en la medida posible para que las empresas cumplan con los ofrecimientos realizados a los jóvenes en los cursos de formación en ventas donde exponen las condiciones laborales del cargo específico que ofrecen.

Clasificación de los Factores de Éxito

Los factores de éxito del Modelo se basan en la dinámica integral de los diferentes procesos establecidos en su operatividad que para fines de comprensión se han clasificado en diferentes niveles: 1) Estratégico; 2) Metodológico y operativo y; 3) de Resultados.

En el nivel estratégico se ubican aquellos elementos relacionados con la capacidad gerencial de identificar las estrategias que conducen a construir las dinámicas y sinergias esenciales para el logro de los objetivos del Programa JC. En el nivel metodológico y operativo se encuentran los métodos o acciones específicas implementadas para desarrollar la interacción requerida entre los diversos actores para producir la participación esperada a la solución del problema de acceso al empleo. Y en el nivel de resultados se establecen los elementos que permiten apreciar cómo éste es percibido en términos de los productos o resultados que reciben sus beneficiarios.

A continuación se abordan con mayor detalle los factores de acuerdo con los diferentes niveles antes mencionados:

NIVEL ESTRATÉGICO

- **Identificar Demanda Laboral Efectiva**

La capacidad del Modelo de comprobar su hipótesis inicial consistente en lograr la correspondencia entre demanda y oferta de competencias para cargos específicos. Tiene como punto de partida la iniciativa estratégica del Programa de USAID, de identificar demanda laboral efectiva en determinados sectores de la actividad económica y empresas específicas. Esta iniciativa permite también identificar los obstáculos que enfrentan las empresas para encontrar mano de obra con las calificaciones requeridas, y las barreras que los jóvenes deben superar para insertarse en una ocupación.

La identificación de la demanda laboral efectiva, en los términos antes señalados, proporciona al Programa JC los conocimientos necesarios para identificar que una de las fallas del mercado laboral, es la existencia de una brecha entre las competencias con que cuentan los jóvenes que buscan empleo, y aquellas que son requeridas por las empresas para cargos específicos de entrada.

A partir de ello, se implementan estrategias que buscan establecer alianzas entre las empresas y el Programa JC, el cual tiene la capacidad para ofrecer servicios de reclutamiento y formación de personal que resultan interesantes para las empresas, en tanto que resuelven esa falla del mercado. Esto permite que las empresas asuman el compromiso de vincularse con el Modelo y que participen en forma articulada en procesos que resultan estratégicos para alcanzar el éxito. En el caso de ventas este factor ha sido muy decisivo desde su identificación misma.

Es encontrando esa solución para las empresas, donde se encuentran las oportunidades de intervención del Programa JC, ya que en la relación con las empresas se plantea que sus aportes les retribuirán beneficios deseables.

- **Estudiar existencia de oferta de formación para cargos específicos**

La lógica funcional del Modelo está enfocada en dar solución a fallas que presenta el mercado laboral, como el caso de que ninguna organización tenga programas de formación en las áreas de competencias que son requeridas por las empresas y con procesos de preselección. La formación en ventas es diversa en el medio, sin embargo se creó una estructura de formación que se diferencia del resto ya que genera una respuesta oportuna a las necesidades reales de las empresas.

- **Generar y operativizar alianzas ganar–ganar con las empresas**

No es apelando a la responsabilidad social de las empresas como se alcanzó el involucramiento de éstas en procesos clave del Modelo, sino que a los empleadores se les habló en lenguaje de negocios, es decir de cuánto ganarían con cada dólar y minuto que invierten.

La generación de alianzas basadas en una relación ganar-ganar con las empresas es el factor que marca el inicio de una operación asertiva del Programa JC. Esta se produce al acercarse (mediante gestiones directas con empresas referentes) y ofrecerles a jóvenes calificados para cargos específicos de entrada una vez definidas las aptitudes y habilidades definidas como las competencias que estas requieren en los perfiles de entrada para cargos específicos.

Como toda relación ganar-ganar, ésta también conlleva compromisos mutuos entre los actores. Así el Programa JC adquiere el compromiso de reclutar y seleccionar jóvenes que cumplan con los perfiles duros establecidos por las empresas, y de formarlos en las competencias que éstas previamente han estipulado en los perfiles de entrada para cargos específicos. Consecuente el Programa JC asume también el compromiso y rol de intermediación garante de que las condiciones ofrecidas por las empresas se cumplan al momento de que los jóvenes se inserten en el mercado laboral.

Por parte de las empresas, la alianza implica en primer lugar, el compromiso básico de considerar al Programa JC como una de sus fuentes de reclutamiento para cargos específicos, y conceder una entrevista de trabajo a los jóvenes en un lugar y hora previamente acordados, generalmente diferentes a los establecidos por la empresa para oros interesados. Implica además, por un lado, el compromiso de participación en procesos de inducción laboral durante la formación, que contribuyan a que los jóvenes tengan una apreciación clara de los cargos ofrecidos por las empresas; y además aportes de equipo y logísticos para los eventos en

el proceso de formación. Hoy día, la mayor parte de empresas están aportando directamente los costos de la alimentación y viáticos de los jóvenes durante los cursos.

La relación ganar-ganar también se extienden al vínculo del Programa JC con los jóvenes beneficiarios, y adquiere el compromiso de darles la formación para el desarrollo de competencias para cargos específicos y asegurarles una entrevista para la inserción laboral, y los jóvenes adquieren el compromiso de responsabilidad durante la formación y desempeño ejemplar en el trabajo.

En este factor se identifican los siguientes puntos de convergencia entre los intereses de todos los actores:

1. El Programa JC cumple con su propósito de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador al mejorar las condiciones de acceso al empleo.
2. Las empresas disminuyen sus costos en procesos de reclutamiento y selección; y también, mejoran su competitividad al contar con mano de obra de alto desempeño y con competencias que impactan de manera positiva procesos laborales de la empresa.
3. Los jóvenes insertados en un puesto de trabajo obtienen ingresos que les permiten mejorar su nivel de vida, sus oportunidades de desarrollo y compartir estos beneficios con su familia.
4. Los jóvenes no insertados laboralmente adquieren competencias para enfrentar los retos de la vida y desarrollan la capacidad para la búsqueda autónoma de empleo, mejorando con ello su potencial de éxito.

- **Precisar competencias básicas en los perfiles de entrada para cargos específicos**

Identificar los perfiles de entrada para cargos específicos define, dicho metafóricamente, el "ADN" del Modelo. Establece mediante la interacción entre el Programa JC y las empresas, los perfiles duros y las competencias de contratación que deberán poseer los candidatos a la formación y a la inserción laboral. Establece y da sentido a los compromisos de logro de la formación de los jóvenes por parte del Programa JC ante las empresas, y de los jóvenes dispuestos a formarse en competencias específicas.

Al mismo tiempo, es el eje central de los procesos de formación, en tanto que cobra un carácter práctico y realista en la definición del contenido de las curriculas y los objetivos de la formación, y da sustento a los recursos pedagógicos que soportan el aprendizaje en los cursos para lograr que los jóvenes desarrollen efectivamente las actitudes y habilidades técnicas que satisfagan las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas, pero también para que logren su inserción laboral efectiva.

- **Sincronizar la formación con la demanda de jóvenes para un puesto específicos**

Que exista sincronía entre la formación y la demanda de jóvenes en las empresas para cargos específicos, es un factor de carácter estratégico para el éxito del Modelo, puesto que a partir de ello se da inicio a la dinámica de todos los procesos claves en torno a la formación, la cual tienen sentido solamente si al final los jóvenes logran insertarse en tales cargos.

En términos generales se ha estipulado que un mes es el tiempo óptimo para que se lleven a cabo los procesos de preselección, orientación de carrera y formación. Las entrevistas para la inserción de los jóvenes; las cuales deben realizarse a más tardar una semana después de finalizar los cursos, con las expectativas de contratación en la semana siguiente.

Definir cursos cortos para los cuales algunos jóvenes pueden fácilmente calificar, es un elemento estratégico en la sincronía de la formación con la demanda de las empresas. Contribuye a minimizar la deserción de los

jóvenes en el trascurso de la formación, de modo que el Programa JC mantiene un alto porcentaje de graduados en relación con los seleccionados para ingresar a los cursos, y esto permite cumplir con la cantidad requerida por los empleadores para un cargo específico.

Asimismo, la duración de los cursos guarda una relación directa con los costos de la formación. Así, en la medida en que sean más cortos –de una semana como muchos de los casos de los del Programa JC– se logra un menor costo por graduado y se ofrece mayor potencial de sostenibilidad a los procesos.

Una decisión que también resulta relevante en la sincronización del proceso de formación; es la de establecer alianzas con una diversidad de entidades formadoras que tengan la capacidad de impartir los cursos en el marco de los estándares establecidos por el Programa JC, de esta manera que se logra contar con distintas alternativas para atender oportunamente la demanda de jóvenes en las empresas.

La sincronía de los procesos vinculados a la formación con la demanda de las empresas, incluye los aspectos siguientes:

- Todos los procesos relacionados con la formación coinciden en el tiempo con la oportuna satisfacción del requerimiento de jóvenes establecidos por las empresas.
- Los jóvenes acuden a las entrevistas, a más tardar, una semana después de salir de la formación, con la expectativa de un empleo inmediato.
- La duración de los cursos se establece en función de que los jóvenes puedan calificar fácilmente, minimizando la deserción y logando un costo por graduado muy razonable.
- Se cuenta con varias entidades formadoras con capacidad de impartir los cursos del Programa JC.

NIVEL METODOLÓGICO Y OPERATIVO

- **Diseñar curricula según competencias Identificadas en los perfiles**

El diseño de curriculas, procedimientos y recursos pedagógicos apropiados para la formación de las competencias identificadas en los perfiles; es un factor clave para alcanzar los resultados esperados de disminución de la brecha de competencias. Los manuales de participantes, de facilitadores, de evaluación y cartas didácticas, contienen los contenidos y dinámicas pedagógicas apropiadas para la adecuada producción y desarrollo de las competencias demandadas por las empresas. Y los resultados de la formación son permanentemente validadas con la empresa ancla.

- **Alinear procesos de preselección-orientación según perfiles de entrada**

Alinear los procesos de preselección, orientación y selección de jóvenes según los perfiles de entrada correspondientes a los cargos específicos demandados, permite optimizar los recursos que se utilizarán posteriormente en la formación. De esa manera se logra la generación de los inputs adecuados para que en el proceso de formación los jóvenes alcancen los niveles deseados de aprendizaje y por ende se produzcan beneficios para las empresas en sus procesos de reclutamiento y selección.

Papel importante en estos procesos juegan los aliados estratégicos o entidades responsables de las convocatorias de jóvenes a través de instituciones vinculantes (alcaldías, bolsas de trabajo, ONG´s, fundaciones, colegios o institutos y otros); así como la aplicación de técnicas pertinentes para la orientación e inducción laboral, y los test psicológicos apropiados y actualizados para la identificación proyectiva de perfiles de candidatos para la formación.

- **Formar competencias según perfil de entrada a las empresas**

La formación de competencias según los perfiles de entrada estipulados por las empresas, es un factor de éxito del Modelo en tanto que los procesos pedagógicos de los cursos, apoyados en las curriculas previamente diseñadas, logran que los jóvenes desarrollen las actitudes, habilidades, destrezas y valores que les permiten responder acertadamente a las expectativas de desempeño en las empresas.

Otro elemento significativo en el proceso de formación es la metodología vivencial de los cursos, que le permite a los jóvenes, mediante el contacto cercano y parcial a la realidad que encontrarán en las empresas, experimentar en la práctica las habilidades aprendidas y comprender de manera directa lo que se espera de ellos en el desempeño de un cargo específico.

- **Gestión de la inserción laboral**

El éxito del Programa JC radica fundamentalmente, en que los jóvenes logren insertarse en los puestos de trabajo ofrecidos por las empresas aliadas. Por ende, en el Programa JC, el proceso de gestión de empleo contempla la organización de las citas para las entrevistas en la semana siguiente después que finalizan su formación, en un proceso especial para los jóvenes, que retroalimenta de inmediato el Modelo.

Este acompañamiento es importante también porque para los jóvenes es importante que la marca Jóvenes Comprometidos les acompañe durante el proceso de inserción laboral. Esto es muy valorado por los jóvenes, porque les transmite un sentido de identidad y de pertenencia, por cuanto el Programa JC ha ganado prestigio en el transcurso del tiempo en la medida en que ha propiciado calidad, basado en la eficacia y eficiencia de sus procesos de reclutamiento y selección.

Es más, el Programa JC puede ejercer su rol de garante de que las empresas cumplan con los ofrecimientos sobre condiciones laborales y salariales propuestos a los jóvenes durante el proceso de orientación para el trabajo. Este es un elemento que contribuye a la credibilidad sobre los beneficios que el Programa JC ofrece a los jóvenes y a la sociedad.

Permite también al Programa JC mismo implementar acciones de mejora en su implementación, lo cual contribuye directamente al logro de los objetivos buscados.

NIVEL DE RESULTADOS

- **Seguimiento a la satisfacción de las empresas por la oferta laboral del Programa JC**

El resultado del Programa JC no solo se refiere a los altos niveles de eficiencia en la relación graduados-empleados, sino que contiene elementos de riqueza que complementan esta acción sucesiva de éxitos.

A nivel de resultados, el seguimiento a la satisfacción de las empresas con la oferta laboral que proporciona el Programa JC, es un elemento que permite apreciar, cómo el éxito del Modelo se hace perceptible en las empresas aliadas. Es en este momento que se puede verificar si las competencias desarrolladas por los jóvenes en la formación en la práctica responden a los criterios de desempeño estipulados por los empleadores, y demuestran ser capaces de incidir positivamente en la mejora de los niveles de competitividad en las empresas. Pero también los empleadores pueden comprobar que el Programa JC tiene la capacidad de cumplir compromisos pactados en las alianzas de mutuo beneficio.

El seguimiento sobre la situación laboral de los jóvenes, proporciona al Programa JC información cuantitativa y cualitativa para valorar la relación competencias-desempeño e identificar factores externos a los procesos del Modelo tales como, las políticas empresariales que puedan estar incidiendo, por ejemplo, en el desempeño, la rotación y la inestabilidad laboral de los jóvenes.

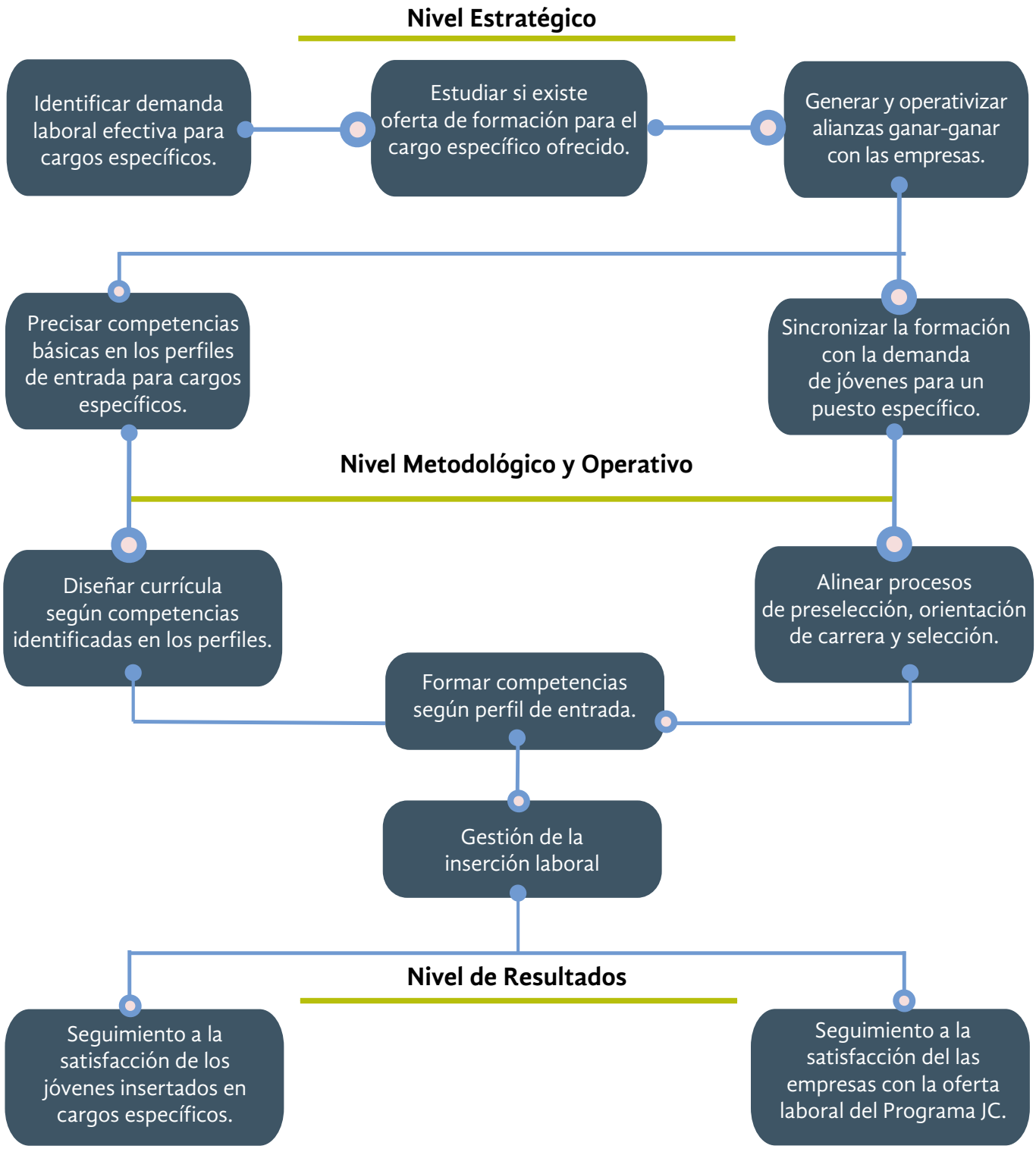
- **Seguimiento a la satisfacción de los Jóvenes insertados en cargos específicos**

El seguimiento a la satisfacción y situación de los jóvenes insertados en cargos específicos, es importante para retroalimentar el contenido Programa JC. El primer seguimiento es el ámbito laboral en las empresas donde tienen la oportunidad de demostrar a los empleadores y a sí mismos, sus competencias y capacidad para alcanzar altos niveles de desempeño, y donde también experimentan cómo los empleadores reconocen e incentivan su desempeño y capacidades de desarrollo.

El otro ámbito es el social, donde los jóvenes experimentan satisfacción como consecuencia de que su actividad laboral les permite contar con ingresos propios y continuos y tener acceso a prestaciones sociales que les permiten mejorar sus condiciones de vida. De tal satisfacción se derivan otros efectos como las mejoras en su autoestima y la autonomía para su sostenimiento y toma de decisiones sobre su futuro y para proyectar cambios positivos en sus expectativas de vida.

A continuación la representación gráfica de los factores de éxitos y su composición por nivel:

FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO



Sinergia de los Actores del Modelo

Una dimensión vinculada a la dinámica del Modelo es la sinergia que se genera a partir de la interacción entre los diferentes actores que participan en su operatividad cuando se aprovecha y maximizan los aportes de cada uno de ellos, y como consecuencia, obtienen beneficios que individualmente no hubieran podido alcanzar. El involucramiento de los diversos actores parte del compromiso pactado en alianzas de ganancia mutua cimentada en el hecho de que se comparte y se asimila, aunque desde distintas perspectivas, cómo pertinente y adecuada la lógica de la dinámica de los componentes del Modelo.

Los roles de actores en el funcionamiento del Modelo y los recursos que aportan a la dinámica del Modelo son de diverso tipo:

- las empresas definen perfiles de entrada y aportan recursos para la formación;
- las organizaciones aportan su capacidad de gestión y proporcionan sus instalaciones para ejecutar procesos clave;
- las instituciones del gobierno central usan sus facultades para apoyar la selección de los jóvenes, y financiar la formación de competencias; y
- el Programa JC aporta recursos, define e implementa estrategias, metodologías y acciones específicas para integrar todos esos aportes en un sistema dinámico que produce resultados que se traducen en eficacia y eficiencia dentro de las empresas.

Más allá de los beneficios directos que genera el Modelo, la sinergia que acontece en la dinámica de cooperación mutua entre los diferentes actores, se expresa de manera concreta en los siguientes aspectos:

1. La confianza y credibilidad de los empresarios en la capacidad del Modelo para responder a las expectativas desencadena su creciente involucramiento y aporte de recursos de diverso tipo al proceso de formación.
2. El desarrollo e implementación exitosa de la metodología de formación por competencias despertó el interés del INSAFORP, hasta el grado que se ha hecho cargo de la organización e implementación de varios cursos.
3. La participación de entidades privadas en los procesos de formación genera un proceso de aprendizaje y transferencia natural de la metodología y recursos pedagógicos desarrollados por el Programa JC.
4. El creciente aporte de recursos de parte de las empresas y del INSAFORP ha permitido sufragar la operación del Modelo más allá de su capacidad presupuestaria.
5. La visión hacia el trabajo de los jóvenes formados por el Programa JC les permite apropiarse de las competencias que han desarrollado para insertarse en forma autónoma en el mercado laboral.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

La sostenibilidad hace referencia a la capacidad de algo de permanecer activo con las características básicas que lo definen y lo hacen deseable, reproduciendo los elementos que le dan vida o sentido, a pesar de las modificaciones de sus condiciones originales.

Por tanto, la sostenibilidad futura del Modelo de Inserción Laboral en el que se sustenta el éxito del Programa JC implica la instalación y reproducción de sus componentes, su dinámica interna y las relaciones con actores y factores externos, así como la capacidad de adaptar estos componentes a nuevos contextos y condiciones, para lograr la continuidad de los resultados alcanzados. El presente capitulo describe los elementos que constituyen los factores de éxito, los logros, los retos y desafíos para la construcción de la transferencia social del modelo desarrollado por el Programa Jóvenes Comprometidos y de USAID en general.

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO SOSTENIBLE

El Modelo de Inserción Laboral descrito en los capítulos anteriores, comprende por lo menos tres dimensiones necesarias de ser conservadas y reproducidas para que sea posible su sostenibilidad en el tiempo:

1) La dimensión de las características de los resultados exitosos alcanzados por el Modelo.
2) La dimensión de los factores de éxito de los componentes del Modelo y su dinámica sistémica.
3) La dimensión de la relación sinérgica de los actores del Modelo, a partir de su interacción y participación en la estrategia y operatividad que dinamiza y da sentido a los factores de éxito del Modelo.

> "Los compañeros se desenvuelven bien, nos apoyamos en ellos y siempre han estado abiertos a enseñarnos lo que ellos sabían. Son jóvenes a quienes se les notan las ganas de trabajar."
>
> ***Omar Gómez,***
> ***Intermóvil laborando para la Empresa Claro y compañero de trabajo de un Joven Comprometido.***

Los resultados exitosos del Modelo de Inserción Laboral en el área de ventas deben reproducirse como características que harán posible su sostenibilidad. Las características de esos resultados definen los elementos que lo hacen deseable de ser replicado en la sociedad. Por tanto, los aspectos que identifican los resultados considerados exitosos del Modelo, constituyen una de las dimensiones que deben reproducirse para que el Modelo sea sostenible.

Se ha indicado anteriormente que la hipótesis inicial del Modelo se basa en una inserción laboral eficiente, siempre que exista una correspondencia y equilibrio entre la demanda de competencias requeridas por las empresas en cuanto a un cargo de entrada específico, con la oferta de habilidades que para ese cargo posean los jóvenes.

En la medida que el Modelo logra (situación a) ***la identidad deseada entre demanda y oferta de competencias*** es posible alcanzar (situación b) ***la efectiva inserción de los jóvenes al mercado laboral.*** En otras palabras, el logro de la situación a como una necesidad para lograr la situación b es un elemento de éxito del Modelo, puesto que el Modelo solamente tendrá éxito siempre y cuando haga posible que los jóvenes logren insertarse en un puesto de trabajo. Por lo tanto, en la medida que el Modelo resuelva una de las fallas del mercado laboral disminuyendo a un nivel aceptable para las empresas la brecha de competencias requeridas para cargos específicos, se logrará su propósito esencial, el cual está orientado a mejorar el acceso al empleo de los jóvenes.

Aunque la relación entre el logro de las situaciones a y b es necesaria, no siempre es suficiente ni directa y por lo tanto no siempre ocurre. Con seguridad intervienen otros factores de carácter externo y de complejidad diversa, fuera del control y características propias del Modelo, como por ejemplo factores macroeconómicos y sociales, políticos empresariales de diversa índole o factores individuales de los jóvenes, que dan lugar a que esa relación no se produzca. La sostenibilidad se producirá si se logra dinamizar cada elemento y establecer dinámicas de interacción entre los factores, descritos en el capítulo 4.

SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL MODELO

La Sostenibilidad económica del Modelo hace referencia a su capacidad de volverse financieramente viable en el tiempo. Esto implica que se logre la continuidad de los flujos de fondos que provienen de las empresas aliadas y del INSAFORP, los cuales actualmente cubren casi la totalidad de los costos de los cursos de formación de competencias. Para ello es necesario que el Modelo mantenga en el tiempo su capacidad de ofrecer jóvenes con las competencias que el sector productivo requiere, y que se mantenga el interés del INSAFORP por administrar y financiar la formación por competencias.

Si bien es cierto que el INSAFORP ha asumido la organización y el financiamiento de los cursos de formación por competencias, y esto resuelve en parte el problema de la transferencia de las operaciones del Modelo, sus funcionarios entrevistados manifiestan que dentro de sus mandatos no se encuentran facultades que permitan a este Instituto administrar y operar un Programa integral como Jóvenes Comprometidos.

Finalmente, es necesaria que la administración general sea asumida por una entidad o entidades con capacidad de lograr que las empresas tengan confianza y certidumbre de que tiene la capacidad de resolver el problema de la brecha de competencias en los mismos términos en que el Modelo hasta ahora ha logrado y que el Modelo funcione como un sistema integral. Posiblemente la respuesta se encuentre en las capacidades y facultades de las entidades gubernamentales que están vinculadas con las políticas de empleabilidad del país.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL DEL MODELO

La sostenibilidad social del Modelo se sustenta en su capacidad de mantener la dinámica de la interacción entre los actores involucrados para que continúe contribuyendo a la solución del problema de inserción al mercado laboral que enfrenta un sector de jóvenes que no cuenta con un perfil ocupacional para ser elegibles entre los empleadores, y que viven en circunstancias de pobreza y vulnerabilidad en el entorno donde habitan.

Es cuando el Modelo logra su finalidad de insertar a los jóvenes en el mundo del trabajo que se vuelve deseable socialmente, puesto que al contar con una fuente de trabajo que les proporciona ingresos sostenidos les es posible mejorar paulatinamente sus propias condiciones de vida y contribuir al bienestar de su familia. Implica mantener una adecuada articulación entre empleadores, instituciones formadores, instituciones a cargo de la intermediación y los jóvenes; manteniendo la perspectiva de que el principal resultado social es la inserción de estos últimos a oportunidades de empleo.

Otros aspectos que dan sostenibilidad al Modelo en el plano social son los efectos que se han destacado anteriormente sobre como en la vida familiar y comunitaria de los jóvenes, también son percibidas como un modelo de vida deseable sus actitudes de autocontrol, tolerancia, servicio colaboración, solidaridad y respeto.

ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Para garantizar la transferencia del Modelo es necesario que se implementen estrategias tendientes a mantener tanto la lógica de la dinámica que propicia el éxito del Modelo, el flujo de recursos financieros y la sinergia de interacción de los actores involucrados en su operatividad desde una perspectiva ganar-ganar, sin perder de vista que la finalidad es lograr la efectiva inserción de los jóvenes a puestos de trabajo que le permitan mejorar sus condiciones de vida.

En este sentido, con base en el análisis que previamente se ha realizado sobre la sostenibilidad del Modelo, se plantean a continuación los cursos de acción que deberán considerarse para lograr que la transferencia de los aprendizajes y experiencias del Programa JC a la sociedad salvadoreña produzca los resultados exitosos que hasta ahora se han alcanzado. Estas estrategias son las siguientes:

1. Transferir la administración del Modelo a una entidad o entidades con suficiente capacidad de gestión para generar confianza y credibilidad en los actores involucrados en la operación del Modelo, de manera que se logre la continuidad de las dinámicas y sinergias en términos de:
   - Establecer metas claras de inserción laboral y las acciones estratégicas, metodológicas y operativas que permitan lograr los resultados del Modelo en diferentes ámbitos de la sociedad salvadoreña.
   - Mantener y profundizar las alianzas ganar-ganar con las empresas que han propiciado flujos de recursos para financiar la formación de los jóvenes. Además puede proporcionar y/o actualizar información sobre oportunidades de empleo y la demanda de competencias específicas en diferentes sectores de la actividad empresarial y productiva.
   - Mantener la participación del INSAFORP como responsable del desarrollo y financiamiento de los cursos para el desarrollo de competencias.
   - Dar continuidad a la relación con las entidades formadoras que han ganado experiencia en el desarrollo de curriculas y recursos pedagógicos eficaces para la formación por competencias.
   - Establecer nuevas alianzas de beneficio mutuo con otras empresas privadas y entidades públicas o privadas para obtener los recursos que se requieren para financiar el Modelo a mayor escala.
   - Propiciar el apoyo de cooperantes y organismos financieros internacionales para cubrir los costos de administración y operación del Modelo durante la etapa de transferencia a la sociedad salvadoreña.

2. Replicar las experiencias sobre los aspectos metodológicos y operativos que explican la dinámica de los procesos de preselección, orientación hacia el trabajo, selección y formación, en cuanto a que la sincronía que deben guardar con las necesidades de personal en las empresas propicia la efectiva inserción a los puestos de trabajo.

3. Mantener la vigencia de las curriculas y desarrollar nuevas, mediante el involucramiento sistemático de las empresas en la actualización de los perfiles a puestos de trabajo específicos que permitan precisar sus cambiantes necesidades de competencias.

4. Replicar la metodología que ha propiciado la formulación de una curricula y los recursos pedagógicos en nuevos áreas que responden acertadamente a la formación de las competencias requeridas para otros puestos específicos en el mercado laboral.
5. Replicar las experiencias ganadas con otras entidades que se dedican a la habilitación para el trabajo.

6. Establecer un sistema de seguimiento de los impactos que el Modelo genera en las empresas y en la calidad laboral de los jóvenes, que permita implementar acciones de mejora en los procesos implícitos en los factores que contribuyen al éxito del Modelo.
7. Difundir ampliamente los beneficios económicos y sociales que genera el Modelo para el país en diferentes círculos empresariales, políticos, gubernamentales, la cooperación internacional y otros ámbitos de la sociedad civil, con la finalidad de obtener los apoyos y recursos necesarios para generar la sinergia necesaria para hacer posible su reproducción ampliada.

6. Establecer un sistema de seguimiento de los impactos que el Modelo genera en las empresas y en la calidad laboral de los jóvenes, que permita implementar acciones de mejora en los procesos implícitos en los factores que contribuyen al éxito del Modelo.
7. Difundir ampliamente los beneficios económicos y sociales que genera el Modelo para el país en diferentes círculos empresariales, políticos, gubernamentales, la cooperación internacional y otros ámbitos de la sociedad civil, con la finalidad de obtener los apoyos y recursos necesarios para generar la sinergia necesaria para hacer posible su reproducción ampliada.

RECOMENDACIONES

Criterios sobre la Transferencia del Modelo

La sostenibilidad del Modelo implica la reproducción de las estrategias y recursos metodológicos, pedagógicos y operativos que han propiciado la lógica sistémica de los factores de éxito.

A partir de esto se plantea como un primer criterio para su transferencia a la sociedad salvadoreña, la necesidad de que su administración sea asumida por una organización capaz de hacer que los procesos ejecutados por diversos actores en diferentes momentos funcionen en forma integrada y que todos los esfuerzos se orienten al logro del objetivo de inserción laboral, puesto que solamente así se dará continuidad a la sinergia que deviene de la interacción de diferentes actores, y con ello a los resultados de beneficio mutuo alcanzados hasta ahora.

En caso de que no se logre el funcionamiento integrado de todos los procesos del Modelo, se pueden advertir los riesgos siguientes:

1. Perder el enfoque de alineación y sincronía de los factores de éxito, y por lo tanto la cualidad que diferencia al Modelo como un medio para la exitosa inserción laboral de los jóvenes en comparación con otras fuentes de reclutamiento.
2. Perder el enfoque social del Programa y como consecuencia no se logre la visión de trabajo y de vida necesarios para que los jóvenes asuman compromiso y responsabilidad en el trabajo.
3. Perdida de la cuantía y la calidad de los aportes de los diferentes aliados estratégicos en el proceso de formación del Modelo.
4. Perder el sentido de pertenencia de los jóvenes a un Modelo de inserción con capacidad para dotarles de una diferencia competitiva frente a otras opciones del mercado laboral.
5. Pérdida de confianza de los empresarios en la capacidad de intermediarios sean ONG o empresas para dotarles de fuerza laboral competitiva que responda a sus necesidades de competencias para puestos específicos.
6. Perder la comprensión de las empresas acerca de que la intervención clave es formar competencias transversales, y no aquellas que éstas deben formar en el puesto de trabajo.

TIPOS DE TRANSFERENCIA DEL MODELO

Una primera opción de sostenibilidad-transferencia es que la reproducción del Modelo puede ser simple, en términos de que el ámbito de acción se focalice en grupos poblacionales específicos y en determinados sectores del aparato productivo nacional donde se logre replicar los elementos dinámicos que generan la sinergia necesaria para lograr su permanencia en el plano económico y social.
En este caso, se trata de la transferencia de experiencias, aprendizajes, métodos y acciones específicas desa-

rrolladas por el Programa de USAID hacia entidades públicas y privadas que han participado en la operación del Modelo. Esto ya se está dando en la práctica mediante un proceso de "transferencia natural" donde las instituciones que participaron en los procesos del Modelo, adoptan su lógica y cambian sus procesos internos para orientar sus resultados bajo la dinámica que han aprendido del Modelo en estudio. Además pueden ser trasferidas a otras organizaciones que cuenten con las capacidades requeridas para lograr un rápido aprendizaje de los elementos que es necesario conocer y dominar para alcanzar los resultados exitosos del Modelo.

En gran medida esto se ha dado:

- Las empresas están acostumbrados a aprovechar los recursos humanos provenientes del Programa JC.
- Las empresas saben que pueden pedir formaciones tipo Jóvenes Comprometidos al INSAFORP que ya tiene recursos asignados para esas solicitudes.
- INSAFORP pedirá reportes de inserción, pero no condicionará metas de inserción como había realizado el Programa JC de la USAID.
- Hay una serie de organizaciones aptas para dar los cursos de formación.
- En el caso de ventas CLARO se ha desarrollado la capacidad de realizar los procesos de orientación y preselección por sí mismos.

El Programa de USAID ha planificado una amplia distribución de los estudios sobre el funcionamiento del Modelo de inserción laboral para promover la calificación de más organización en más regiones quienes pueden implementar el modelo, sin o con el financiamiento de INSAFORP.

Pero aun así quedarán lagunas:

- Pocas organizaciones tienen la capacidad financiera y recursos humanos para realizar los procesos de orientación y selección de jóvenes a formar - excepto ONGs multinacionales como Plan.
- Pocas organizaciones tienen la capacidad financiera y recursos humanos, las alianzas y credibilidad con el sector privado para desarrollar nuevas curriculas formar - excepto ONGs multinacionales como Plan y asociaciones gremiales como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- Pocas organizaciones pueden realizar alianzas nacionales a fin de proporcionar a jóvenes en múltiples municipios - excepto las asociaciones gremiales como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- Pocas organizaciones tienen la capacidad y la credibilidad de influir en las políticas gubernamentales de mejoramiento del capital humano y la empleabilidad - excepto las asociaciones gremiales como la Cámara de Comercio e Industria del El Salvador.
- El Ministerio de Trabajo y previsión Social ha aprendido, al menos en unas regiones, participar en los procesos de convocatoria, pero no han practicado implementar las jornadas de orientación y preselección en forma institucionalizada.

Una ***segunda opción*** de sostenibilidad es la reproducción del Modelo en forma ampliada en términos de que los beneficios que produce se extienden a toda la sociedad, en la medida en que los diferentes componentes del Modelo son adoptados por entidades públicas o privadas que cuentan con las facultades y los recursos para replicar en el ámbito nacional la dinámica de los factores implícitos en su éxito y la sinergia de la interacción entre los diferentes actores que lo hacen operativo, eficiente y eficaz para contribuir a resolver el problema de acceso al empleo en el país.

Una institución candidato en estos sentidos, es la cámara de Comercio e Industria, por su experiencia en múltiples áreas de formación, por las alianzas implícitas en su membrecía (más de 2,000 miembros) con to-

dos los sectores, por su conocimiento de los procesos de orientación, selección, formación y seguimiento, y por su compromiso de ampliar sus actividades de apoyo a la inserción laboral.

Es cuando el Modelo asume un rol fundamental en las políticas de mejoramiento del capital humano y la empleabilidad que se puede incidir en las esferas gubernamentales y de la sociedad civil que tienen capacidad de asignar los recursos adicionales que se requieren para financiar su administración y operación en una amplia escala en el ámbito nacional.

Sin embargo, a diferencia de lo que sucede con la reproducción simple, la reproducción ampliada del Modelo no se da en forma natural. En este caso, el Programa de USAID y tal vez USAID misma deben realizar esfuerzos adicionales para que los factores de éxito del Modelo puedan replicarse en forma extensa y sostenida, de manera que se logre su transmisión hacia diferentes esferas del quehacer nacional que están en capacidad de institucionalizar el Modelo mismo o partes de éste, de realizar aportes para su funcionamiento, de asumir y/o financiar su administración y operación, de aportar recursos para costear la transición misma, y asumir otros roles que son necesarios para generar las dinámicas y sinergias que demanda su transferencia a escala nacional.

Las esferas que se han identificado como relevantes son las siguientes:

1. Empresariales que ofrecen puestos de trabajo, establecen las competencias deseadas y están en capacidad de aportar recursos para financiamiento de la formación.
2. Gubernamentales que cuentan con recursos para asumir y/o cubrir los costos de la operación y administración del Modelo, pero que además tienen facultades para promover su institucionalización.
3. Organizaciones de la sociedad civil, que con base en su experiencia y los recursos con que cuentan o pueden canalizar, son capaces de asumir los roles que dinamizan la operatividad del Modelo a escala nacional.
4. Organismos financieros y cooperantes internacionales que tienen como propósito apoyar los esfuerzos del país para mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral, y tienen capacidad para aportar recursos financieros y asistencia técnica para asegurar la adecuada asimilación de los aprendizajes y experiencias que el Programa JC transferiría a diferentes instituciones públicas o entidades privadas de la sociedad salvadoreña.

La transferencia del Modelo a la sociedad salvadoreña en forma simple o ampliada, requiere analizar las capacidades y facultades de las diferentes instituciones que en un momento dado podrían asumir y financiar la gestión del Programa en su totalidad. Presume que se logre posicionar el Modelo en esta esfera como un instrumento de política gubernamental que contribuye significativamente a la solución del problema de empleabilidad en El Salvador. Por otra parte, siempre será necesario promover su inclusión en los mandatos de organismos financieros internacionales y/o agencias de cooperación internacional que están apoyando los esfuerzos locales en ese mismo sentido, con el fin de encontrar posibles puntos de interés común, ya sea para asumir la administración y operación del Modelo, o bien para financiar su trasmisión a la entidad que en el futuro asuma estos roles.

Por ende, se sugiere ampliar la diseminación del Modelo, ampliar las instituciones capaces de realizar tanto las jornada de orientación -preselección como de las formaciones mismas, involucrar a nuevas entidades en las alianzas con las empresas, y encomendar a USAID habilitar a la Cámara de Comercio e Industria y posiblemente otras entidades para integrar estos esfuerzos y ampliar las alianzas geográfica y sectorialmente.

CAPÍTULO 6

APORTE DEL MODELO AL MERCADO LABORAL Y LA SOCIEDAD

En el presente capítulo se presenta un análisis de los principales aportes del Modelo al mercado laboral a partir de su capacidad para responder a la demanda de competencias para cargos específicos. Por una parte se establecen las mejoras que el Modelo aporta al mercado laboral en términos de eficiencia en la selección de personal para cargos específicos, que conlleva a que en forma creciente las empresas privadas y entidades públicas se han aliado con el Programa para participar en los procesos de formación. Por otra parte, se indica cómo organizaciones que trabajan con jóvenes, han adoptado elementos del Modelo, por ejemplo las formas de preselección y los procesos de selección para la formación y el enfoque en empleo con objetivos específicos. Además, se señala cómo el Modelo genera una mejora en la calidad del recurso humano disponible en el mercado laboral, y el impacto que tiene en las condiciones de vida de los jóvenes

IMPACTO DEL MERCADO LABORAL A PARTIR DEL MODELO

El mercado laboral consiste de una serie de mecanismos e instituciones que proporcionen información a aspirantes de empleo como a empresarios a manera que la oferta tiende, en mercados eficientes, a responder a la demanda de plazas vacantes.

El Modelo de Inserción Laboral desarrollado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo está conformado de muchos elementos ya comunes en el medio laboral, como por ejemplo la filosofía de formación por competencias y alianzas con el sector privado. Pero también incluye elementos innovadores para el país, como por ejemplo, una selección rigurosa de jóvenes y perfiles de participantes para asegurar grupos homogéneos; la participación de empresas en la definición de las competencias y en la formación, la definición clara del perfil de entrada y salida de la formación; la inclusión de técnicas para enfrentar el proceso de entrevistas en las empresas de parte de los jóvenes graduados; la forma de acompañamiento en las entrevistas; la sincronización de la formación y las entrevistas de tal modo que el resultado de la contratación se dé inmediatamente después de la formación, y el seguimiento a las entrevistas y posible empleo para asegurar que de hecho el resultado de todo el proceso sea el empleo para los jóvenes y en números significativos.

> “El Programa siento que es bueno, porque los compañeros que yo he tenido comenzaron desde abajo y ahora, en menos de un año ya están en puestos superiores, han tenido ascensos y se nota que la capacitación ha sido determinante en su carrera.”
>
> ***Susan Jiménez, compañera de un joven comprometido en Claro***

EL IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL A NIVEL DE PARTICIPANTES

El Programa Jóvenes Comprometidos ha tenido varios impactos a nivel de los participantes. Primero, ha demostrado ampliamente que jóvenes sin experiencia y a menudo de familias de bajos ingresos pueden conseguir empleo rápidamente. Segundo, ha ayudado a jóvenes a tomar decisiones acertadas sobre opciones específicas de empleos en cargos de entrada diferentes. El caso de ventas, internas y externas, representa un área de gran oportunidad para jóvenes, pero su imagen es que ganan poco y en ciertos casos están en riesgo de abuso por pandilleros. Los casos de éxito de los Jóvenes Comprometidos con empleo en ventas, más en ventas internas, señalan que este oficio puede producir ingresos aceptables para empezar y ofrece oportunidades de comisiones y ascensos. Es más, jóvenes quienes no lo habían considerado seriamente se encuentran felices en el cargo. Sin embargo, las condiciones de empleo para ventas externas no son muy atractivas.

A nivel colectivo de jóvenes con aspiraciones, el éxito de la página de Facebook del Programa de USAID ha permitido intercambios a diario sobre la problemática del desempleo y sobre las oportunidades que sí existen. Es más, se observa en 2013 un gran número de empresas aprovechando la página Facebook para publicar sus ofertas, lo que se considera una mejora significativa, puesto que pocos de los jóvenes meta tienen acceso a periódicos y su sección de avisos de empleos.

Finalmente, el sitio web elijomifuturo.com, desarrollado por el Programa y trasladado para su administración a Fe y Alegría, representa una mejora permanente de mecanismos de auto conocimiento del joven, identificar opciones de carrera acorde a la personalidad de cada quien, así como preparar hojas de vida y enfrentar los retos en el momento de una entrevista.

En síntesis, un aporte determinante del Modelo, es precisamente las competencias adquiridas por los jóvenes en el proceso de formación de ventas, ya que se llega a establecer o cambiar su visión sobre sus propias capacidades para adaptarse al mundo laboral, seguridad para enfrentar los retos propios del proceso de inserción como son las entrevistas y pruebas de entrada, actitudes y destrezas para desempeñarse adecuadamente en el trabajo y lograr altos estándares de rendimiento que, además de ser bien evaluado por los empleadores, les generan satisfacción al demostrarse a sí mismos que son capaces de valerse por sus propios medios para solventar sus necesidades y contribuir al bienestar de su grupo familiar.

EL IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL A NIVEL DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN LABORAL

Existen dos tipos de instituciones de formación laboral. Unas realizan múltiples actividades con jóvenes con el propósito de darles oportunidades de involucrarse a largo plazo en el desarrollo de sus habilidades y en fomentar una cultura de sana convivencia. Otras ofrecen capacitación técnica-laboral como una actividad primordial en su plan de trabajo.

Las primeras, con programas de formación integrados con diferentes actividades. Estas instituciones incluye al Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS); Alcaldía de San Salvador; Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL); Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO); Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE); Colegio Don Bosco; Colegio Santa Cecilia; Colegio Ricaldone; Catholic Relief Services-CRS; Fe y Alegría; Fundación Quetzalcoatl; Ruta Joven; Servicio Social Pasionista SSPAS; y la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Ellas han formado una mesa técnica, donde comparten experiencias y participan activamente en la preselección de jóvenes para el proceso de formación del Programa Jóvenes Comprometidos.

A partir del Programa JC, estas organizaciones han cambiado en mayor o menor medida sus estrategias internas, incluyendo actividades de orientación vocacional más explícitas y una selección más rigurosa de participantes utilizando por ejemplo las pruebas psicológicas recomendadas por las empresas. Un cambio de mucho impacto detectado es una mejor coordinación entre ellas, incluido el Ministerio de Trabajo y previsión Social.

Las segundas, es decir las organizaciones que ofrecen capacitación técnica-laboral como una actividad primordial en su plan de trabajo como la Cámara de Comercio e Industria, Trends&Marketing, AGAPE, y otros, son entre sí competidores para el financiamiento de USAID o el INSAFORP. La decisión estratégica preconstruida del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo de involucrar a varias organizaciones en la formación, ha permitido una oferta amplia por parte de varias instituciones en los concursos de licitación del INSAFORP. De forma general, no se han observado tasas de inserción diferentes entre las diferentes instituciones de formación técnica-laboral.

Estas organizaciones proporcionan capacitaciones acordes a los mandatos de la institución financiadora, así la permanencia de los cambios observados depende de la cantidad de las exigencias del Programa de USAID o por parte del INSAFORP.

Un cambio fundamental que buscaba la USAID al diseñar el Programa para Mejorar el Acceso al Empleo, era establecer un enfoque permanente y primordial en la obtención de empleo por parte de los capacitados. Como resultado, actualmente las instituciones de formación técnica-laboral ya desarrollaron sistemas para dar seguimiento al éxito laboral de los graduados. Asimismo, han asumido de manera más explícita la formación de competencias, es decir el perfil de salida y han reconocido la importancia de incluir técnicas para fortalecer a los participantes en los procesos de entrevistas en las empresas.

EL IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL A NIVEL DE ALIANZAS ENTRE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN LABORAL Y EMPRESAS

A partir del Programa JC se puede observar claramente un mejor entendimiento de las empresas y las instituciones de formación, no solo sobre las competencias metas del Programa JC para cada cargo, sino además en la necesidad de establecer relaciones continúas y profundas con las empresas meta sobre la formación. Esto incluye el desarrollo de procesos para la participación de empresas en la definición de las competencias y en la formación, y la definición del perfil de entrada y salida de la formación.

También las instituciones de formación técnica-laboral han visto la importancia de desarrollar cursos de formación en periodos más cortos que permiten una sincronización efectiva con la demanda de plazas, a menudo sorpresiva que establecen las empresas, a fin de asegurar que los graduados obtengan un empleo inmediato.

A partir del Programa JC, las instituciones de formación técnica-laboral, de manera creciente están incluyendo técnicas de entrevistas y acompañando a los graduados en sus entrevistas. También han desarrollado mecanismos para dar seguimiento a los resultados de las entrevistas y del empleo para asegurar que el resultado de todo el proceso sean empleos para los jóvenes y en números significativos.

EL IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL A NIVEL DE LAS EMPRESAS BUSCADORAS DE EMPLEADOS COMPETENTES

En términos generales, las empresas contratantes han visto que los graduados del Programa JC representan actuales y futuros empleados de alto rendimiento y bajo costo. Estas empresas están dispuestas a participar en la formación con visitas al aula y permitiendo visitas a sus instalaciones. En algunos casos, como la empresa CLARO, ha adoptado actualmente los mecanismos de orientación a aspirantes, así como el programa de formación, con cierto financiamiento por parte del INSAFORP. Por lo tanto, las empresas paulatinamente están dispuestas a enriquecer aún más los programas de formación y abogan por un mayor involucramiento del INSAFORP.

Los gerentes de recursos humanos de las empresas aliadas expresan claramente que sus procesos de reclutamiento de personal se han visto mejorados a partir de su participación en el Programa JC. Anteriormente se ha mencionado cuales son estos beneficios en términos de la relación entrevistados-contratados, y en cuanto a que los costos relacionados con este proceso se ven disminuidos, por cuanto se pueden obviar algunos pasos en la selección como pruebas psicológicas y otro tipo de exámenes prácticos, y que los jóvenes graduados del Programa requieren poca capacitación, y en algunos casos no es necesario capacitarlos.

La explicación por la cual se manifiesta esta opción preferencial en las empresas por los jóvenes provenientes del Programa versus los jóvenes provenientes del mercado de trabajo tradicional, en parte se encuentra en el conocimiento que las empresas tienen del Programa JC, y puntualmente sobre los procesos de pre-

selección y orientación de carrera, así como sobre como los contenidos de la formación que responden al perfil de entrada a los puestos de trabajo.

Un elemento decisivo es la actitud que muestran los jóvenes durante la entrevista de trabajo en la que a golpe de vista los empleadores perciben que las capacidades desarrolladas por los jóvenes durante su formación en el Programa, son las requeridas por la empresa para los puestos de trabajo específicos. En algunos casos, es la buena experiencia que han tenido con contrataciones anteriores de los jóvenes provenientes del Programa la que incide favorablemente en que se les seleccione frente a otras opciones de contratación con que la empresa cuenta en un momento dado.

IMPACTO DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL INSAFORP

INSAFORP en atención a requerimientos de las empresas, se ha involucrado en los procesos de formación bajo la modalidad del Programa Jóvenes Comprometidos. INSAFORP ha asignado financiamiento desde el año 2012. Actualmente su participación representa un 80% de los costos de los cursos, y en la práctica se ha apropiado de los procesos de formación de vendedores y en otros oficios.

No cabe duda que en forma paralela con el desarrollo del Programa Jóvenes Comprometidos, el INSAFORP ha llegado a ser un aliado de gran importancia para este Programa al asumir los costos de la formación. Pero no está dispuesto a cubrir los costos de la preselección de participantes. El financiamiento de estos cursos de formación, obviamente representa un ahorro sustancial para las empresas cotizantes del INSAFORP. Para INSAFORP, como referente nacional del esfuerzo de generar empleos, representa un Programa de alto éxito. A tal grado de compromiso que el INSAFORP ha comenzado a certificar las competencias aprendidas en el Programa JC. Esta iniciativa innovadora en base a un desempeño satisfactorio de al menos 3 meses en el cargo tiene valor para todo empresario y para los jóvenes quienes pueden con mayor facilidad conseguir empleo en otras empresas.

MEJORA DE LA CALIDAD DEL CAPITAL HUMANO

Como se mencionó en el Capítulo Uno una de las situaciones que dio origen al Modelo fue la necesidad de resolver una deficiencia del mercado de trabajo: las empresas tenían dificultades para encontrar al personal que reuniera el perfil de cargos de entrada para ingresar a puestos de trabajo identificados. Frente a esta situación uno de los retos del Programa JC fue elevar la calidad del capital humano existente en el mercado a través de procesos de formación que le permitieran reunir los requisitos de los empleadores en cuanto a las competencias que se requieren para asegurar su inserción a un cargo específico de entrada, en este caso vendedores, y un adecuado desempeño en la empresa.

Y efectivamente, el Programa JC ofrece jóvenes para puestos de entrada como vendedor que se diferencian de los aspirantes que se pueden encontrar usualmente en el mercado, en el sentido de que presentan las características siguientes:

1. Altos niveles de compromiso al trabajo y cumplimiento de metas de ventas.
2. Con alta autoestima, seguro de sí mismo y con visión de carrera.
3. Capaces de establecer un propósito de vida y luchar tenazmente para alcanzarlo.
4. Proactivos.
5. Orientados al trabajo en equipo con tendencia a ser elementos de cohesión.
6. Alta capacidad de adaptación a procedimientos y rutinas de trabajo internas en las empresas.

7. Con mayor capacidad de aprendizaje y adaptación a las condiciones internas de trabajo en las empresas.
8. Con expectativas de alcanzar mejores posiciones dentro de la empresa.

En las empresas la calidad laboral de los Jóvenes Comprometidos contratados se manifiesta en los aspectos siguientes:

1. Tienen alto rendimiento y capacidad de lograr metas de ventas.
2. Demuestran una alta capacidad propositiva ante problemas o situaciones particulares del trabajo.
3. Están satisfechos en su contratación de vendedores porque aplican los conocimientos aprendidos en la formación.
4. Desarrollan buenas relaciones con los compañeros de trabajo que no han participado en el Programa.
5. Inciden positivamente en el clima laboral.

APORTE DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN LA SOCIEDAD

MEJORA DE CONDICIONES DE VIDA DE LOS PARTICIPANTES

Las mejoras percibidas por los jóvenes en sus condiciones de vida se expresan, entre otras, en la satisfacción de necesidades diversas que antes eran suplidas por sus padres, tales como alimentación, estudio, diversión y otras. La inserción a puestos de trabajo relativamente estables, ha posibilitado a los jóvenes graduados la obtención de un salario que les permite atender los bienes que necesitan para su propia manutención, y con ello, aliviar en alguna medida la carga de sus padres. Algunas de las jóvenes, por ejemplo, son madres solteras que se sienten realizadas al poder sostener a sus hijos por sus propios medios y dejar de depender en este sentido de los ingresos de sus padres que en muchos casos es muy escaso. Todo ello genera efectos positivos de autodependencia.

Por otra parte, su desempeño en el trabajo les proporciona estabilidad laboral en las empresas por lo cual pueden tener seguridad de que sus ingresos serán continuos, y por lo tanto, generan en ellos confianza para proyectar objetivos y proyectos de vida de distinto tipo, a mediano y largo plazo. Es más, pueden asumir otras responsabilidades como dar inicio o continuar una carrera universitaria, adquirir bienes, y otros que en la sociedad son sinónimo de progreso y bienestar; y en algunos casos pensar en relaciones familiares futuras. Asimismo, se observa que unos, tal vez 5% de los Jóvenes Comprometidos contratados, ya han recibido ascensos o reconocimientos en menos de 1 año.

Dichas cualidades, que son también identificadas por los compañeros de trabajo de los graduados, trascienden del impacto a nivel personal e individual hacia el nivel colectivo, con grandes potencialidades de un impacto social reproductivo más amplio cuando son identificadas, incentivadas, potenciadas y utilizadas positivamente en los diferentes contextos, desde el inmediato de la empresa hasta el ámbito social más amplio, en que los jóvenes del Programa se desenvuelven.

Sus compañeros de trabajo relataron abundantes ejemplos sobre cómo estos Jóvenes Comprometidos les apoyaron en el plano emocional cuando las situaciones adversas del día a día son enfrentadas con un alto nivel de motivación y persistencia que contagia al grupo, que a su vez en forma progresiva comienza a tomar similares actitudes en el campo laboral, con lo cual se contribuye a generar un clima de satisfacción en la empresa que también es reconocido por los empleadores como anteriormente se mencionó.

Aunque se ha tenido conocimiento mediante la retroalimentación de los jóvenes que algunas empresas que contratan vendedores externos, no siempre han respetado las condiciones de trabajo pactadas, en manera general el efecto de insertarse ha generado satisfacción no solo en el vendedor si no en su grupo familiar.

Trascendencia del impacto en la Vida de los Jóvenes

Los impactos de la participación de los jóvenes en el Modelo se manifiestan de manera diversa, pero siempre positiva, también en sus relaciones intrafamiliares, interpersonales y sociales de diverso tipo. La proactividad, el espíritu de servicio y colaboración, la solidaridad, el respeto, la iniciativa, el control positivo de emociones, el manejo apropiado de conflictos, incluyendo cambios producidos en los jóvenes en aspectos como presentación y apariencia, han mejorado, de acuerdo con los relatos de éstos, las formas y dinámicas de sus relaciones al interior de la familia, con amigos y en vínculos sociales más amplios. Estos cambios han sido percibidos por los jóvenes mismos y por su entorno familiar, la vecindad y amistades desde los primeros días de su formación, según sus propios relatos.

A los elementos ya señalados de proactividad, espíritu de servicio y colaboración, solidaridad, respeto, iniciativa, control positivo de emociones, manejo apropiado de conflictos, se suman el desarrollo de otras cualidades en los jóvenes graduados, entre ellas: tolerancia, liderazgo, creatividad, motivación, dinamismo, construcción de dinámicas asertivas de equipo, solución proyectiva de problemas, actitud propositiva ante limitantes, actitud proyectiva para el desarrollo del trabajo. Todas ellas visualizadas o manifestadas por ellos en los grupos focales y que impactan en las dinámicas laborales como antes se ha mencionado, pero trascienden al ámbito social en el que están insertos los jóvenes graduados del Programa, y en las cuales ellos difunden y desarrollan modos de vida diferentes a partir de un comportamiento también diferente que es observado y aceptado por la sociedad.

En el hogar por ejemplo, siempre están dispuestos a atender órdenes de sus padres sobre las tareas del hogar y hasta en pequeños detalles de la vida familiar que antes les resultaban incómodos, actitud que infunde un clima de satisfacción emulado dentro de sus círculos familiares.

RESUMEN

En términos generales el aporte del Programa JC al mercado laboral es que da una respuesta efectiva para reducir la brecha que existe entre los perfiles de entrada para cargos específicos en las empresas y el perfil ocupacional que usualmente presentan los jóvenes que ofrecen su fuerza de trabajo. Es por ello, que la dinámica operativa del proceso de formación en ventas, tiene como punto de partida una clara identificación de las competencias demandadas por el empresario en un vendedor, con el fin de establecer los elementos de búsqueda y selección del personal, las actitudes, conocimientos y habilidades que los jóvenes deben desarrollar en el proceso de formación.

Esta identidad entre oferta y demanda de competencias es la clave de la mejora laboral. El Modelo ha generado una serie de mejoras en el mercado laboral. Para las empresas representa un medio mucho más eficaz de suplir sus necesidades de jóvenes para puestos específicos de entrada. Y asegura a los jóvenes una inserción más efectiva al trabajo remunerado puesto que los formados en los cursos del Programa representan una opción preferencial para las empresas.

La propia operatividad del Modelo es visualizada por las empresas como una mejora considerable en la eficiencia de sus procesos de reclutamiento, selección y formación de personal; de forma tal que éstas logran

reducir en parte los costos que representa la adaptación de los nuevos empleados a las rutinas y procedimientos propias de áreas como ventas de mostrador y ventas externas, por ejemplo.

Los beneficios identificados por las empresas y las alianzas suscritas en el proceso de formación de vendedores, traen como consecuencia una constante participación de éstas en el proceso de formación de los jóvenes que cobra diferentes matices que van desde el aporte de almuerzos y refrigerios para los jóvenes que están en el proceso, hasta llegar a involucrarse de manera directa mediante la participación de su personal operativo para comunicar a los jóvenes particularidades del trabajo e información como tablas de comisiones entre otras y el acompañamiento en las actividades prácticas de la formación. La participación progresiva de las empresas aliadas tiene también un impacto positivo en el Programa JC como un impacto del Programa de USAID.

Otro elemento que representa una valiosa contribución del Modelo al mercado de trabajo, es el hecho de que a partir de una formación por competencias establecidas por la misma empresa contratante, el Programa dota al mercado laboral de una fuerza de trabajo capaz de desarrollar altos niveles de desempeño, por cuanto ha fijado en ellos una visión personal y de carrera que en la práctica se manifiesta en un compromiso real con el trabajo y en la capacidad enfrentar con una actitud positiva, proactiva y propositiva las situaciones del día a día con los clientes, jefes o compañeros en el trabajo.

También a partir de las experiencias exitosas de la metodología operativa del Modelo en el reclutamiento y selección de personal, surge un creciente interés de otras empresas de formar alianzas con el Programa porque lo visualizan como una opción complementaria o sustitutiva de los procesos internos de reclutamiento y selección, en la medida en que les permite lograr mayor eficacia y eficiencia en la obtención de personal idóneo para puestos específicos, quienes cuentan con una preparación previa que marca una notable diferencia en relación con aquellos que llegan a las entrevistas por otros medios.

Antes de diseñar la curricula de los cursos, se realizó un diagnóstico prospectivo de la realidad donde los jóvenes van a realizar su actividad productiva. Esto permite, mediante una formación bien diseñada, potencializar en ellos su capacidad para responder con un alto nivel de compromiso y actitudes positivas ante situaciones de trabajo más o menos complejas, al tiempo que la aplicación de los conocimientos y habilidades específicas aprendidas les permite responder con mayor acierto a los criterios de desempeño establecidos por las empresas.

En conclusión, el aporte del Programa consiste en que da una respuesta efectiva para salvar la brecha entre los perfiles de las empresas y los que los jóvenes poseen. La dinámica operativa del Modelo genera un importante aporte para la reducción de esta brecha. Asimismo, en los jóvenes, ha permitido desarrollar positivamente su autoestima, motivación y seguridad en sí mismos.

Las empresas aliadas manifiestan que sus procesos de reclutamiento de personal se han visto mejorados a partir de su participación en el Programa JC. Y los jóvenes perciben mejoras en sus condiciones de vida a partir de su participación en el Programa JC, entre otras, por la satisfacción de necesidades diversas que antes eran suplidas por sus padres como alimentación, estudio, diversión, y otras. Un impacto de importancia en la vida de los jóvenes es su formación como un capital humano de altas cualidades y habilidades sociales para enfrentar positivamente su vida e incidir potencialmente en dinámicas sociales y laborales en su entorno inmediato.

ALIANZA ENTRE CLARO Y EL PROGRAMA DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO AL EMPLEO

Una tarde del mes de julio del año 2012 el community manager del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo recibió un mensaje a través de la red social de Facebook, el canal principal de comunicación que ha utilizado el Programa para sus públicos objetivos. El remitente era la Gerente de Recursos Humanos de la empresa de telefonía CLARO El Salvador, uno de los principales empleadores en el país para la ocupación de ventas externas.

A raíz de esta comunicación el Programa estableció un trabajo directo y efectivo con la Gerencia de Ventas de Productos y Servicios Multimedia de CLARO para establecer acuerdos sobre el plan piloto a ejecutar bajo el Programa Jóvenes Comprometidos.

Este piloto comprendió el establecer acuerdos de aportes de recursos entre ambas partes, revisar la currícula que el Programa había ya diseñado de la ocupación de ventas y definir los municipios a intervenir en esta etapa.
Para el común de los jóvenes, la ocupación de ventas era poco atractiva debido muchas veces a desinformación acerca de la verdadera naturaleza de las ventas: horarios extendidos, poca remuneración, trabajo durante el fin de semana, excesiva presión y un desconocimiento del pago por comisiones.
En vista de esta situación, CLARO toma la decisión de modificar sus políticas de contratación para hacer más atractiva la oferta laboral que pondría a disposición para los jóvenes formados a través del Programa Jóvenes Comprometidos, el cual contempla: salario base, comisiones claras y alcanzables y prestaciones de ley después del período de prueba de 30 días.

ley después del período de prueba de 30 días.
En vista de los buenos resultados de la primera etapa de la alianza que se desarrolló en el año 2012, se redefinieron las estrategias, currícula, perfil de interés a contratar, recursos a aportar y la viabilidad de establecer una alianza formal entre 10 distribuidores y el Programa de USAID para la inserción laboral de 150 jóvenes. El convenio se firmó el 10 de enero del año 2013 y con él se ampliaron los objetivos y alcances que ambas instituciones se fijaron en metas de inserción laboral y de formación de jóvenes.

El convenio estableció una meta de 150 empleos que CLARO generaría durante los primeros 6 meses del año. Para la cobertura de estas plazas se diseñaron y ejecutaron 9 cursos de formación en 8 municipios de occidente, centro y oriente del país. Invitando al INSAFORP a asumir un rol protagónico en esta alianza para asumir el 100% del financiamiento de la formación de los 9 cursos que se proyectaron.

Además, a raíz del convenio se extendió la currícula que inicialmente en el año 2011 era de 16 horas pasó a ser un curso completo de formación de 40 horas impartidas durante 5 intensos días de 8 horas de formación en el año 2013. La formación fue impartida por la Asociación ÁGAPE de El Salvador, fortaleciéndose a través del aprendizaje del currículum y a la vinculación directa con el sector empresarial para la ocupación.

Para el año 2013, uno de los objetivos del Programa fue la sostenibilidad de sus iniciativas, para lo cual la cobertura económica de la formación de los jóvenes fue asumida en su totalidad por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP, y los costos restantes operativos que incluyen jornadas de orientación y selección, alimentación, viáticos de transporte para los jóvenes y la emblemática camisa de Jóvenes Comprometidos fueron asumidos a partes iguales entre CLARO y AFP Crecer en representación del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo.

Gracias a esta alianza 136 jóvenes obtuvieron un empleo con los distribuidores de la empresa.

ANEXO A. PERSONAS ENTREVISTADAS

EMPRESA/INSTITUCION	DIRECCION	Fecha	Persona Entrevistada
Cablemovil	Calle 15 de septiembre y Ave. Ppal., Local No 3 Ayutuxtepeque, contiguo a Mercado Municipal e Iglesia San Sebastián Martir	Martes 5 de Marzo	Lorena de Preza y Karla Sanchez
Distel	3ra Ave. Nte y Calle Ppal. Pte. Frente al parque de Antiguo Cuscatlán	Martes 5 de Marzo	Edwin Garcia y Rene Aparicio
Celcom	Col. Miramonte Pte y Ave. Los Olivos No 68 S.S. #68,S.S	Miércoles 6 de Marzo	Manuel Cevallos
FUSALMO	Ciudadela Don Bosco	Viernes 15 de Marzo	Juan Carlos Guerrero
INSAFORP	INSAFORP, Santa Elena	Miércoles 24 de Abril	Juan Carlos Miranda

Link de descarga: www.accesoalempleo.org

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa de USAID para
Mejorar el Acceso al Empleo