



EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTES Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

Serie:

Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Septiembre 2013



ÍNDICE

Introducción del Director del Programa	5
Resumen Ejecutivo	8
Executive Summary in English	13
Origen del modelo de Inserción Laboral	19
Perfiles y competencias para cargos de entrada	29
Eficacia y eficiencia del modelo de inserción laboral	35
Impactos del modelo en el mercado laboral y la sociedad.....	47
Factores de éxito del modelo de inserción laboral.....	57

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 para 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 15 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 específico; 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 atención al cliente en restaurantes. 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 lograr 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 Jóvenes 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 en el año 2011 el Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), el cual ha desarrollado un Modelo de Inserción Laboral para mejorar las opciones de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”, es decir los jóvenes ni estudiando ni trabajando, en edad de trabajar y quienes por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales.

Este informe presenta principalmente una sistematización del modelo de inserción laboral desarrollado; la descripción de los factores de éxito que han logrado que los procesos de formación del Programa JC funcionen de forma sobresaliente y los impactos principales del Programa JC que se centran en:

- 1) La satisfacción de más de 1,800 jóvenes después de haber conseguido un empleo, que a menudo, es su primer empleo.
- 2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano y la reducción de costos de contratación y rotación.
- 3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa JC, es decir, empleos para más de 1,800 jóvenes graduados.

Se identificaron por lo tanto beneficios sociales, económicos y profesionales en estos jóvenes. Mejorando su perfil de competencias han podido conseguir un trabajo en su primera entrevista e iniciar su vida laboral. En los diversos procesos de formación en Atención al Cliente en Restaurantes, enfocado en este estudio, se ha definido como factor común el desarrollo de la pro-actividad de los Jóvenes Comprometidos graduados, y el definir una visión personal y profesional que antes no tenían clara o simplemente no existía.

El informe identifica una serie de elementos claves que permitieron operativizar con éxito el Modelo de Inserción Laboral en el área de Atención al Cliente en Restaurantes. Aunque haya tenido raíces en común con el resto de procesos de formación del Programa JC, la formación para trabajar en cargos de entrada en restaurantes 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 quienes creyeron en el proyecto desde su génesis.

Finalmente se hace referencia a las estrategias de sostenibilidad del modelo en diferentes circunstancias.

COMPONENTES DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo está conformado por muchos elementos comunes, tales como la filosofía de formación por competencias y la construcción de alianzas con el sector privado. El Modelo consiste en la integración efectiva de los siguientes componentes previamente planificados y sometidos a procesos de control de calidad para cada grupo formado:

- a) Construcción/profundización de alianzas con empleadores (ancla o no) para identificar demanda laboral y ocupaciones de interés.
- b) Participación de empresas en la definición de las competencias y en la formación (perfil de salida de la capacitación);
- c) Orientación vocacional para el trabajo que posibiliten 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;
- d) Proceso de selección riguroso con una identificación inicial y selección posterior de jóvenes que cumplan con requisitos duros y aptitudes definidos en la demanda de las empresas (perfil de entrada de la capacitación);
- e) Formación especializada, es decir centrada en lo fundamental y realizada en el menor tiempo posible, que esté basada en las competencias requeridas por el mercado laboral para el cargo de entrada y su preparación para el proceso de inserción laboral que debe enfrentar, incluida la participación de la empresa ancla en la formación;
- f) Inclusión de técnicas de entrevistas y el acompañamiento durante su desarrollo en la empresa;
- g) Seguimiento a resultados de las entrevistas de tal modo que el resultado es una contratación inmediata después de la formación, que garantiza empleos en números significativos.

En síntesis, 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 el logro principal de asegurar empleos para jóvenes bachilleres a consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada. De esta forma, se está rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, iniciando en la medida de lo posible estudios superiores.

HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

A nivel de resultados, al 31 de julio, en todas las ocupaciones apoyadas, 1,866 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo formal (77% de los 2,427 capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada.

El Programa JC ha logrado vincular laboralmente a dichos jóvenes en alrededor de 101 empresas a nivel nacional en 167 municipios del país. También ha conseguido desarrollar currículas de formación e implementar cursos en las áreas de: Asistentes de Gerencia de Supermercado; Asistentes de Gerencia de Restaurantes; Atención al cliente en Restaurantes; Atención al cliente en Supermercados; Mantenimiento Aeronáutico;

Auxiliares Contables; Asistentes Administrativos; Cajeros para Supermercado; Profesional de Servicio de Banquetes de Hotel; Motociclistas y Mensajeros; Encuestadores y Digitadores; Ventas (Externas y de Mostrador); Profesional de Ama de Llaves y Analistas de Microcréditos.

En el caso del cargo de entrada de Atención al Cliente en Restaurantes, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC es del 66%. De acuerdo a los resultados del estudio, para el personal contratado por medios tradicionales, la tasa de inserción es aproximadamente el 10%, es decir 56% menos probable que contraten al personal que no pasó por el esquema de formación del Programa JC.

Esta diferencia competitiva, comparada con sistemas tradicionales de reclutamiento y selección, ha brindado un posicionamiento durante el 2012 y 2013 de la marca “Jóvenes Comprometidos” en la mente de los responsables de contratar personal, tanto en los que han solicitado a graduados de este Programa, como en otras empresas que recién se enteran de las oportunidades de aliarse.

El estudio refleja que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC 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, el salario inicial promedio para las mujeres es 5% mayor que para los hombres (\$263/mes vs. \$250/hombres) y en ambos casos es mayor que el salario mínimo. A su crédito, al observar en una empresa un mal trato de las jóvenes entrevistadas, el programa dejó de enviarles más candidatos de ambos sexos.

Es más, las estadísticas demuestran una equilibrada probabilidad para mujeres de conseguir empleos y de quedarse trabajando en las ocupaciones de Atención al Cliente en Restaurantes. En los procesos de orientación y selección participan un promedio de 47% de mujeres, y un 48% de mujeres son seleccionadas para los cursos en Atención al Cliente en Restaurantes, con un porcentaje equilibrado del 91% de hombres y mujeres que se gradúan, y con porcentajes equilibrado del 66% de hombres y mujeres graduadas que consiguen empleo en Atención al Cliente en Restaurantes.

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 el área. Las oportunidades tradicionales que conocían son las de formación en oficios tradicionales o en temas generales de empleabilidad, desvinculadas por lo tanto, de oportunidades directas de inserción laboral en el mercado formal de trabajo. Tanto los jóvenes graduados insertados y los no insertados laboralmente, coinciden en que la existencia del Programa JC 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, visión de carrera, etc., que son elementos que no poseían para aplicar en el mercado laboral formal.

En consecuencia, como empleados en Atención al Cliente en Restaurantes, los graduados del Programa JC se distinguen porque entienden y viven el cargo desde una visión de carrera. Es decir, los jóvenes del Programa identifican las competencias 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, 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 del Programa JC y sus compañeros actuales de trabajo. Mientras los primeros son preparados técnica, emocional y psicológicamente para enfrentar ese momento, los segundos señalaron claramente que no estaban preparados en esos términos para tal situación.

El análisis a fondo del Programa JC permite establecer con certeza que la metodología y los componentes de formación por competencias en Atención al Cliente en Restaurantes, 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 que ofrecen; y 2) la competitividad que deriva del desempeño de los jóvenes en base a sus atributos particulares que facilitaron su inserción a las empresas resultando en inversiones menores en capacitación, así como, la reducción del índice de rotación en comparación con otros reclutados por diferentes medios.

En relación con los costos de reclutamiento de las empresas en el mercado el costo absoluto del Programa JC por cada joven contratado es \$518, mientras que por otros medios de inserción significa el equivalente a un salario mínimo (\$225), o sea un 130% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos, algo que inicialmente puede percibirse como un valor de inserción alto.

Sobre los niveles de rotación de personal, se tomaron datos reales de una empresa del sector con alto nivel de contratación tanto para el Programa como para otras fuentes de reclutamiento. De acuerdo a los resultados, el 14% del personal proveniente de otras fuentes de reclutamientos abandonan el trabajo en el periodo de 3 meses (Ver Anexo 2), mientras que del personal que proviene del Programa, solo el 10%. A nivel global no se pudo determinar la tasa de rotación de personal en el sector, pero de acuerdo al estudio se estima que puede ser mayor al 30% que la tiene el Programa, lo que indicaría un resultado a favor de Jóvenes Comprometidos. Por lo tanto, después de 3 meses, por ende el costo de un Joven Contratado que continúe en el trabajo después de 3 meses es \$740, comparado con el contratado por medios tradicionales después de 3 meses que es \$750, es decir un 1% mayor que cuando se contrata a través del Programa JC y 71% menor si no se asumen costos de preselección.

IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

El Programa JC les permitió a muchos de los jóvenes contratados, de acuerdo con sus relatos, dar comienzo a sus vidas laborales con un primer empleo formal y 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.

Es importante señalar que en relación a los jóvenes que no fueron contratados en su oportunidad de entrevista laboral para un cargo en Atención al Cliente en Restaurantes (34% de los graduados), manifiestan que el Programa les inculcó valores y conocimientos que impulsaron su vocación hacia el trabajo, disminuyendo sus miedos, permitiéndoles establecer relaciones sociales con sus ex compañeros de curso, y agradecimiento de la oportunidad de haber formado parte del mismo.

RESUMEN Y SÍNTESIS

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa Jóvenes Comprometidos es innovador por la forma creativa en que integra elementos nuevos y tradicionales, estableciendo estrategias de empleabilidad y empleo inmediato bajo un modelo de negocios USAID-Empresas-INSAFORP.

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 Atención al Cliente en Restaurantes, su sostenibilidad, mediante alianzas y aportes entre empresas a nivel nacional, 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 salvadoreño a partir de una visión competitiva del trabajo en cargos específicos.

EXECUTIVE SUMMARY



The USAID Improving Access to Employment Program aims to enhance the capacity of the labor force, so that Salvadorans may obtain new and better employment opportunities. As part of this effort, the Youth with Commitment – I Make A Difference Program (CY Program) was initiated in 2011 and has developed a Job Placement Model to improve the possibilities of finding a job for “disconnected youth,” i.e., young people, ages 18-26, who are neither studying nor working, and due to their situation of unemployment, importantly, are vulnerable to gang activities.

This report principally serves to present a detailed description of the job placement model developed by the program, including the success factors that have allowed the training processes of the JC Program to function in an outstanding manner, as well as the following principal impacts of the JC Program:

- 1) The satisfaction of more than 1,800 young people who have obtained jobs, and very often their first job.
- 2) The satisfaction of the partner employers who have experienced an improvement in the quality of the personnel hired, less resignations, and lower in-house training costs.
- 3) The fulfillment of the objectives defined by USAID through the CY Program, that is, immediate hiring of more than 1,800 youth graduated from the CY Program.

Social, economic, and professional benefits are described for these youth. By improving their competency profile (abilities and attitudes), they have been able to obtain work following their first interview and to begin their professional career.

In training youths for jobs in Restaurant Customer Service, the focus of this study, two common factors have been identified: 1) the development of proactivity among the Youth with Commitment graduates, and 2) having defined a personal and professional vision for themselves that they did not previously clearly possess or that simply did not exist.

This report identifies a series of key elements that contributed to the successful implementation of the CY Job Placement Model in the area of Restaurant Customer Service. Even though it shares a common foundation with the rest of the training and job placement program of the CY Program, the preparation for entry-level positions in restaurants has been the activity that has generated the highest number of new hires, because it was carried out in a framework of excellent institutional alliances with partner companies that believed in the model from the beginning.

Finally, sustainability strategies for the model are described.

COMPONENTS OF THE JOB PLACEMENT MODE

The job placement model created by the USAID Improving Access to Employment Program is comprised of many commonly mentioned strategies in the field of youth employment, such as competency-based training and partnership building with the private sector. The El Salvador model consists of the effective integration of those components as well as several very innovative components all subject to well-defined quality assurance processes for each group of trainees:

- a) The construction/deepening of alliances with employers (anchor or not) to identify labor demand and occupations of interest.
- b) The participation of companies in the definition of the competencies (exit profiles for the training) and their participation in the training;
- c) Vocational orientation for specific jobs that allowed youth to develop self-awareness regarding their condition and personal development in terms of career options, and to construct an initial vision regarding employment;
- d) A rigorous process to select only the youth who meet the minimum academic requirements defined by the partner companies and have a marked interest in the job (entry profile for the training);
- e) Specialized participatory training, i.e., training that is carried out in the shortest timeframe possible and that is based on competencies required in the labor market for specific entry-level positions;
- f) Inclusion of interview techniques in the training program and accompaniment of youth during their interview and hiring, to assure an immediate hiring following the training, guaranteeing a significant amount of employment.

In summary, the Job Placement Model of the CY Program is a mixture of innovative and traditional elements integrated in a creative way into the process of training outstanding employees. The results and impacts have been multiple, all based on the principal accomplishment of helping young high school graduates obtain specific jobs, in this case Restaurant Customer Service. These youth are easily able to occupy specific entry-level positions, thus breaking the common cycle of informal work in the family and giving youth the opportunity to develop a career vision that allows them to grow in a professional way and, if possible, begin university studies.

PRINCIPAL FINDINGS OF THE STUDY

As of July 31st, across all the occupations supported, 1,866 Youth with Commitment had obtained formal employment (77% of the 2,427 trainees in various types of entry-level positions).

The CY Program has managed to link these young people with job opportunities in about 101 companies on a national level, in 167 municipalities across the country. It has developed educational programs and implements courses in the areas of: Supermarket Management Assistants; Restaurant Management Assistants; Supermarket Customer Service; Aeronautic Maintenance; Accountant Auxiliaries; Administrative Assistants; Supermarket Cashiers; Professional Hotel Banquet Services; Motorcyclist and Messenger Services; Survey Takers and Typing Assistants; Salespersons (External and Samplers); Hotel Housekeeping staff and Microcredit Analysts.

In the case of entry-level positions in Customer Service for Restaurants, the rate of job placement of youth in the JC Program is 66%. According to the results of the study, for the personnel hired through traditional means the job placement rate is approximately 10%, which means that it is 56% less probable that a person who did not pass through the JC Program training program would be hired.

This competitive difference, compared to traditional recruiting and selection systems, has, over 2012 and 2013, positioned the brand “Youth with Commitment” in the mind of hiring managers, both for those who have requested graduates from the program and other companies that have just become aware of the opportunities of being a partner.

The study reflects that female beneficiaries of the CY Program have not, for reasons of gender, experienced differential treatment from their bosses and coworkers. In fact, the average starting salary for women is 5% higher than that of men (\$263/month vs. \$250 for men), and in both cases, higher than the minimum wage of \$224. To its credit, the program stopped sending graduates of either sex to a business which mistreated women interviewees.

Furthermore, the statistics show an equal probability for women of obtaining jobs and maintaining employment in occupations of Customer Service for Restaurants. In the career orientation and selection processes, there is an average of 47% female participation, and 48% those selected for the Customer Service for Restaurants training courses are women. 91% of women and 91% of men graduate, and equally 66% of men and women graduates obtained a job in Restaurant Customer Service.

Young people agree: without previous work experience, it is difficult to access opportunities to obtain the necessary competencies and specific skills to work in specific jobs. The opportunities that they knew included training in traditional trades, or in general subjects of employability not linked to direct opportunities for job placement in the formal labor market. Both the graduates who found employment and those who did not agree that the existence of the CY Program has provided them an opportunity that they never thought was possible, and has provided them resources of various types: security, self-confidence, self-esteem, knowledge of the market, guidance, interview strategies, a winning CV, career vision, etc., which are elements that they did not previously possess and that they can apply in the formal labor market.

As a result, as employees in Restaurant Customer Service, CY program graduates distinguish themselves through understanding and carrying out their position from the perspective of having a career vision. This means that the young people from the Program identify the required competencies and practice them; for example, the level of accessibility that they must have with the customer, the commitment and dedication to do a job well, the will to learn and to grow, and being tolerant with the client, being dynamic, and taking initiative and responsibility on the job.

With respect to preparing youth for successful job interviews, differences were also identified between the youth graduates of the CY Program and their workmates. The former are prepared on technical, emotional and psychological levels to confront this moment, while the latter clearly recognized that they were not prepared on those terms.

The analysis of the CY Program clearly demonstrates that the methodology and the components of competency-based training in Restaurant Customer Service respond very well to the expectations of the employers from two perspectives: 1) effectiveness is demonstrated through the ability to provide companies with personnel that possess the desired competencies sought in the entry profile for a specific job; and 2) the competitiveness that is derived from the outstanding performance of CY graduates due to the multiple attributes that facilitated their hiring in the companies with less investment for training, as well as the reduction of the rotation (resignation) rate compared with employees recruited using traditional methods. As one manager commented: "they all exceeded our expectations."

In relation to recruitment costs for companies in the market, the direct cost of the CY Program for each youth trained is \$518, while by other recruitment methods, it is no higher than the minimum wage (\$225.00), i.e., the charge of an external recruiter. As a consequence, the CY cost is 130% higher respect to the market cost of other methods of human resources staffing, something that could initially be perceived as a high job placement figure.

The favorable difference, however, can be seen in the reduction of desertion rates or voluntary withdrawals from the positions. After 3 months, normally about 14% of new hires leave, compared to 10% of the Committed Youth. Therefore, the cost of a CY-trained employee that remains on the job for 3 months is \$740; this is slightly lower, in fact 1% lower, than the cost of employees hired by traditional means which is \$750 after 3 months. (See Annex 2).

IMPACT ON THE LIVES OF THE YOUTH WITH COMMITMENT

The Committed Youth hired, according to their own stories, to exhibit a better approach to specific jobs, and in many cases also discover their vocational leanings and interests in certain companies in the sector, through having received information about the situation of the labor market and the induction regarding the characteristics of the position, as well as the dynamics and unique attributes of each company.

The Program has allowed these youth to discover, develop, and implement their skills and overcome their weaknesses. It has permitted them to learn to have positive control over their emotions and concentrate their focus on a personal and professional vision that did not previously exist or of which they had not defined well.

Even the CY graduates not hired in their job interview for a position in Restaurant Customer Service (33% of the graduates),¹ acknowledge that the CY Program gave them values and knowledge that encouraged their perspective towards work, diminishing their fears, allowing them to establish social relations with other youth and adults; they were grateful for the opportunity of have been participated.

SUMMARY AND SYNTHESIS

The CY Job Placement Strategy for 13 different jobs is innovative because of the creative way in which it integrates new and traditional elements, establishing employability strategies for immediate employment under a business model involving USAID-Businesses-INSAFORP.

The Program's effectiveness is seen in the high numbers and percentages of young people with jobs, as well as through cost-benefit comparisons. The sustainability of the program, through alliances and contributions from companies on a national level, INSAFORP, and institutions working with young people, including the Ministry of Labor and Social Welfare, is evident and more solid each day.

The CY Program represents, in short, a paradigm shift. It is a well-tested strategy, with important lessons learned, that deserves to be studied and replicated widely by those who are seeking to facilitate and accelerate the job placement of Salvadoran youth. In essence, this is a model that has changed the training and job placement ecosystem.

However, in the case of training and job placement for administrative and accounting assistants, an anchor business does not exist that is capable of providing a large number of vacancies in the Salvadoran market. And given their high probability of finding capable unemployed candidates, a training alliance for businesses is not attractive until the training and job placement program is much more effective.

The payoff for employers, once CY graduates are hired, is outstanding as demonstrated both by the administrative and accounting assistants hired and the graduates for the 13 other positions. However, the search for job interview opportunities is more difficult and requires greater follow-up from training organizations, which has not traditionally been a programmatic concern. This requires job searching and knocking on the doors of multiple companies that do not immediately recognize the Committed Youth brand as signaling potential high-performance employees, making their acceptance and hiring more difficult.

For these reasons, the CCIES recognized the program's value, but had little interest in replicating the training courses.

In conclusion, in order to merit further replication, it is important to identify multiple businesses so as to promote a consolidated job supply and to provide support to youth in the preparation of their resumes, in their job search, and in their preparation for job interviews.

¹ The principal reasons for not getting the job were: nervousness and refusal to accept a rotating shift at work.

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. Se relata finalmente la manera en que surge la aplicación del Modelo en el área de Atención al Cliente en Restaurantes.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo (en adelante el Programa de USAID) 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 dicho Programa con una inversión de US\$ 7,5 millones. El Programa de USAID 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.

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 está mejorando la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo.

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 de USAID, 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 consejos y oportunidades para avanzar en sus carreras.

Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral

Se 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.

Al final del segundo trimestre del año 2013, el Programa de USAID ha logrado insertar laboralmente más de 11,000 personas destacándose la focalización en la inserción de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. En diferentes cursos de formación corta y continua, asimismo apoyo a capacitaciones, han participado más de 12,000 personas y se han graduado más de 7,000 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, servicio, 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 a nivel nacional en los 4 años de vida del Programa.

MARCO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

En el año 2009, USAID requirió a CARANA Corporation/RTI, responsable de la ejecución del Programa de USAID, 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 “ninis” (ni trabajando ni estudiando) en edad de trabajar, quienes por su situación de desempleo se están en inminente riesgo social frente a fenómenos como las maras y redes criminales en concordancia con los objetivos del recién establecido Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de Estados Unidos y El Salvador en el 2012.

En atención al requerimiento de USAID, CARANA Corporation/RTI 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.

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 los requisitos que éstos deben tener para poder ingresar a sus empresas. La principal conclusión de este grupo fue que existen oportunidades para jóvenes entre 18 y 26 años, con una actitud de compromiso laboral, disposición de aprender, capaces de generar confianza y establecer una diferencia con su actitud e interés de crecimiento profesional.

En el grupo focal se identificaron cargos específicos de entrada donde el Programa de USAID podría colaborar con el sector privado. 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. Muchas de estas empresas posteriormente se convirtieron en empresas ancla. Se empieza entonces a definir el perfil que las empresas requieren en cuanto a requisitos duros y competencias básicas para cada cargo.



“Lo he puesto como una ilusión, confío en Dios que llegaré a ser no solo un excelente empleado sino llegar a ser gerente de área... amo mi trabajo, amo lo que hago.”

Expresión de un participante en los Grupos Focales de participantes del Programa JC que lograron alcanzar un puesto de trabajo, Marzo 2013.

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 a tiempo completo en base a competencias, ya que la demanda era inmediata y planificada para cada mes a nivel nacional.

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 (Atención al Cliente en Restaurante, Ventas y Cajeros). La meta para el año 2012 fue identificar y formar a 700 jóvenes bachilleres entre 18 y 26 años quienes podrán conseguir su primer empleo. El Programa JC realizó esfuerzos paralelos con empleadores como Corporación de Franquicias Americanas (Pizza Hut, KFC, Wendys y China Wok), Pollo Campero, Wal-Mart, Claro, Megaboutique, entre otras empresas que comenzaron a utilizar este medio para seleccionar en gran medida su nuevo recurso humano.

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 el mes de diciembre de 2011 se empezó a constituir alianzas interinstitucionales con el objetivo principal de realizar el proceso de identificación de los jóvenes y unir los esfuerzos, recursos para la formación e inserción de estos al mercado laboral durante el 2012 a nivel nacional.

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

BÚSQUEDA DE ALIADOS

En 2011, 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 por lo que no eran muy efectivas en insertar a los jóvenes inmediatamente a un empleo.

En atención a un requerimiento del FISDL, responsable de la ejecución del 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 estratégicas inscritas: San Salvador, San Martín, Santiago Nounualco, San Luis La Herradura, San Bartolomé Perulupía, 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.

Junto al FISDL como un aliado importante se desarrolló un Programa Piloto de Formación en Atención al Cliente en Restaurantes, dado su interés 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 la demanda laboral del municipio, empleadores potenciales, 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 participantes que más lo necesitaban y había pocos jóvenes bachilleres. No se seleccionaron para la capacitación en base a sus perfiles. Y se 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- el desarrollo de las competencias requeridas para los cargos disponibles en atención al cliente en el sector de micro finanzas y atención al cliente en restaurantes.

En forma simultánea, 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 y aportar recursos al 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 psicológicas 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 y validación de la curricula formativa propuesta por el Subcontratista del Programa de USAID.

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 subcontractarla para formular una curricula formativa inicialmente en el área de Atención al Cliente en Restaurantes. La propuesta presentada y aprobada por el equipo técnico del Programa JC se definió un curso de 40 horas a tiempo completo: en 24 horas se desarrollarían las competencias técnicas, y en las otras 16 horas se impartiría la habilitación para el empleo, generándose una formación complementaria y de alto redimiendo, con políticas y exigencias para graduar a los jóvenes.

Como estrategia de fortalecimiento de instituciones se consideró la propuesta económica y equipo técnico de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES). Ambas contaban con experiencia de programas orientados al desarrollo técnico y control emocional de los jóvenes, por lo que ambos fueron subcontractados como asesores técnicos y formadores del Programa JC durante todo el 2012, en el Área de Atención al Cliente en Restaurantes. Se invitó en el segundo trimestre del 2012 al INSAFORP a participar en el modelo, que contrató AGAPE como tercera institución formadora para esta ocupación.

LECCIONES INICIALES PARA EL MODELO

Los resultados del grupo focal, la experiencia del PATI, los grupos piloto y los aportes de las organizaciones e instituciones aliadas, permitieron a los ejecutores del Programa JC identificar algunos aspectos del proceso que deberían mejorarse para lograr los propósitos establecidos por la USAID:

- La necesidad de identificar la demanda laboral real y empleadores aliados;
- La necesidad de establecer con mayor claridad los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación, tomando en cuenta al empleador;
- 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 alimentación para garantizar la permanencia de los jóvenes en los cursos de formación, así como la necesidad de establecer políticas en los cursos para generar un compromiso real en los jóvenes graduados..

Por ello, el análisis de la experiencia de la fase piloto y de las lecciones aprendidas puso en evidencia que el Modelo debería ser capaz de satisfacer las necesidades de capital humano hacia las empresas aliadas y las de los jóvenes buscando un puesto específico de trabajo. En este sentido se establecieron 7 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.²

La hipótesis básico del Programa JC es que para una inserción laboral eficiente debe existir cierta 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 siete componentes del Modelo (ver diagrama 1):

² En adelante para referirse al Modelo de Inserción Laboral se utilizarán el término el Modelo.

1. Identificación de cargos de entrada específicos.

2. 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, su calendarización y así establecer acuerdos en los aportes de recursos para mejorar los procesos de identificación-formación de jóvenes, generando un sentido de pertenencia e inversión de las empresas con el Programa.

3. Definición de competencias con empresas aliadas

4a. Talleres de Orientación vocacional que posibilite a los jóvenes un autoconocimiento de su condición, 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.

4b. Aplicación de pruebas psicológicas: Las pruebas psicológicas se aplican para definir si el joven tiene el perfil adecuado para el puesto, es decir si responderá bien por ejemplo al trabajo bajo presión, si tiene la capacidad de coordinación para trabajar en equipo, manejo de conflictos y control de emociones. Como resultado de la prueba se califica el nivel de habilidades potenciales del joven (competencias técnicas de entrada), es decir se recomienda o no, desarrollar sus competencias en un proceso de formación del Programa JC.

La pruebas psicológicas son varias y las define el empleador de acuerdo a la proyección del perfil que requiere, pero hay un paquete estandarizado de pruebas para cargos de atención a clientes en restaurantes que comprende RAVEN³ (Pruebas de Matrices Sucesivas que definen la inteligencia mediante opciones de continuidad); HMP⁴ (Habilidades Mentales Primarias, que sirve para determinar las aptitudes de las personas mediante la medición de habilidades verbales y fluidez verbal, habilidades numéricas, espaciales, mecánicas y de pensamiento abstracto); el test de Machover⁵ (prueba proyectiva de personalidad). De acuerdo a las necesidades del cliente estas pruebas se pueden complementar con pruebas Otis que mide la capacidad de adaptar el pensamiento a nuevas exigencias.

En el proceso de orientación vocacional está implícita una hipótesis que le da sentido a dicho componente, da soporte al Modelo y lo potencia como modelo de éxito e impacto social. La hipótesis sustenta que entre más los jóvenes identifican su visión hacia el desarrollo de una vida laboral competente y el valor de su trabajo, más los compromete con su propio crecimiento y los lleva a tomar una decisión informada.

5. Un proceso de formación corta a tiempo completo, disponible en diferentes regiones del país, donde se desarrollan las habilidades y competencias para cargos específicos, definidas con las empresas ancla; inyectando recursos económicos de transporte, alimentación para los jóvenes seleccionados y una camisa sport para los jóvenes graduados, generando presencia de marca del Programa Jóvenes Comprometidos en el sector empresarial. De mucha importancia, se fundamentaron las competencias en los estándares de las empresas más exigentes, y las empresas ancla participaron en la formación, visitando a los cursos y permitiendo que los capacitandos visitaran a la empresa ancla donde podrían observar a otros desempeñando el cargo a que aspiraban. Y finalmente.⁶ Como parte de este proceso, se procuró apalancar recursos de organizaciones como AFP Crecer que dio más de \$3,000 en 18 meses.

³ Ver <http://www.avlisad.com.ar/test/>

⁴ Ver <http://www.slideshare.net/Jeesik5/test-de-habilidades-mentales-primarias-de-thurstone>

⁵ Ver <http://mafca.weebly.com/uploads/4/0/4/7/4047781/proyeccion-de-la-personalidad-en-el-dibujo-de-la-figura-humana-.pdf>

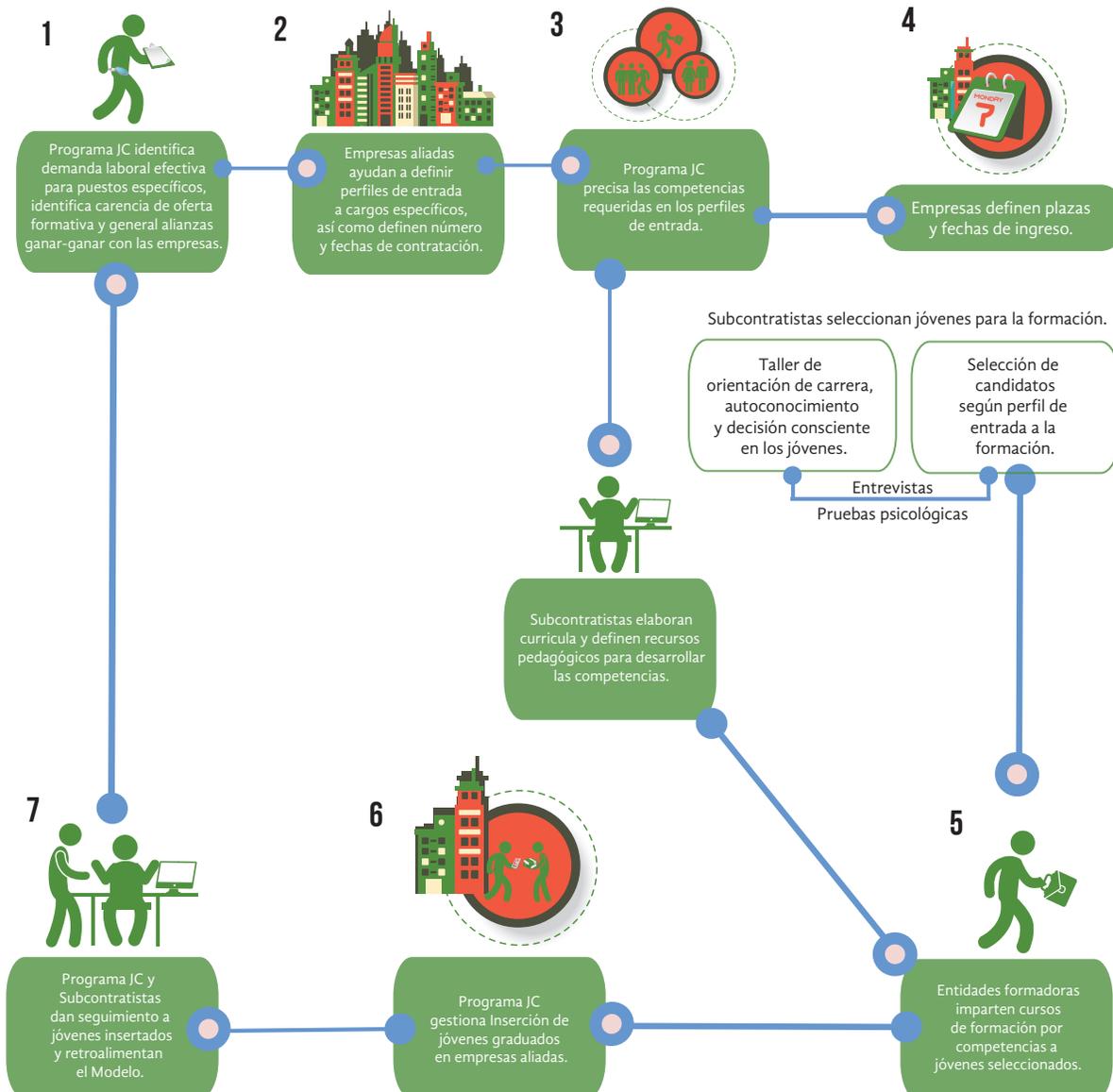
⁶ Los recursos didácticos desarrollados por el Programa Jóvenes Comprometidos para los cursos de formación en el área de Atención al Cliente de Restaurantes presentan un sistema de tres herramientas básicas, el Manual del Participante, el Manual del Facilitador y el Manual de Evaluación (ver página web: <http://www.accesoempleo.org>).

6.7. Un proceso de inserción laboral con acompañamiento inclusive al momento de la entrevista por parte del Programa Jóvenes Comprometidos. El Programa JC negocia con los empleadores un tiempo y espacio relativamente diferente para realizar las entrevistas de empleo 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.

En síntesis, 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).

Es más, 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 contratación de capital humano más capaz en el desempeño y comprometido con su crecimiento profesional.

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



CAPÍTULO 2



**PERFILES Y COMPETENCIAS PARA
CARGOS DE ENTRADA**

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 capítulo describe de manera particular los procesos de definición, presentación, y descripción de los perfiles de entrada y salida en el proceso de formación.

PERFILES Y COMPETENCIAS PARA CARGOS DE ENTRADA

PERFIL DE ENTRADA AL CARGO

Existen tres tipos de condiciones que deben cumplirse hacia el proceso de formación para que los jóvenes logren obtener una entrevista que posibilite su inserción laboral en las empresas aliadas al Programa JC. Los primeros considerados como perfiles duros o “hard” son estándares no negociables y requeridos por las empresas y se refieren a aspectos socio-demográficos como edad, nivel de escolaridad mínimo, zona geográfica de residencia y otros que deben cumplirse de manera estricta. Los segundos, considerados perfiles suaves o “soft”, hacen referencia a las habilidades y aptitudes que pueden ser desarrolladas 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 es menor 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. Estas condiciones (tanto los perfiles como las características) constituyen el perfil de entrada al empleo y son evaluadas por quienes realizan las pruebas de selección para el ingreso al mundo laboral en el área de Atención al Cliente de Restaurantes.

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 en base a los requerimientos de las empresas aliadas que ofertan plazas para el cargo de Atención al Cliente en Restaurantes mediante el Programa JC. 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 Atención al Cliente en Restaurantes, obteniendo cada joven de manera individual una oportunidad laboral si supera el proceso de selección de las empresas.

El perfil duro o “hard” exigido por las empresas de Atención al Cliente de Restaurantes, para quienes ocuparán puestos en esa área de servicios, puede variar entre empresas, de acuerdo al tipo de servicio que identifica la marca de la empresa. De acuerdo a los ejecutivos de empresas abordados por el estudio, algunas establecen que sean preferentemente jóvenes hombres y secundariamente, jóvenes mujeres, aun así, la tasa de contratación de mujeres es igual a la de hombres (66%). Deben ser bachilleres con una edad mínima de 18 años y edad máxima 26 años dispuestos a trabajar en horarios rotativos. Tampoco es imprescindible para otros casos, que el aspirante cuente con experiencia previa para desempeñar estos cargos. Se establece en las empresas ancla la condición de que el lugar de procedencia de los candidatos sea cercano al lugar de trabajo para poder brindarles el transporte nocturno que la empresa tiene establecida en sus rutas.

El perfil suave de habilitación para el trabajo se refiere a características básicas a identificar en los jóvenes como 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, público, a quien se le brinda todas las atenciones requeridas para hacerlo sentir bien.

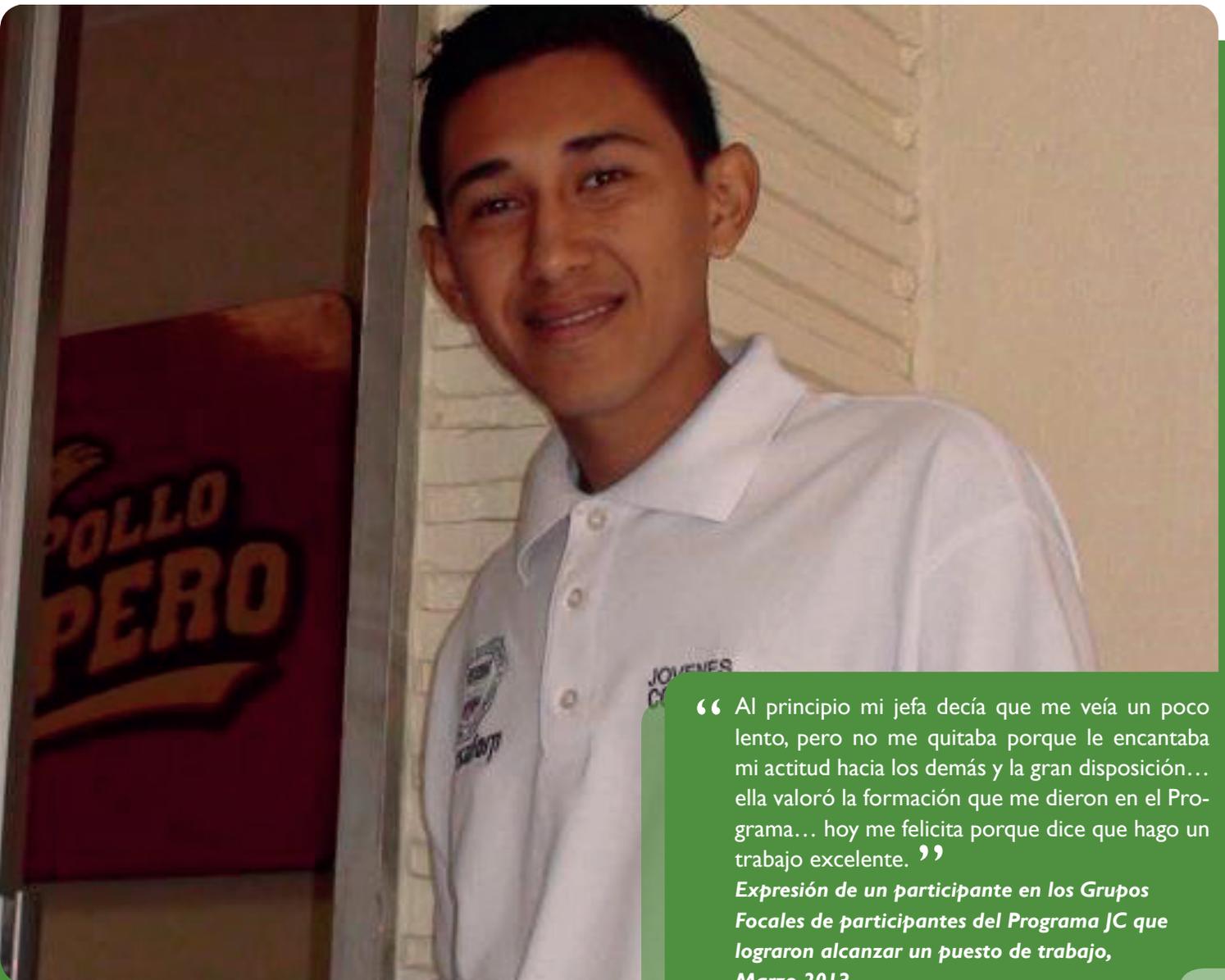
3. Autoconfianza: Capacidad y convicción de creer en las habilidades propias, la capacidad de alcanzar metas y tomar decisiones sin temor a equivocarse cuando se ejecuta un plan y se enfrentan retos.

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 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, su arreglo personal, como sentarse, como dirigirse al entrevistador.



“ Al principio mi jefa decía que me veía un poco lento, pero no me quitaba porque le encantaba mi actitud hacia los demás y la gran disposición... ella valoró la formación que me dieron en el Programa... hoy me felicita porque dice que hago un trabajo excelente. ”

Expresión de un participante en los Grupos Focales de participantes del Programa JC que lograron alcanzar un puesto de trabajo, Marzo 2013.

PERFIL DE SALIDA

Con una visión integrada del perfil duro o “hard” y el perfil blando o “soft”, se establecen previamente con las empresas aliadas las competencias a desarrollar durante el proceso de formación que son abordadas en forma transversal en una curricula común para el sector. En el caso de atención a clientes en restaurantes, las empresas aliadas fueron la Corporación de Franquicias Americanas que abarca Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, China Wok, y Wendy, y Pollo Campero con sus marcas Don Pollo, Pollo Campero, así como Biggest, Pollo Campestre y McDonalds. Al término del proceso de formación se espera haber desarrollado las competencias mínimas requeridas en los jóvenes por empresas socias o no del Programa y de esta manera los jóvenes graduados pueden enfrentar los procesos de selección de las empresas y tener un buen desempeño en el cargo. Debe tenerse en cuenta que ninguna persona que aspire a iniciar su vida laboral competente tendrá todas y/o cada una de las competencias 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 formadores para asegurar un plan de entrenamiento que responda a las necesidades de grupos homogéneos de aspirantes.

Cada una de las empresas aliadas al Programa JC enfatiza y describe de manera particular otras competencias que valoran en los jóvenes. Representantes de empresas del sector de Atención al Cliente coinciden en las siguientes competencias conforman el perfil para ser contratado, es decir, el perfil de salida de la capacitación:

- Actitud natural de servicio al cliente
- Iniciativa
- Capacidad de ver la necesidad del cliente antes de que surja y sea manifestada por el cliente, y que pueda tomar decisiones respecto a ella
- Actitud de formación continúa
- Altos niveles de energía
- Visión de desarrollo y disposición a involucrarse y aprender otras funciones
- Personas que sepan disfrutar la experiencia de servicio al cliente
- Respeto
- Responsabilidad
- Actitud positiva al trabajo

De acuerdo a un ejecutivo, no solamente es importante lograr la inserción laboral sino también mantenerse en el empleo, valorando en consecuencia la puntualidad, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Señalan que las competencias de carácter técnico propias y específicas de las diferentes empresas, deben aprenderlas dentro de la empresa: cada empresa se encarga de desarrollarlas en los jóvenes, particularmente para puestos de cocina.

Asimismo las competencias relacionadas al manejo, exposición y atención al cliente que son de carácter particular de cada empresa. También, se desarrollan dentro de la empresa misma, ya que el Programa solo las desarrollará a nivel básico.

En resumen, lo que espera el empleador es que el joven ya graduado del Programa JC cumpla con los perfiles duros y suaves y tenga desarrolladas 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 sin suplir la formación especializada que cada empresa tiene establecida para nuevo personal. Ellas habilitan al joven para el trabajo en cualquiera de las empresas que poseen áreas de Atención al Cliente en Restaurantes.





CAPÍTULO 3

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

En el presente capítulo se detallan inicialmente los resultados del modelo y elementos de comparación que lo establecen como una opción preferencial para la formación laboral, así como 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.

RESULTADOS E INSERCIÓN LABORAL DEL MODELO

INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTE A PARTIR DEL MODELO

Atención al Cliente de Restaurantes fue una de las primeras áreas en las que el modelo se aplicó. Ciertamente el Programa Jóvenes Comprometidos cimenta sus raíces en la experiencia y aprendizaje que fue construyéndose en la fase piloto del programa cuando personal de RRHH y Operaciones de la CFA se involucró apoyando dicha fase, como aporte de la alianza.

El programa ha logrado en el área relaciones importantes con el sector empresarial para vincular la formación de los jóvenes a puestos de trabajo potenciales a través de alianzas con empresas claves para el Programa como Pollo Campero, CFA y su cadena de restaurantes, McDonalds, Biggest y otros. Así como el apoyo con recursos de INSAFORP, AFP-Crecer y MTPS.

RESULTADOS GLOBALES DEL MODELO

Al 31 de julio de 2013 el Programa JC había logrado insertar laboralmente a 1,866 jóvenes de los 2,427 (77% de inserción) que han participado en diferentes cursos de formación, con una proporción ligeramente menor de mujeres (47% de inserción). 4,795 jóvenes han recibido una orientación vocacional principalmente en los departamentos de San Miguel, Morazán, 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 ha conseguido desarrollar curriculas de formación e implementar cursos en las áreas de: Asistentes de Gerencia de Supermercado; Asistentes de Gerencia de Restaurantes; Atención al cliente en Restaurantes; Atención al cliente en Supermercados; Mantenimiento Aeronáutico; Auxiliares Contables; Asistentes Administrativos; Cajeros para Supermercado; Profesional de Servicio de Banquetes de Hotel; Motociclistas y Mensajeros; Encuestadores y Digitadores; Ventas (Externas y de Mostrador); Profesional de Ama de Llaves y Analistas de Microcréditos.

RESULTADOS EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Según registros del Programa JC, al segundo trimestre del 2013, se orientaron alrededor de 2,480 jóvenes para el área de Atención al Cliente, con un porcentaje equilibrado a nivel de distribución por sexo, aunque con una ligera preferencia para hombres. De estos han sido seleccionados 784 (32%). Las cifras se detallan a continuación:

TABLA 1: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA , Junio 2013

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Atención al Cliente			
	Hombres	Mujeres	Total
Orientados	1,312	1,168 (47%)	2,480
Capacitados	409	375 (48%)	784
Graduados	374	340 (48%)	714
% de Graduados/ Capacitados	91%	91%	91%
Graduados Insertados Laboralmente	248	223(47% de graduadas)	471
% Insertados Laboralmente/Graduados	66%	66%	66%

Como se observa en la Tabla 1, de los jóvenes que fueron incluidos en el proceso de formación y que se graduaron del Programa, 9% de los hombres no terminaron la capacitación e igual proporción de mujeres no lograron graduarse. En otras palabras, no hay diferencias significativas en la proporción de graduados en favor de las mujeres. Asimismo, con una tasa global de inserción laboral de 66%, aun cuando en empresas como Pollo Campero hay plazas que requieren un perfil duro orientado a solo contratar hombres, no se evidencian ventajas para los hombres en el logro de inserción (66% para las mujeres y hombres). En resumen, el Programa ha logrado equilibrar oportunidades de empleo para hombres y mujeres con la contratación en otras empresas.

Las razones principales por no contratación en las empresas ancla fueron: nerviosismo en la entrevista, renuencia a aceptar un horario flexible, o ropa no adecuada para la entrevista.

El salario promedio mensual de los recién contratados es \$254 que incluye personal de servicios y de cocina, mientras que el salario mínimo reportado ha sido \$224. Al comparar el ingreso promedio de mujeres, este es de \$263 y para hombres es de \$250, o sea 5% mayor para mujeres (el salario mínimo es \$224/mes).

ANALISIS DE COSTOS COMPARADOS DE INSERCIÓN LABORAL

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 sin formación, si se toma como referencia un salario promedio de \$225 para los cargos de Atención al Cliente en Restaurantes, el costo del Programa JC por cada joven contratado es \$518, o sea un 130% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos (Ver Tabla 2). Esta cifra incluye los costos de selección o de orientación pero excluye los costos de las empresas en entrevistas a los Jóvenes Comprometidos.

TABLA 2: DETALLE DE COSTOS POR FORMACIÓN/INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN RESTAURANTES, Junio 2013

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
# GRUPO	#HORAS FORMATIVAS	COSTO FORMACIÓN (Preselección + Formación)	# FORMADOS	# CONTRATADOS	COSTO X CONTRATADO (G)=C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESERCIÓN (H) = E-G/E	COSTO CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES I=C/G
1 y 2	32	\$4,713	58	20	\$236	14	30%	\$337
3	32	\$4,713	19	11	\$428	7	36%	\$673
4	32	\$4,616	18	13	\$355	11	15%	\$420
5	32	\$4,616	19	15	\$308	8	47%	\$577
6	32	\$4,616	22	12	\$385	9	25%	\$513
7	40	\$8,012	11	6	\$1,335	4	33%	\$2,003
8	40	\$8,012	25	19	\$422	12	37%	\$668
9	40	\$8,012	23	10	\$801	7	30%	\$1,145
10	40	\$8,012	24	19	\$422	14	26%	\$572
11	40	\$8,012	24	18	\$445	11	39%	\$728
12	40	\$8,012	25	20	\$401	12	40%	\$668
13	40	\$8,216	25	19	\$432	13	32%	\$632
14	40	\$8,012	25	17	\$471	10	41%	\$801
15	40	\$8,012	23	14	\$572	8	43%	\$1,002
16	40	\$8,012	25	15	\$534	11	27%	\$728
17	40	\$7,416	25	19	\$390	13	32%	\$570
18	40	\$7,416	25	22	\$337	14	36%	\$530
19	40	\$8,012	20	19	\$422	11	42%	\$728
20	40	\$7,416	25	18	\$412	9	50%	\$824
21	40	\$8,012	24	7	\$1,145	5	29%	\$1,602
22	40	\$7,666	23	9	\$852	6	33%	\$1,278
23	40	\$7,666	25	18	\$426	11	39%	\$697
24	40	\$7,742	25	14	\$553	8	43%	\$968
25	40	\$7,742	24	17	\$455	12	29%	\$645
26	40	\$7,656	24	15	\$510	9	40%	\$851
27	40	\$8,390	22	17	\$494	11	35%	\$763
28	40	\$8,012	24	7	\$1,145	4	43%	\$2,003
29	40	\$8,012	25	20	\$401	12	40%	\$668
30	40	\$8,012	25	8	\$1,002	6	25%	\$1,335
31	40	\$8,012	24	10	\$801	8	20%	\$1,002
32	40	\$7,278	25	12	\$606	12	0%	\$606
33	56	\$7,721	8	0	\$336	18	22%	\$429
34	56	\$7,720	25	10	\$772	9	10%	\$858
TOTAL		\$243,499	784	470 (60%)¹	\$18,606	329	30%	\$27,284
PROMEDIO		\$7,379	24	14	\$518	10	30%	\$740

1. La tasa de contratación de los graduados es 66%.

Se presentan entre las empresas del sector de comida rápida diferencias en los porcentajes de contratación, dependiendo en buena medida de la rigurosidad de los procesos de selección particulares de las empresas y de los grados de exigencia que estas planteen en torno a las competencias para los cargos que ofertan. Cierta grupo de empresas considera que el nivel de contratación general es aproximadamente del 10%, de los procesos masivos que realizan, es decir 10 de cada cien de las personas que normalmente son entrevistadas. Con el Programa Jóvenes Contratados en general contratan 66 de cada 100 entrevistados, es decir, 66% de los graduados.

El estudio pudo obtener los datos de rotación de una empresa con alto nivel de contratación para dicho sector. De acuerdo a los resultados, el 14% del personal proveniente de otras fuentes de reclutamientos abandonan el trabajo en el periodo de 3 meses, mientras que del personal que proviene del Programa, solo el 10%. A nivel global no se pudo determinar la tasa de rotación de personal en el sector dentro de 3 meses de contratación, pero de acuerdo al estudio se estima que es mayor al 30% que la tiene el Programa.

Esta diferencia de costo pareciera significativa, pero cuando se toma en cuenta los impactos en la rotación, el impacto del Programa JC es más claro. Se observa en la Tabla 2 una deserción de Jóvenes Comprometidos de 30% después de 3 meses, comparable con una deserción del menos 30% de los jóvenes identificados tradicionalmente. Así el costo absoluto por persona con trabajo después de 3 meses para Jóvenes Comprometidos es \$740, mientras el costo por persona contratada tradicionalmente después de 3 meses es \$750 (\$225/30% que continúan con el empleo), una reducción de costos sociales de 1%.

Si el personal de recursos humanos de las empresas pueden seleccionar entre los múltiples candidatos las personas con el perfil apta para la capacitación en el Programa JC, entonces el costo por Joven Comprometido contratado sería \$313, es decir un 39% mayor a los métodos tradicionales, pues se evita la necesidad de procesos independientes de pre-selección. Y el costo por Joven Comprometido contratado si hubiera sido preseleccionado por la empresa y quien sigue el en trabajo después de 3 meses sería \$438, una reducción sobre los costos por persona que continúe identificada mediante mecanismos tradicionales de 71%.

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.

DESEMPEÑO DE LOS PARTICIPANTES

EFICIENCIA Y EFICACIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS EMPRESAS ALIADAS

Las 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 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.

Los empleadores señalan además que el índice de rotación de los jóvenes formados por el Programa, es 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.

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.

Por otra parte, también han experimentado que los jóvenes enfrentan con mucha soltura y seguridad la entrevista de trabajo, muestran una clara visión de carrera, disposición para asumir los compromisos laborales y el dominio deseado de las competencias estipuladas en el perfil de entrada de los cargos específicos.

La eficiencia del Modelo ha sido medida en algunas empresas en torno a la comparación de los costos de la formación en el Programa JC con los que representan para ellas sus propios procesos de reclutamiento y selección de personal. Es en el ámbito operativo donde los gerentes y jefes observan en los jóvenes del Programa JC, rendimientos altamente satisfactorios. Esto es debido a la correspondencia entre las competencias deseadas para el logro de los estándares de rendimiento estipulados previamente, y las aptitudes, habilidades y destrezas que los jóvenes del Programa JC ponen en práctica en el desarrollo de sus actividades laborales.

Otro impacto, no menos importante, que también reporta eficiencia al interior de las empresas es que la inversión en capacitación en el trabajo en los jóvenes que provienen del Programa JC es relativamente menor que en aquellos que no provienen de éste, debido a que la brecha entre las competencias necesarias para realizar una actividad y la que poseen los jóvenes del Programa JC es relativamente menor que la de aquellos que provienen de otras fuentes.

El elemento que explica por qué es eficaz y eficiente el Modelo, es su capacidad para propiciar en los jóvenes un cambio su visión y expectativa de vida y de transformar su perfil ocupacional para ajustarlo a las exigencias propias de los puestos específicos en que posteriormente se insertan. Esta capacidad se expresa en el momento en que diversos componentes del Modelo durante el proceso de formación conducen al joven al descubrimiento, apropiación de sus propias actitudes y habilidades, y al control de ellas para su desarrollo, de manera tal que responden a las exigencias de los puestos de trabajo en que se insertan, en este caso, para trabajar en restaurantes.

“...me parece que el Programa es bastante completo...un gerente de área nos manifestó la impresión que tuvo del nivel de satisfacción que tenía de los jóvenes del Programa desde el momento de la inducción que le hicieron y se destacaban por su actitud de compromiso... el Programa les va aportando a los jóvenes para que desarrollen sus habilidades para el trabajo... HEMOS CREIDO EN EL PROGRAMA ”

Expresiones de los participantes en los Grupos Focales de ejecutivos de Empresas Aliadas al Programa JC, Marzo 2013.

Todo lo anterior permite establecer con bastante certeza que la metodología de formación por competencias del Modelo, responde altamente a las expectativas de los empleadores desde ambas 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 el cargo específico meta, 2) la eficiencia que deriva del desempeño de los jóvenes y de sus atributos particulares facilitando su inserción a las empresas con inversiones menores en capacitación en relación con otros reclutados por diferentes medios, e incidiendo positivamente en los niveles de rotación de las empresas.

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 del Programa JC, pero que fueron seleccionados por las empresas contratantes a través de otras fuentes de reclutamiento de personal.

La identificación y definición que ellos hacen de las competencias y habilitación para el trabajo, difiere claramente de las que hacen los Jóvenes Comprometidos. Estos últimos se refieren con claridad a las competencias del cargo, en los términos y definiciones aprendidas en su formación, correspondiendo igualmente de forma evidente a las definiciones básicas que manejan las jefaturas de recursos humanos y de operaciones de las empresas. Pero sus compañeros construyen sus definiciones sobre la base de las experiencias laborales ad hoc en el área.

Los Jóvenes Comprometidos contratados hacen uso de un camino estructurado llegar al cargo. 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.

Por el contrario, en sus compañeros de trabajo, las orientaciones y compromisos con el cargo de atención al cliente no están claros y necesariamente definidos, configurados, ni desarrollados de manera previa. Algunos de esos jóvenes manifiestan que si sentían “el deseo” de trabajar en el área. Otros manifiestan no haber tenido previamente una idea del tipo de trabajo. Otros por experiencia previa en otras áreas habían desarrollado ciertas competencias sin contar con la vocación para el área. Otros tantos buscaron el cargo no por vocación sino por la necesidad de trabajar. En general muchos manifiestan que no se imaginaban o se veían a sí mismos trabajando en los cargos que actualmente ocupan.

Las capacitaciones internas que los compañeros de trabajo manifiestan recibir en la empresa están orientadas principalmente a desarrollar las competencias técnicas específicas y propias de la “forma en que se hacen las cosas” en la empresa y secundariamente a profundizar las competencias básicas y habilitaciones para el trabajo (interacción con el cliente, resolución de conflictos, etc.) recibidas y desarrolladas por los Jóvenes

...Siento que tienen una facilidad extraordinaria para desenvolverse con el cliente, es un líder en la tienda, anda pendiente de todo, y en cuanto a compañerismo, excelente...

...Son como un ejemplo a seguir.... la verdad yo los considero así...

... comenzó a formar otro perfil de grupo de trabajo... se abrió mucho generando mejor sentido de trabajo y fue inculcando a los compañeros... “...llegan a aportar ideas...”

Expresiones de los participantes en los Grupos Focales de ejecutivos de Empresas Aliadas al Programa JC, Marzo 2013.

Comprometidos en su formación previa su contratación.

Esto sustenta la apreciación de los gerentes de recursos humanos y de operaciones de las empresas aliadas, cuando señalan que en el caso de los Jóvenes Comprometidos lo que realmente falta para un desempeño excelente es una formación de carácter más técnico de la empresa o para vincularlos a la ejecución de otras funciones dentro de la empresa.

También se identifican diferencias entre los Jóvenes Comprometidos y sus compañeros de trabajo en el área de formación para enfrentar con éxito las 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 compañeros de trabajo tienen de los Jóvenes Comprometidos es de un alto nivel de desempeño en el trabajo. En palabras de aquellos, los graduados del Programa JC, dan muestras del manejo amplio de las competencias requeridas para el cargo que ocupan del compromiso y responsabilidad con el trabajo, de claridad y focalización sobre lo que llegan a hacer en el trabajo. Se adaptan fácilmente a equipos de trabajo y a los horarios y muestran un alto nivel de solidaridad, respeto y compañerismo, facilidad extraordinaria para desenvolverse en el trabajo.

En cuanto al desempeño laboral comparativo, de acuerdo a los relatos de los compañeros de trabajo, les tomó más tiempo adaptarse al trabajo, alcanzar un nivel de desempeño con el que se sentían satisfechos y que también era reconocido por sus jefes inmediatos. Señalan que en su situación, alcanzar su nivel de desempeño dependió también del ambiente de compañerismos y solidaridad en el lugar de trabajo. Esto les ayudó en el proceso de adaptación, aprendizaje y desarrollo de sus competencias en el trabajo. En este aspecto también consideran que sus compañeros del Programa JC han sido especialmente solidarios apoyándolos en el proceso y crecimiento.

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 ratifica sus capacidades ejemplarizantes de liderazgo, motivación, incentivación, de construcción de visiones, de reforzamiento de solidaridad, de construcción de dinámicas colectivas de trabajo distintas y de aporte de nuevas ideas.

Finalmente, en la opinión de los compañeros de trabajo, existe una apreciación sobre el impacto social que el Programa JC tiene en los jóvenes y para el país. Consideran que es un programa que está abriendo no solamente oportunidades de inserción laboral para jóvenes, sino que el aporte está en que lo hacen sobre la base de construir un perfil de calidad específico 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 en el Programa JC puede definirse en términos generales como altamente satisfactoria y de gran impacto para sus vidas. Esta satisfacción no la expresan solamente los jóvenes que lograron insertarse laboralmente en alguna de las empresas aliadas del Programa y que continúan trabajando, lo manifiestan también los jóvenes que no lograron insertarse laboralmente o que actualmente no se encuentran trabajando.

La satisfacción generada en los jóvenes formados en el Programa JC hace referencia a las oportunidades recibidas para capacitarse para el trabajo, a la formación de competencias sociales y laborales, a las oportunidades de recibir orientación vocacional y de insertarse laboralmente. Asimismo, la satisfacción de los jóvenes sobre esos aspectos tiene elementos comunes: 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.

Consideran que las oportunidades tradicionales que cono- cían de formación de oficios fueron desvinculadas de oportu- nidades de inserción laboral. Tanto los jóvenes 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, etc. con los que no contaban para moverse en el mercado laboral.

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 oportu- nidades 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 ha- bilitades.

Consideran que su participación en el Programa JC incidió positivamente en su autoestima, proporcionándoles expe- riencias de cambio y empoderamiento personal ante la vida. El formar parte de un grupo de 25 seleccionados entre más de un centenar de convocados; el haber aprobado test psi- cológicos; el haber recibido el reconocimiento de contar con las habilidades básicas necesarias para ser incorporados en un grupo en el cual vale pena invertir esfuerzos porque se sienten seguros que responderán a expectativas de rendi- mientos, cambiando en ellos la percepción valorativa de sí mismos.

De gran importancia, las jóvenes no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de gé- nero por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.



“El Programa nos dio información amplia y nos dejaban claro que solo en el puesto de trabajo íbamos a aprender a tomar decisiones...el Programa es un éxito y no le cambiaría nada”

Expresión de un participante en los Grupos Focales de participantes del Programa JC que no lograron alcanzar un puesto de trabajo, Noviembre 2012.

La orientación recibida y la formación de competencias, así como las habilitaciones generales en el área, les dio, de acuerdo con los relatos de los jóvenes, 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 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.

OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS POR LOS BENEFICIARIOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE

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 el área de Atención al Cliente en Restaurantes. Así mismo se señalaron durante el estudio algunos elementos de mejora para la continuidad del Programa tales como:

- 1) Se necesita trabajar una relación más sólida entre los empleadores, instituciones que trabajan con jóvenes y capacitadores, para que garanticen la fluidez de las acciones de selección y capacitación tomando el modelo.
- 2) Para que este tipo de iniciativas tengan mayor impacto en la sostenibilidad, se debería solicitar mayor participación de recursos de los empleadores desde el inicio del Proyecto, haciendo la valoración del ahorro de recursos de los empleadores versus los procesos de selección tradicionales, curvas de aprendizaje, % de efectividad de inserción, disminución de niveles de rotación, jóvenes comprometidos con la empresa, proyección de carrera, etc.
- 3) Si se busca exponencialmente el incremento del número de jóvenes insertados en el mercado laboral con perfiles más flexibles, se deberá contar con un equipo de ejecutivos corporativos de empresas, los cuales deberán hacer crecer la cartera de empresas aliadas y administrar la misma de una forma personalizada.
- 4) Realizar actividades de seguimiento trimestral con los graduados (empleados y desempleados) para mejorar sus niveles de formación y apoyar en la búsqueda de empleo, asimismo, conocer los motivos por los cuales ha perdido el interés de desarrollarse en la industria, ya que a la fecha el Programa cuenta con varios jóvenes comprometidos graduados aun desempleados.
- 5) Mejorar los niveles de intercambio de conocimientos desarrollados de manera anual con los actores

del Programa JC, en la cual se presenten los resultados y permitan a los representantes de instituciones que trabajan con jóvenes, educativas, gobierno, empleadores, etc., hacer propuestas que incrementen el nivel de eficiencia del Proyecto y permitan tomar decisiones para reorientar los esfuerzos ante nuevas ocupaciones que el mercado laboral demande.

6) Crear una base de datos de capacitadores que entiendan la filosofía del modelo de formativo que está integrado en los módulos, ya que fue difícil encontrar personal calificado para los cursos.

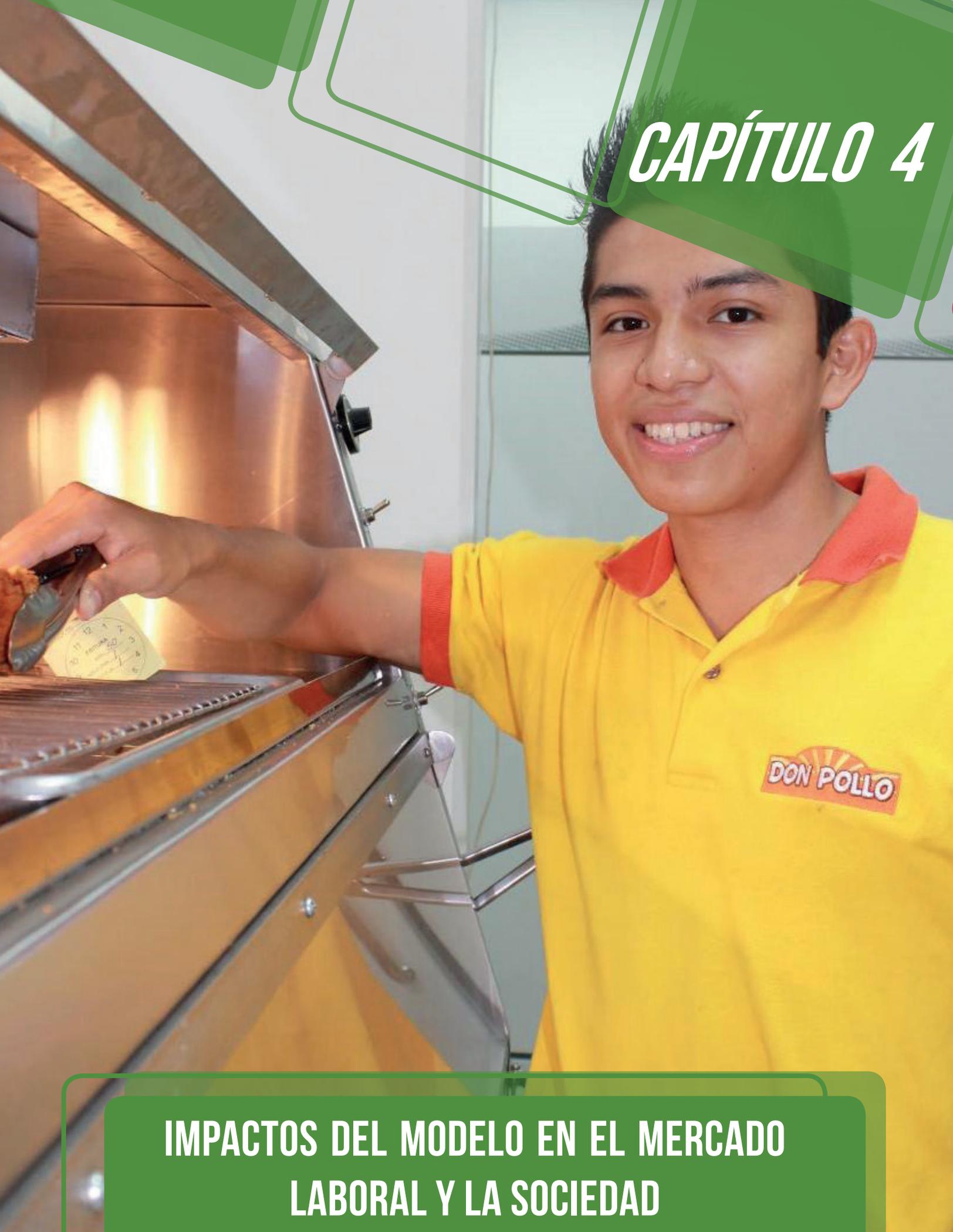
7) Identificar a nuevas instituciones formadoras que permitan mejorar la calidad vigente, ya que el número de proveedores fue limitado y puso en riesgo la ejecución de cursos en el 2012-2013.

8) Identificar y promover incentivos hacia instituciones sin fines de lucro que trabajen con jóvenes, para que en cambio de mayor cantidad de jóvenes referenciados que cumplan el perfil, las empresas puedan apoyar con recursos de equipamiento, etc.

9) Identificar y establecer un estándar de centros de capacitación a contratar para impartir la formación de las diferentes curriculas, ya que es un factor clave para el cumplimiento de objetivos.

10) Incrementar el nivel de participación del MTPS en este tipo de programas, ya que generara experiencia y reconocimiento de los empleadores a la labor que por legislación realizan en este momento de manera básica.

CAPÍTULO 4



**IMPACTOS DEL MODELO EN EL MERCADO
LABORAL Y LA SOCIEDAD**

En el presente capítulo se presentan los principales impactos y aportes del Modelo al mercado laboral a partir de su capacidad de responder a la demanda de competencias para cargos específicos de entrada en el sector de Atención al Cliente en Restaurantes.

Por otra parte, se indica cómo instituciones 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 impactos en las condiciones de vida de los jóvenes.

IMPACTOS EN EL MERCADO LABORAL A PARTIR DEL MODELO

El Modelo de Inserción Laboral desarrollado por el Programa JC está conformado por elementos tradicionales, pero también 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 impacto en el mercado laboral del Modelo de Inserción Laboral desarrollado por el Programa JC se puede observar en cinco diferentes niveles: 1) en los participantes del Programa, 2) en las instituciones de formación, 3) en las alianzas entre instituciones de formación y las empresas; 4) en las empresas mismas y 5) en el funcionamiento mismo del INSAFORP.

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

El Programa JC 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 y auto-consientes sobre opciones específicas de empleos en cargos de entrada diferentes.

A nivel colectivo de jóvenes con aspiraciones, el éxito en el número de visitas a 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. Inclusive se observa en 2013 a empresas aprovechando la página del Facebook para publicar sus iniciativas, puesto que pocos de los jóvenes meta tienen acceso a periódicos y su sección de avisos de empleos.

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

En esencia, el aporte determinante del Modelo, es precisamente las competencias adquiridas por los jóvenes en el proceso de formación, 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. Las actitudes y destrezas desarrolladas para desempeñarse adecuadamente en el trabajo y lograr altos estándares de rendimiento son bien evaluados por los empleadores, generando para los jóvenes satisfacción al demostrarse a si mismos que son capaces de valerse por sus propios medios para solventar sus necesidades y contribuir al bienestar de su grupo familiar.

EL IMPACTO DEL MODELO EN EL MERCADO 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.



“ en mi caso el impacto en mi vida ha sido grande, me ha ayudado bastante, me ha hecho ser diferente de como era antes... aprendí del Programa que un saludo puede abrir puertas ”

Expresión de un participante en los Grupos Focales de participantes del Programa JC que lograron alcanzar un puesto de trabajo, Noviembre 2012

Otras ofrecen capacitación técnica-laboral como una actividad primordial en su plan de trabajo. Las primeras, con programas de formación integrados con diferentes actividades han formado una mesa técnica junto al Programa JC, donde comparten experiencias y participan activamente en la preselección de jóvenes para el proceso de formación del Programa Jóvenes Comprometidos. Estas organizaciones son: 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.

Con aportes 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, son entre sí competidores para el financiamiento de USAID o el INSAFORP. La decisión estratégica preconstruida del Programa de USAID 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. Es importante señalar que para los cursos para cajeros en supermercados, INSAFORP ha establecido como meta una tasa mínima de inserción laboral de 70%, que puede extenderse en el futuro a cursos en Atención a Clientes en Restaurantes.

EL IMPACTO DEL MODELO EN EL MERCADO 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 continuas 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 y a tiempo completo 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.

EL IMPACTO DEL MODELO EN EL MERCADO 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 a bajo costo. Las empresas aliadas están dispuestas a participar en la formación con visitas al aula y permitiendo visitas a sus instalaciones.

La preferencia en las empresas por los jóvenes provenientes del Programa versus los jóvenes provenientes del mercado de trabajo tradicional, se debe al conocimiento que las empresas tienen del Programa JC, y puntualmente sobre los procesos de preselección 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 y su pasión para el cargo 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.

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 a estos cursos y actualmente su participación representa más de un 80% de los costos operativos de los cursos que apoya, y en la práctica se ha apropiado de los procesos de formación de Atención al Cliente y otras ocupaciones. Financió 14 de los 34 cursos (42%) en Atención al Cliente en Restaurantes.

Aunque el INSAFORP ha llegado a ser un aliado de gran importancia para este Programa al asumir los costos de la formación, no está dispuesto a cubrir los costos de la preselección de participantes que es un paso importante de dicho Modelo. El financiamiento de estos cursos de formación, obviamente representa un ahorro sustancial para las empresas cotizantes del INSAFORP.

Para INSAFORP este modelo representa un Programa de alto éxito, a tal grado de compromiso que ha comenzado a certificar las competencias aprendidas en el Programa JC. Esta iniciativa innovadora en base a un desempeño satisfactorio del joven 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.

APORTE DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN LA SOCIEDAD

MEJORA DE CONDICIONES DE VIDA DE LOS PARTICIPANTES

Las mejoras percibidas a raíz de un trabajo estable con al menos un salario mínimo 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. 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 y oportunidades de crecimiento profesional en las empresas generando 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 en algunos casos 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 los 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.

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, 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 del Programa JC, 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 como un saludo, actitud que infunde un clima de satisfacción emulado dentro de sus círculos familiares.

TRANSFERENCIA Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Los resultados exitosos del Modelo de Inserción Laboral en el área de ventas deben reproducirse como características que harán posible su sostenibilidad futura, ello significa, la reproducción efectiva de sus resultados, la instalación y reproducción de sus componentes y factores de éxito; 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.

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. La sostenibilidad se producirá si se logra dinamizar cada elemento y establecer dinámicas de interacción entre los factores reconocidos como exitosos.

Actualmente el modelo ha logrado garantizar la continuidad de los flujos de fondos proviniendo de las empresas aliadas y del INSAFORP, los cuales cubren casi la totalidad de los costos de los cursos de formación. Esa dinámica podrá continuar si se mantiene la capacidad de ofrecer jóvenes con las competencias que el sector productivo requiere. Actualmente se requiere una entidad con capacidad de asumir el liderazgo y mantener la dinámica de gestión que el ciclo de financiamientos requiere.

En otro sentido, la sostenibilidad social del Modelo se sustenta en su capacidad de mantener la dinámica de la interacción entre los actores involucrados en el funcionamiento del Modelo: empleadores, instituciones formadores, instituciones a cargo de la intermediación y los jóvenes.

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.

En el caso de Atención al Cliente en Restaurantes, se observa una anuencia por parte de INSAORP a financiar cursos pero hay poca anuencia de las 2 empresas aliadas a acercarse a INSAFORP. Hay pocas relaciones de empresas con ONGs y/o MTSP para identificar y seleccionar a participantes, por ende, en los primeros 7 meses de 2013, no hubo formación en atención a clientes en restaurantes.

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 articular los procesos y actores que concretan el objetivo de inserción laboral.

Una primera opción de sostenibilidad-transferencia es que la reproducción del Modelo orientado a sectores y poblaciones específicas, lo cual significa mantenerlo en el nivel que actualmente existe. Para ello será de utilidad que el Programa ha planificado una amplia distribución de los estudios sobre el funcionamiento del Modelo.

Una segunda opción de sostenibilidad es la reproducción del Modelo en forma ampliada, para múltiples sectores y poblaciones; lo cual requiere que los diferentes componentes sean adoptados por entidades públicas o privadas que cuentan con las facultades y los recursos para replicar en el ámbito nacional la dinámica. Por ejemplo, para garantizar la transferencia del Modelo USAID puede transferir la administración del Modelo a una entidad, como un nuevo proyecto, o entidades con suficiente capacidad de gestión para generar confianza y credibilidad en los actores involucrados en la operación del Modelo, estableciendo metas claras de inserción laboral, manteniendo, profundizando y desarrollando nuevas alianzas ganar-ganar con las empresas.

Otros aspectos a tomar en consideración incluyen:

1. Mantener la participación del INSAFORP y buscar nuevos apoyos de recursos de cooperación.
2. Dar continuidad a la relación con las entidades formadoras.
3. Replicar las experiencias sobre los aspectos metodológicos y operativos que explican la dinámica de los procesos (preselección, orientación selección y formación).
4. Mantener la vigencia de las curriculas y desarrollar nuevas manteniendo el modelo y estrategia de diseño.
5. Establecer un sistema de seguimiento de los impactos que el Modelo genera en las empresas y en la calidad laboral de los jóvenes.
6. Difundir ampliamente los beneficios económicos y sociales que genera el Modelo para el país.

En síntesis, la transferencia del Modelo a la sociedad salvadoreña, requiere analizar las capacidades y facultades de las diferentes instituciones con potencial de asumir y financiar la gestión de todo el Programa. Presume que se logre posicionar el Modelo como un instrumento de política gubernamental. 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 puntos de interés común para asumir la administración y operación del Modelo o financiar su trasmisión a la entidad que en el futuro pueda asumir estos roles.



CAPÍTULO 5



**FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO DE
INSERCIÓN LABORAL**

En el presente capítulo se presentan los factores de éxito del Modelo como aquellos 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.

FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO

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.

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) Identificación y concertación de alianzas con representantes clave de empresas ancla, b) las empresas establecen 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; c) la vinculación de organizaciones especializadas en formación para el trabajo, quienes además apoyan la formulación de currículas que respondan a tales competencias y d) la participación activa de las empresas durante los cursos de formación, generando un valor agregado en comparación a las formaciones tradicionales.

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.

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 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) Nivel Estratégico; 2) Nivel Metodológico/Operativo y; 3) Nivel de Resultados.

NIVEL ESTRATÉGICO

- **Identificar Demanda Laboral Efectiva**

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. Es fundamental, asegurar el interés e involucramiento de las empresas en el Programa JC y su compromiso de éstas para aportar recursos para el desarrollo de los cursos de formación de competencias e insertar laboralmente a los jóvenes en cargos específicos. Esta iniciativa permite también identificar los obstáculos que enfrentan las empresas para encontrar mano de obra con las calificaciones requeridas, las brechas entre las competencias con que cuentan los jóvenes que buscan empleo, y aquellas que son requeridas por las empresas para cargos específicos de entrada y las barreras que los jóvenes deben superar para insertarse en una ocupación.

La esencia del Modelo consiste 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.

- **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, así cuando ninguna organización tenga programas de formación en las áreas de competencias que son requeridas por las empresas y con procesos de preselección, el Programa los desarrolla.

- **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 otros 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.

- **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 específico**

La sincronización 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, alcanzar costos razonables, e identificar diversas entidades que estén en capacidad de impartir la formación, de manera que todo el ciclo se cierre en un período de un mes.

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 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.

Asimismo, otro factor de éxito es el acompañamiento a los jóvenes durante el proceso de inserción laboral 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.

NIVEL METODOLÓGICO Y OPERATIVO

- **Diseñar currículas según competencias identificadas en los perfiles**

El diseño de currículas, 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 en el cargo de entrada “Atención al Cliente en Restaurantes.” 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.

El Programa JC puede también 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.

NIVEL DE RESULTADOS

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

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.

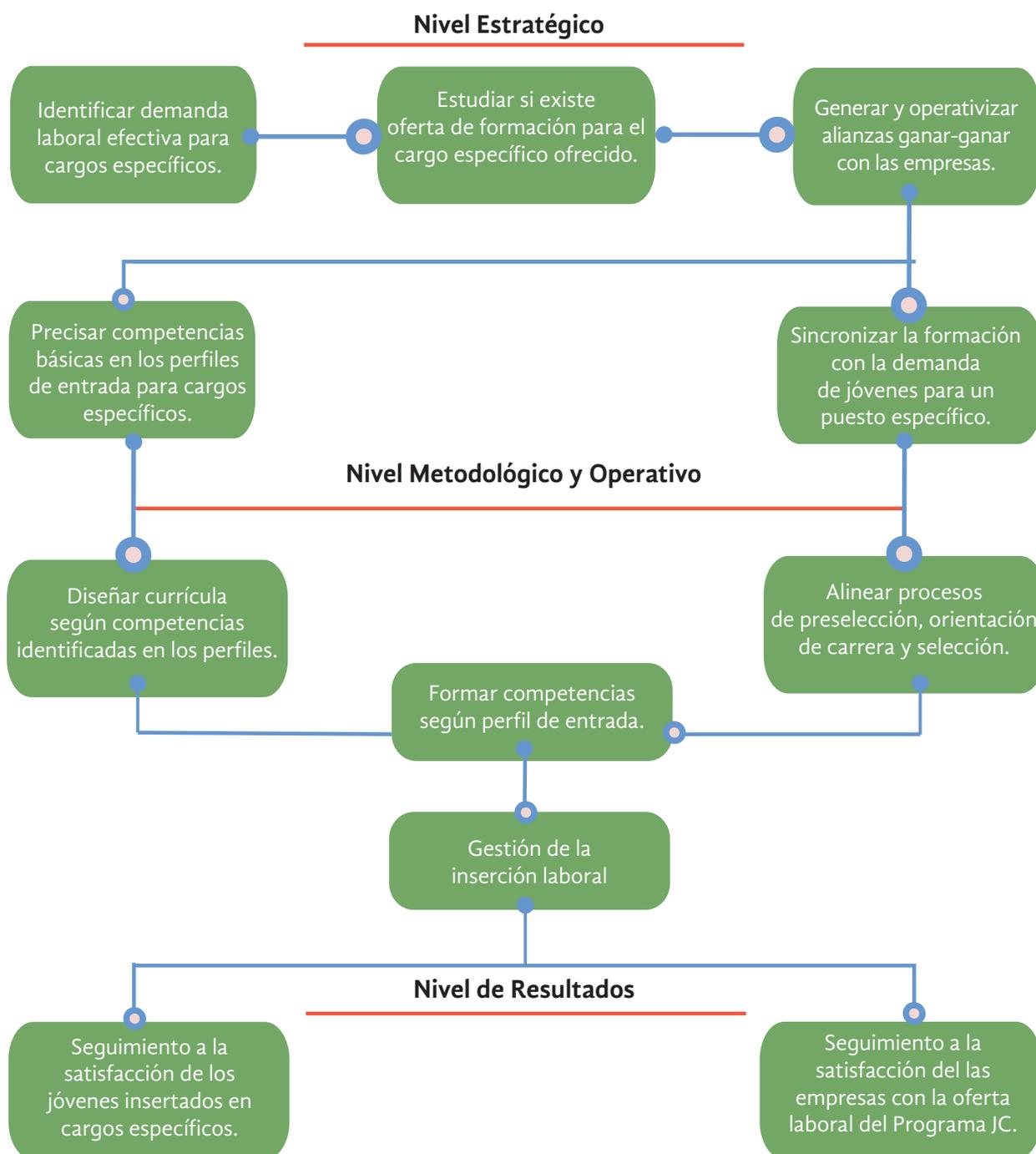
- **Seguimiento a la satisfacción de los jóvenes insertados en cargos específicos**

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



SINGERGIA 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 en el caso de INSAFORP 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:

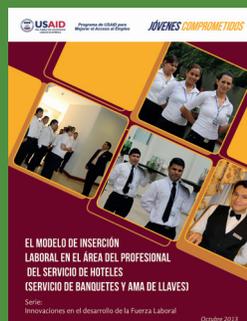
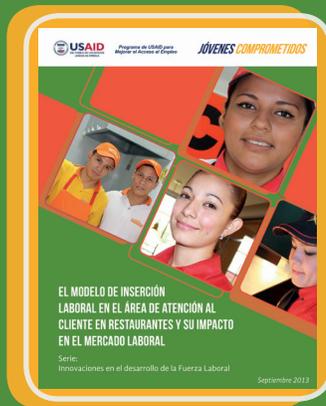
1. La confianza y credibilidad de los empresarios en la capacidad del Modelo para responder a las expectativas desencadena su creciente involucramiento y aporte de recursos de diverso tipo al proceso de formación.
2. El desarrollo e implementación exitosa de la metodología de formación por competencias 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.

ANEXO 1: HISTORIAL DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Empresa/Institución	Fecha	Persona Entrevistada
CFA	8 de marzo 2013	Lorena de Rivas, Gerente de Recursos Humanos
Pollo Campero	1 de marzo de 2013	Patricia Rivas, Jefe de Selección
INSAFORP	24 de Abril	Juan Carlos Miranda, Gerente Técnico
CCIES	15 de Marzo	Jessica Aparicio

ANEXO 2: COMPARATIVO DE NIVELES DE ROTACION CON EMPRESA "X"

	OTRA FUENTE DE RECLUTAMIENTO			USAID		
	CONTRATADOS	RENUNCIAS	% ROTACIÓN	CONTRATADOS	RENUNCIAS	% ROTACIÓN
EMPRESA	790	112	14%	100	10	10%



Link de descarga: www.accesoalemplo.org



Programa de USAID para
Mejorar el Acceso al Empleo