



# EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE CAJEROS Y SU IMPACTO EN EL MERCADO LABORAL

Serie:  
Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Octubre 2013





# ÍNDICE

Introducción del Director del Programa .....	5
Resumen Ejecutivo .....	8
Executive Summary in English .....	12
Antecedentes del Programa de USAID.....	17
Perfiles y competencias para cargos de cajeros. ....	23
Resultados e inserción laboral del modelo.....	33
Impactos del modelo en el mercado laboral a partir del modelo.....	43
Factores de éxito del modelo.....	57
Anexo: Bitácora de entrevistas realizadas.....	65



## 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/El Salvador), decidió buscar una solución innovadora al problema de desempleo, una realidad que roba el espíritu de vivir a miles de salvadoreños, por las frustraciones que generan las dificultades de conseguir un trabajo digno. Esta realidad desmotiva aún más a los jóvenes que buscan su primer empleo.

Ese mismo año, USAID/El Salvador 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. Hemos alcanzado ambos propósitos con éxito, mucho más allá de lo esperado, facilitando el acceso al empleo de más de 13,000 salvadoreños y creando múltiples iniciativas que han mejorado los mecanismos y el potencial de las personas para obtener un empleo involucrando activamente al sector privado, a las instituciones formadoras y al sector gubernamental.

En respuesta a la decisión conjunta de los Gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos para impulsar el Asocio para el Crecimiento, uniendo esfuerzos en la reducción de la criminalidad e incrementar las exportaciones; creamos una iniciativa innovadora denominada Jóvenes Comprometidos -Yo Hago la Diferencia (Programa 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, ONG's e iglesias.

Identificamos 15 ocupaciones de entrada, que presentaban problemas para el reclutamiento efectivo de las empresas, pues a pesar de que no se requería experiencia previa, los buscadores de empleo sin experiencia

no convencían a los empleadores para cubrir la amplia demanda de recurso humano. Vimos esta situación 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 20 meses, el Programa JC haya ayudado a más de 1,900 jóvenes a conseguir un empleo digno, es decir, al menos un salario mínimo, prestaciones sociales y con potencial de crecer dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, consiguieron los trabajos en menos de un mes después de haber concluido la formación especializada para cada cargo.

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. Sí es posible formar a jóvenes para cargos específicos en periodos cortos (40 a 120 horas continuas). Sí es posible que gran número de jóvenes (75% en promedio) que participan en iniciativas formativas bien diseñadas 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 sean parte activa de procesos especiales de selección siempre y cuando no se condicione contratar a los graduados sin haber superado sus propios procesos de selección.

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, y organizaron oportunidades especiales de entrevista para acelerar el proceso de contratación. En fin, decidieron considerar la formación como una parte importante de la solución a sus problemas de reclutamiento, logrando que casi el 80% de los graduados fueran contratados.

Siempre he dicho a los jóvenes que el Programa les ofrecía 3 beneficios: 1) una formación apegada a las necesidades del sector privado para un cargo específico; 2) plazas reales y 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 inmediatamente después del curso 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 reconocemos que los jóvenes cumplieron con esmero ambos compromisos.*

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 proveer recursos humanos competentes, motivados y listos para ocupar cargos específicos de entrada y a la vez asegurar empleo para muchos jóvenes, 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 1,900 Jóvenes Comprometidos que consiguieron empleo hasta fines de agosto de 2013, 48% 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 o discriminación por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

Me enorgullece presentar este informe, que resume un análisis del Programa Jóvenes Comprometidos, en el que se enfatizan la calidad de la formación y la fortaleza de las alianzas para mejorar el acceso al empleo en el área de Cajeros de Supermercado.

Agradezco a los múltiples aliados del Programa Jóvenes Comprometidos, especialmente a Wal-Mart por todo el apoyo y empeño para desarrollar este estudio, así como a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, e instituciones de formación técnica en la implementación de este programa tan exitoso. De manera especial agradezco el valioso aporte del Ms.C. Francisco Molina quien realizó las investigaciones y análisis necesarios para el presente estudio; asimismo quiero hacer un reconocimiento especial a la Ingeniera Betsy de Cosme, que ha construido y mantenido la alianza con los empleadores y conducido el proceso de instalación de la primera Escuela de Cajeros en El Salvador; se reconoce el esfuerzo del Lic. Gino Wilson López, Gerente del Programa Jóvenes Comprometidos, el liderazgo del Lic. Luis Eduardo Rivera, Gerente Técnico, en la conducción de la estrategia educativa y la exhaustiva revisión del presente estudio; y el apoyo del Ms.C. Guillermo Gómez, Especialista en Monitoreo y Evaluación, en perfeccionar el análisis presentado a continuación. Asimismo, se agradecen los aportes del Lic. Carlos Marroquin, Gerente de Comunicaciones, en la edición y selección de fotografías que ilustran las diferentes actividades del Programa Jóvenes Comprometidos –Yo Hago la Diferencia.

## 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 “excluidos” que se encuentran “ni estudiando ni trabajando”. A menudo ni estaban buscando empleo. Por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales. Es más, por el retraso en el inicio de sus actividades productivas, podrían representar en el futuro una importante carga social y económica para el Estado.

Los resultados e impactos principales globales del Programa Jóvenes Comprometidos se centran en:

- 1) La satisfacción de más de 1,900 jóvenes han conseguido un empleo, que para al menos el 40%, fue su primer empleo.
- 2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano para el cargo; la reducción de costos de contratación y disminución del índice de rotación.
- 3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa JC, es decir, empleos para más de 1,900 jóvenes graduados del Programa JC.

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 identificación, orientación y 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; rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, y en la medida de lo posible iniciar estudios superiores.

Este informe presenta una sistematización, así como una descripción de los elementos claves del modelo de inserción laboral desarrollado a través del Programa JC en el área de Cajeros en supermercados. El estudio identifica los beneficios sociales, económicos y profesionales en los jóvenes quienes, mejorando su perfil de competencias, han conseguido un trabajo en la primera entrevista y con ello iniciar su vida laboral.

Los componentes del informe se han elaborado con una amplia colaboración de las empresas aliadas que han facilitado la participación de los jóvenes contratados, supervisores y compañeros de trabajo para que

el estudio identifique los beneficios sociales, económicos y profesionales en los jóvenes graduados, después de los procesos que les permitieron mejorar su perfil de competencias, conseguir un empleo y dar inicio a su vida laboral.

## COMPONENTES DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

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

- a) Búsqueda y desarrollo de alianzas con empleadores (ancla) para identificar demanda laboral actual y futura.
- b) Participación de empresas en la definición de las competencias y en la formación (perfil de salida de la capacitación);
- c) Participación de empresas e institución capacitadora, en el proceso de formulación e inclusión de nuevas competencias en los procesos de formación;
- d) Definición de la estrategia de intervención para el desarrollo de los procesos de selección.
- e) Proceso de selección adecuado a los perfiles, 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);
- f) Formación especializada, enfocada 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 técnicas de ventas y técnicas de preparación para entrevistas;
- g) Acompañamiento, por tres meses, durante su desarrollo en la empresa.

En síntesis, el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una cohesión de elementos innovadores y tradicionales; integrados de forma creativa en un proceso de formación de jóvenes comprometidos con su trabajo. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en el logro principal de asegurar empleos para jóvenes bachilleres listos para ocupar cargos específicos de entrada como cajeros en supermercados. En consecuencia se observa que rompe ciclos de desempleo y/o empleos informales dándoles la oportunidad de forjar una visión de compromiso con el trabajo que les motiva a crecer profesionalmente, contribuyendo a mejorar las expectativas de movilidad social de su grupo familiar.

## HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

A nivel de resultados, al 31 de Agosto de 2013, en todas las ocupaciones apoyadas, 1,900 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo formal (77% de los 2,460 capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada.

Para el área del Cajeros, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC es del 77% con respecto a los graduados. De acuerdo a los resultados del estudio, para el personal contratado por medios tradicionales, la tasa de inserción es del 10%. Es decir, al comparar los graduados del Programa con el resto de la población, es 67% menos probable que contraten al personal que no pasó por el esquema de formación del Programa JC.

Asimismo los graduados del Programa en el área de cajeros tienen una curva de aprendizaje menor y el prestigio de ser colaboradores y responsables en su trabajo ganada a través de más de 16 promociones de cajeros ya trabajando.

Esta diferencia positiva en eficiencia en la contratación y eficacia en el desempeño de sus actividades, comparada con los empleados provenientes de 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, de tal forma, que Wal-Mart, que funciona como empresa ancla, en particular, los gerentes en todos sus formatos han manifestado su preferencia por contratar cajeros graduados del Programa Jóvenes Comprometidos.

Las estadísticas demuestran una equilibrada probabilidad para mujeres de conseguir empleos y de mantenerse empleadas en las diversas ocupaciones. Un promedio de 53% de mujeres fueron seleccionadas para cursos de formación y en porcentaje similar se gradúan, y en la misma proporción de equilibrio, el 50% de ellas consiguen el empleo.

El estudio refleja que las mujeres jóvenes graduadas en el Programa JC, no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni de sus compañeros de trabajo. De hecho, el salario inicial promedio para las mujeres es ligeramente menor al de los hombres (\$262 dólares al mes vs \$282 para hombres) en un 7% y en ambos casos es mucho mayor que el salario mínimo (\$220).

Es importante destacar que el Programa de USAID ha aprovechado de las oportunidades de capacitación para formar a personas de discapacidad y personas de otros programas de USAID, en particular el Programa Jóvenes Constructores, logrando mediante su desempeño en las clases insertar laboralmente muchos de ellos.

En relación con los costos de reclutamiento de las empresas en el mercado, el costo absoluto del Programa JC por cada joven contratado es \$380, mientras que por otros medios de inserción significa el equivalente a un salario promedio para el puesto de cajero (\$270), o sea un 41% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de integración de recursos humanos.

Sin embargo, al tomar en cuenta los niveles comparativos de rotación de personal, después de 3 meses, el 56% del personal proveniente de otras fuentes de reclutamientos abandonan el puesto de cajeros en el periodo de 3 meses, mientras que del personal que proviene del Programa, solo el 28%. Así el costo absoluto por persona con trabajo después de 3 meses para Jóvenes Comprometidos es de \$528, mientras el costo por persona contratada tradicionalmente después de 3 meses es \$613 (\$270/44% que continúan con el empleo). Por ende, es mucho más conveniente para una empresa tipo supermercado participar en una alianza con el Programa Jóvenes Comprometidos, aun pagando la formación, que participar en procesos tradicionales de selección menos fiables.

INSAFORP ha asumido todos los costos de formación desde el segundo grupo, así para las empresas, su contribución recomendada es sufragar los costos del refrigerio y almuerzos, estimados en \$4 diarios por participante, o \$800 para un grupo de 20 capacitando. De esta perspectiva el costo para las empresas por Joven Comprometido capacitado es \$52 (\$800/76%) y el costo de cajero que se mantienen en el empleo después de 3 meses es \$72. Obviamente se ha visto en la práctica que para la empresa ancla este costo es muy aceptable.

## IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

Los jóvenes graduados de la formación para cajeros del Programa JC, muchos quienes no estaban ni siquiera buscando empleo previamente, están muy satisfechos – con la capacitación, con el trabajo, y con los cambios percibidos en ellos mismos. En particular, mencionan su auto-estima incrementada, su orientación más sana hacia el cargo (no es un sencillo trabajo es la vía hacia un futuro deseable), su sentido de responsabilidad hacia el cargo y la empresa, la importancia de estar siempre abiertos para emprender nuevas funciones, responsabilidades y retos en el lugar de trabajo y afuera, así como su sentido de ellos mismos en general. Mucho a menudo comentaron, “...después de haber participado el Programa JC, entiendo que la inserción laboral, mi estabilidad laboral y progreso depende principalmente de mi esfuerzo”. Estas son, por supuesto, exactamente las actitudes que empresarios pidieron al diseñar el Programa JC a fines de 2011.

Estas actitudes no las expresan solamente los jóvenes que lograron insertarse laboralmente y que continúan trabajando, las manifiestan también los jóvenes que no lograron obtener trabajo (23% de los graduados). Ellos manifiestan que el Programa les inculcó valores y conocimientos que impulsaron su anhelo de superarse, aumentando su autoestima, y fortaleza para buscar nuevas oportunidades de trabajo.

## 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 bajo un modelo de negocios de Alianzas Público Privadas. Su efectividad se manifiesta en los altos números y porcentajes de jóvenes con empleo, y en la satisfacción con el perfil de salida del empleador, como se observa en el caso de la formación e inserción laboral de cajeros.

El proceso de transición para apuntalar la sostenibilidad del modelo en las capacitaciones de cajeros está bastante avanzado. Desde marzo del 2012, INSAFORP está financiando el costo de las capacitaciones y se observa una anuencia a seguirlo haciendo, aun después de finalizado el Programa de USAID. En adición a esta condición, la empresa ancla Wal-Mart juega un rol importante en la identificación y selección de los participantes, y posterior a la capacitación, después de un proceso de entrevistas, les ofrecen empleo, asimismo ya provee la alimentación a los estudiantes. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, la institución que lleva a cabo directamente las capacitaciones, cuenta con el “know how” para reproducir la mayor parte de los componentes y factores de éxito del modelo y ha demostrado capacidad de adaptar estos componentes a nuevos contextos y necesidades de la empresa empleadora. Desde julio del 2013, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador con el apoyo del Programa de USAID, gradualmente está asumiendo el liderazgo para mantener la dinámica de gestión que el ciclo de reclutamiento y financiamiento requiere.

El Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa Jóvenes Comprometidos es, en esencia, un modelo que revoluciona la formación y los sistemas de inserción de capital humano salvadoreño al empleo, a partir de una visión de empalme entre la demanda del empleador y la oferta de mano de obra con las competencias requeridas para el cargo específico. Por ello es importante replicar más ampliamente por quienes buscan facilitar y acelerar la inserción laboral de los jóvenes salvadoreños.

# 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. Importantly, due to much delayed employment, these disconnected youth can represent a significant financial and programmatic burden for the Government of El Salvador (GOES).

Overall the principal impacts of the JC Program are impressive

- 1) More than 1,900 young people have obtained jobs, and for about 40% their first job.
- 2) Partner employers have experienced an improvement in the quality of the personnel hired, less resignations, and lower in-house training costs.
- 3) USAID is meeting its employment objectives, that is, immediate hiring of more than 1,900 youth graduated from the CY Program.

In summary, the Job Placement Model of the Committed Youth 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 recent high school graduates obtain specific jobs, in this case as Administrative Assistants and Accounting Assistants. These youth are easily able to occupy specific entry-level positions, thus breaking the traditional cycle of informal work of parents and youths in the family and giving youth the opportunity to develop a career vision that allows them to grow in a professional way and, often, begin university studies.

The report is based on interviews with the allied companies, the youth both hired and those not hired by the date of the study, as well as their supervisors and coworkers. The report identifies the key elements that contributed to the successful implementation of the CY Job Placement Model with respect to cashiers in supermarkets, including social, economic, and professional benefits. By improving their competency profile (abilities and attitudes), most have been able to obtain work following their first interview and to begin their professional career.

## COMPONENTS OF THE MODEL OF LABOR INSERTION

In the labor Insertion program created by USAID to improve the access to employment to cashiers in supermarkets, consists on the effective integration of the following components:

- a) Development of alliances with (anchor) employers to identify actual and future labor needs.
- b) Participation of companies in the definition of competencies (output profile of the course)
- c) Participation of companies and training institutions on the process of development and incorporation of new competencies in job-readiness training programs;
- d) Develop of targeted processes to identify trainees who meet employers' minimum requirements and have the attitudes that make them very likely to want to do well as cashiers once hired;
- e) Specialized formation, focused on the competences required, including selling techniques and preparation for interviews and executed in the least time possible; and
- f) Follow-up on the employment of CY graduates hired for three months as each develops within the employer company.

In summary, the job placement strategy of the CY Program integrates both innovative and traditional elements in a creative way to provide youth with a high probability of being hired for specific entry-level jobs. The results and impacts have been many; all based on the principal achievement of ensuring employment for high school graduates ready to fulfill the specific entry level position o cashier in supermarkets. In consequence, CY Program is breaking through cycles of family unemployment and underemployment in informal jobs, giving youth a chance to get specific that motivate them to grow professionally, contributing to desired social mobility for their family group.

## PRINCIPAL FINDINGS OF THE STUDY

In terms of global results, through August 31st 2013, in all the supported occupations, 1,900 Compromised Youth had been hired in a formal job (77% of the 2,460 trainees in different entry level positions).

With respect to cashiers in supermarkets, the job placement rate for graduates is similarly 77%. This is significantly better than the 10% businesses hired using traditional means (want ads). In other words, comparing the success rates of CY graduates to other means of recruitment, it is 67% less probable that businesses will hire a person who is not a CY graduate.

Further, people graduated from the CY Program as cashiers in supermarkets have a shorter learning curve, and after hiring persons from 16 graduating classes already, CY graduates are widely recognized as being collaborative and responsible on their job.

As a result of these differences in efficiency in incorporating successfully new hires for entry-level positions, compared to those hired through traditional recruiting, e brand "Committed Youth" is very favorably positioned in the minds of those responsible for hiring people, especially in Wal-Mart, the anchor company; in fact, managers in all types of Wal-Mart stores expressed their strong preference, at times insistence, on hiring cashiers graduated from the Committed Youth Program.

The results also show a slightly lower, but statistically significant, probability that young women graduate (92% vs. 95% for men), and a statistically lower probability that young women will be hired (68% vs. 79%

for men). Further, the average starting salary of young women is 7% lower than that of men (\$262 vs. \$289/month); although in both cases the average starting salary is much higher than the minimum wage (\$220/month). However, graduates for the CY Program, have not experienced in any particular way, differences in terms of treatment based on gender from either their bosses or workmates.

It is important to emphasize that the USAID program, has taken advantage of the training opportunities to include people with disabilities and youth from other USAID programs, e.g., the CRS Young Constructors Program, many of whom were also hired as cashiers.

In terms of recruitment costs, the average cost of each CY graduate hired is \$380. For companies using other recruitment methods, the cost is no higher than the average starting salary of a cashier (\$270). In other words, it would cost a business 41% more to obtain a job-ready CY graduate than someone using traditional methods.

However, when voluntary resignation and dismissal rates are considered; the situation is very much different. Firms report that on average 56% of personnel identified using tradition recruitment methods abandon the position of cashiers within 3 months, whereas only 28% of the CY trained cashiers leave the position within 3 months. As a consequence, the average cost of a CY trained cashiers who stays on the job for at least 3 months is \$526, while the average cost for a persons who stays on the job as a cashier after 3 months, identified using other methods, is \$613. Therefore, is much more efficient for a supermarket to participate in an alliance with the Committed Youth Program, even if required to pay all training costs than to trust other traditional selection processes.

In practice, that is not likely to be required. INSAFORP has assumed all training costs starting with the second group, so for companies, their recommended contribution is to cover the costs of coffee break and lunch, estimated at \$4 per participant per day, or \$800 for a group of 20 people. From this perspective, the cost for the companies to hire a CY graduate is \$52 (\$800) and the cost of a cashier who remains in the position after 3 months is \$72. Obviously, and as observed in practice, for the anchor company this is a very affordable cost.

### IMPACT OF THE COMMITTED YOUTH PROGRAM

The graduates of the CY training program for cashiers, many of whom were not previously actively seeking work, are very satisfied with the training, with the job, and with the changes they see in themselves. In particular, they cite their increased self-esteem, their job orientation (it's not just a job but a pathway forward), their sense of responsibility toward the job and the company, the importance of always being positive and open to new activities, responsibilities and challenges in workplace and beyond, and their strengthen self-awareness in general. Many often commented "... after participating in the CY Program, we understand that getting hired, finding job stability, and making progress depend mostly on our own efforts". These are, of course, exactly the attitudes that the business community requested when brainstorming about an improved job-readiness training program in late 2011.

These attitudes are not only embraced by the graduates who were hired, but also by the 23% of graduates who did not get a job. They felt that the Program has given them values and knowledge that are helping them pursue their goals.

**SUMMARY AND SYNTHESIS**

The job placement strategy of the Committed Youth Program is innovative and creative, integrating new and traditional approaches and establishing employability strategies through multiple Public and Private sector alliances. Its effectiveness is clearly evident in the high percentage (77%) of youth with a job, and in employers' satisfaction with their new hires, as seen in this case of training and job placement of youth as cashiers in supermarkets.

The transition to full sustainability of the CY for cashiers is very advanced. Since March 2012, INSAFORP has been financing the cost of the training, and it has said it is willing to continue in that role, even after the USAID Program ends. Further, the anchor company Wal-Mart has become an active participant in identifying trainees. It also provides a meal allowance for trainees. Similarly, the Chamber of Commerce and Industry of El Salvador, the training institution has the "know how" to replicate most of the components and factors or success of this model, and have shown the capacity to adapt those components to new contexts and needs of the employer companies. Since July 2013, the Chamber of Commerce and Industry of El Salvador, with the support from the USAID Program, has gradually been assuming the leadership in establishing training programs for cashiers with the anchor firm.

The job-readiness training and job placement program created by the Compromised Youth Program is, in essence, a model that has revolutionized the job-preparedness training in El Salvador by matching meticulously skill and attitudinal competencies of trainees for specific entry-level positions to employer demands and preferences. Because of its successes, it is important to replicate it more widely to help more Salvadorians find jobs.



A man with dark hair and a goatee, wearing a green polo shirt and a blue lanyard with an ID badge, is looking down at a computer monitor. He is standing in a store aisle. In the background, there are shelves with products, a green sign with the number '1', and a red and white circular object. The overall scene is brightly lit.

# *CAPÍTULO 1*

**ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID**

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 cajeros.

## ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

Desde una perspectiva de largo plazo, el desempeño de El Salvador en materia de crecimiento económico ha sido relativamente bajo. Según la CEPAL desde el año 1996 al año de 2012, el PIB creció en un promedio de 2.5% en términos reales en El Salvador frente a un crecimiento de 3.1% para América Latina y el Caribe en su conjunto.<sup>1</sup> El Gobierno de El Salvador (GOES) ha desarrollado diversas iniciativas para impulsar un crecimiento robusto y sostenido. Uno de los pilares de la estrategia son las iniciativas para mejorar la productividad, fomentando la innovación, la iniciativa empresarial y el fortalecimiento del capital humano. El Gobierno de EE.UU. está en consonancia con este proceso liderado por el GOES que contribuye a impulsar el desarrollo de un clima de negocios favorable a la inversión, ampliar los programas de capacitación laboral y promover las alianzas público-privadas.

En ese marco 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** para ampliar el ámbito de intervención de este Programa de USAID, como mecanismo viable y sostenible para identificar y desarrollar nuevas vías de acceso al empleo formal.

**Mejoramiento de Capacidades y desarrollo de Competencias** mediante el desarrollo de estándares según las capacidades y competencias requeridas por la empresa privada. Se apoya el diseño o mejora de propuestas formativas especializadas que satisfagan las necesidades identificadas.

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

**Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral** 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.

<sup>1</sup> CEPAL (2013), Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Chile: Naciones Unidas.

Al final del tercer trimestre del año 2013, el Programa de USAID había logrado insertar laboralmente a más de 12,900 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 13,700 personas y se han graduado más de 7,500 de ellas. El Programa ha logrado alianzas con 21 sectores del país en las áreas de inglés para el trabajo, orientación 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 a 9 industrias del país tales como aero-mantenimiento, comercio, servicios, tecnologías de información, turismo, y comunicaciones, entre otras. Finalmente, el Programa ha generado el interés de diversos sectores sociales, lo que se ha reflejado en una destacada presencia en los medios de comunicación y redes sociales alcanzando casi 30,000 visitas a su sitio web, más de 65,000 seguidores en Facebook, más de 1,900 seguidores en Twitter y una amplia cobertura en radio, televisión y prensa a nivel nacional durante los 4 años de vida del Programa.

### **MARCO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS**

Según Molina (2012) “Los problemas que experimentan los salvadoreños para insertarse en el mercado laboral formal, son aún más difíciles para los jóvenes, alcanzando para la población de 18 a 24 años, una tasa de subempleo de cerca del 50% y un desempleo del 14%. Implicando que tres de cada cinco jóvenes de la PEA <sup>2</sup> en ese grupo etario, está desempleado o se dedica a cualquier actividad para sobrevivir, porque no puede encontrar un empleo a tiempo completo, con prestaciones sociales e ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. Asimismo en ese grupo de edad, aproximadamente uno de cada cuatro, ni estudian, ni trabajan, ni buscan empleo, a dicho grupo se le conoce como ninis (es decir jóvenes que no se encuentran ni estudiando ni trabajando y que poseen la edad de hacer ambas cosas y quienes por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales). Esos jóvenes son seres humanos que, al encontrarse atrapados y sin salida, sin muchas esperanzas o futuro, divagan por las calles, los barrios, quebradas, centros comerciales y corren el riesgo de ser parte de las estadísticas de homicidios, resultar víctimas de actos de violencia o acoso. Asimismo podrían llegar a involucrarse en hechos delictivos. Para disminuir la vulnerabilidad de los jóvenes, es imperativo mejorar sus oportunidades educativas y laborales<sup>3</sup>”

En ese contexto de vulnerabilidad y baja inserción laboral en el sector formal para los jóvenes en el año 2009, USAID requirió a CARANA Corporation/RTI Internacional, como responsables 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, ni buscando empleo), pero en edad de trabajar, quienes por su situación de desempleo se encuentran 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 año 2012.

<sup>2</sup> Población Económicamente Activa

<sup>3</sup> Molina, F. (2012) “Lento crecimiento, baja movilidad y exclusión una combinación mortal para obstaculizar el desarrollo”. Revista Entorno # 50, Universidad Tecnológica de El Salvador, marzo 2012

En atención al requerimiento de USAID, se creó el Programa Jóvenes Comprometidos cuyo génesis esta descrito en detalle en otro informe: El Modelo de Formación en Ventas y su Impacto en el Mercado Laboral (Henríquez, 2013).<sup>4</sup>

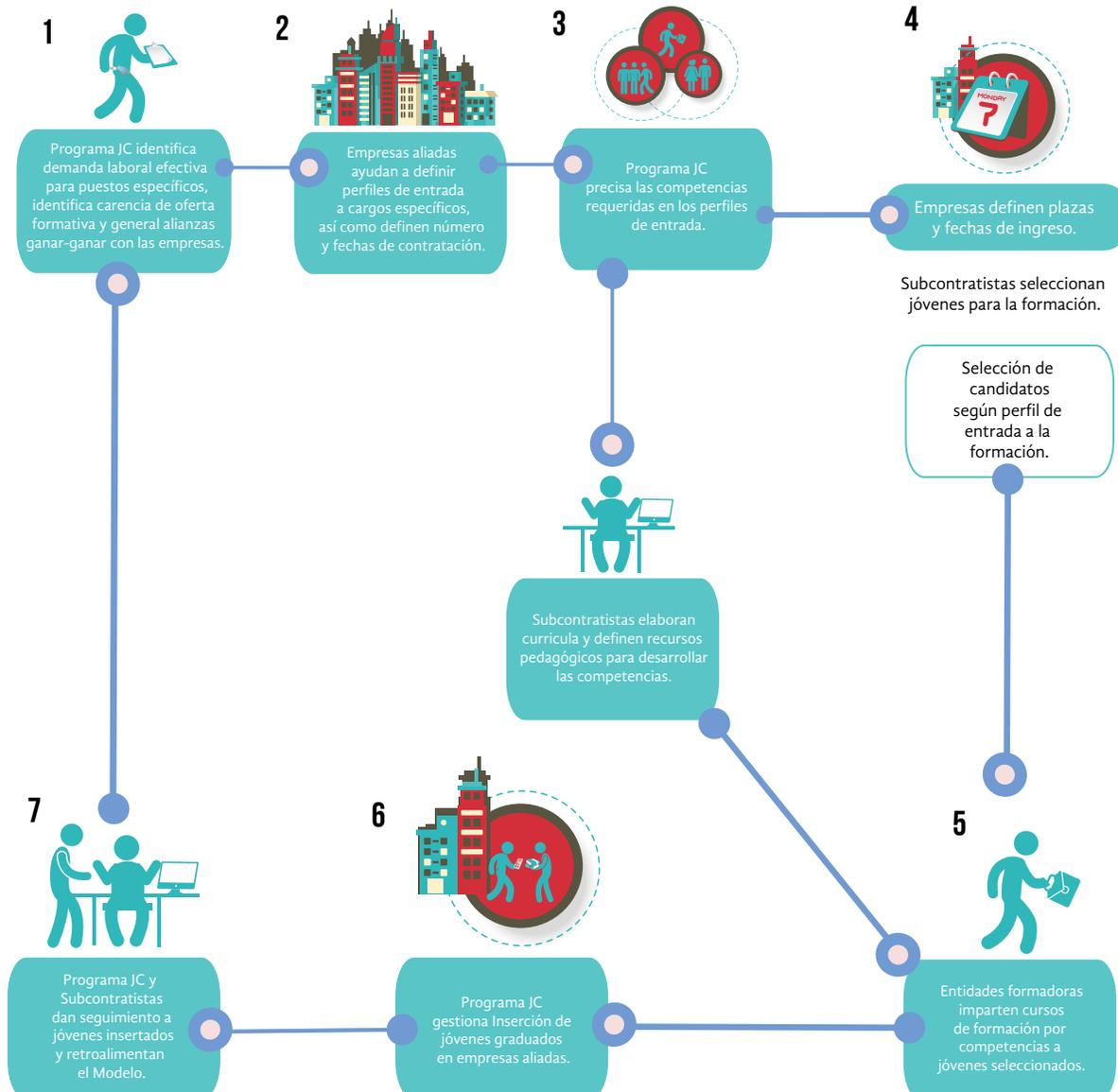
El Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), es un Modelo de Inserción Laboral que ha mejorado significativamente la probabilidad de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”. Los resultados e impactos principales que se centran en: a) más de 1,900 jóvenes (76% de los capacitados) han conseguido un empleo, que para la mayoría, es su primer empleo y b) los empresarios aliados cuentan con mejor recurso humano para el cargo y la reducción de costos de contratación y rotación.

El Modelo de Inserción Laboral del programa Jóvenes Comprometidos está diagramada en la ilustración No 1. Se fundamenta en:

1. La identificación de la demanda laboral real y empleadores aliados (pasos 1 y 2);
2. El establecimiento con mayor claridad de los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación, tomando en cuenta a un empleador ancla quien manifiesta demandar gran número de graduados (paso 3).
3. Una sesión de orientación a la carrera seguida por una selección apegada a los perfiles demandados por empleadores, los cuales son creados a través de una estrategia de apego a los requerimientos del puesto de trabajo acorde al perfil mínimo de entrada en la formación (paso 4).
4. La creación e implementación de currículos específicos basados en competencias que desarrollan las habilidades básicas requeridas para el cargo específico mediante una metodología vivencial. Anteriormente no habían programa de formación orientados al cargo específico (pasos 4 y 5).
5. El establecimiento de estímulos como viáticos y alimentación para garantizar la permanencia de los jóvenes en los cursos de formación y el establecimiento de políticas en los cursos para generar un compromiso real en los jóvenes graduados.
6. La canalización de los graduados hacia las empresas demandantes, previamente identificadas (paso 6).
7. El seguimiento al proceso de contratación (paso 7).

El análisis de varios de los programas de formación – inserción laboral de Programa Jóvenes Comprometidos ha puesto en evidencia que el Modelo es capaz de satisfacer las necesidades de capital humano de las empresas aliadas con referencia a un puesto específico de trabajo. La hipótesis básica 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.

## MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



Es importante destacar que para el caso de cajeros el esquema del modelo tiene una variación ya que la respuesta del Programa JC se basa en la necesidad del programa de formación, el proceso de selección es la contrapartida que aportan las empresas. Dentro del esquema de Jóvenes Comprometidos es la validación de criterios e instrumentos con las empresas en los modelos de selección que se replican en el modelo de orientación y selección que utiliza el Programa JC.

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).

# CAPÍTULO 2



**PERFILES Y COMPETENCIAS PARA  
CARGOS DE CAJEROS**

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 para el área de cajeros.

## PERFILES Y COMPETENCIAS PARA CARGOS DE CAJEROS

### PERFIL DE ENTRADA

El perfil de entrada al Modelo hace referencia a las características que debe poseer un joven para iniciar su formación en el Programa JC. Contempla, a manera de requisitos, las características “duras” como edad, escolaridad, lugar de residencia, y otras “suaves” que pueden ser fortalecidas a través del Programa JC y se refieren al cumplimiento de competencias requeridas para el desempeño del trabajo en las empresas. Además el perfil de entrada define aspectos relacionados con la actitud del joven aspirante que le conducen a tomar una decisión consciente e informada para asumir su compromiso de participar integralmente en todo el proceso de formación.

Para el área de selección de cajeros para formar, se evalúan aspectos como la actitud y capacidad cognitiva de los jóvenes, primordialmente su nivel de responsabilidad y confiabilidad, destreza numérica y la habilidad en la expresión verbal y escrita. En la práctica, es imprescindible definir con la empresa contratante los criterios a evaluar en la selección de los capacitando así como el perfil de salida.

### PROCESO DE PRESELECCIÓN

En el proceso de preselección tradicional del Programa JC se identifican en general dos fases: una de ellas corresponde a la identificación de jóvenes con potencial de participar en la formación que ofrece el Programa JC y la otra es la de orientación de carrera que incluye componentes de estudio del mercado laboral y de búsqueda de asistencia para la construcción de la carrera y es cuando se ofrece a los aspirantes información sobre el mercado laboral y de las condiciones específicas en que se desarrollan los puestos de trabajo en las empresas con el fin de que tomen una decisión informada antes de iniciar el proceso de formación.

Para el caso del área de cajeros, el proceso de preselección no contemplaba un espacio de orientación de carrera, ya que este lo ejecuta la empresa en concepto de contrapartida del Programa y los jóvenes a formar son bachilleres, que ya habían solicitado empleo como cajeros, pero, a criterio del personal de recursos humanos de la empresa contratante, necesitaban fortalecer algunas competencias propias de dicha área

### PROCESO DE SELECCIÓN

Los procesos de selección generalmente los lleva a cabo Wal-Mart, la empresa ancla para esta competencia de formación. Los participantes son seleccionados de las hojas de vida que dejan los jóvenes en ferias de empleo, tiendas de Wal-Mart, Despensas de Don Juan, Maxi-Despensas, Despensas Familiares, Tecoloco.com y Facebook. El Programa también selecciona para ser capacitados, por ejemplo, personas con discapacidades y jóvenes que vienen de zonas de alto riesgo.

En términos generales, el proceso de selección de jóvenes aspirantes a ingresar a los cursos de formación del Programa JC parte de la identificación de jóvenes cuyas características correspondan con las establecidas en el perfil de entrada, como también de la evaluación de aquellos rasgos psicológicos y del dominio de las habilidades básicas que corresponde a un determinado puesto de trabajo. También se consideran las referencias personales y si han trabajado anteriormente, referencias de empleo.

## PROCESO DE FORMACIÓN

En el área de Cajeros, los cursos tienen por objetivo formarlos en las habilidades, conocimientos y actitudes específicas que demanda la ocupación de cajeros para lograr un desempeño eficiente. La finalidad general de los cursos para cajeros es capacitarlos para el desarrollo de competencias técnicas, atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas para el adecuado desempeño en la ocupación de cajeros, de manera que mejoraran su potencial de emplearse después de finalizada su capacitación. En particular, se fortalecen aspectos básicos de matemáticas, como sumas, restas y multiplicaciones, se introducen conocimientos sobre prácticas contables y facturación, se desarrolla la capacidad para comprender instrucciones por escrito.

Los diversos documentos utilizados para la elaboración del currículo han sido validados teniendo en cuenta primero su apego a estándares internacionales, segundo los requerimientos de los empleadores, y tercero las opiniones de personas con experiencia de muchos años en el área de capacitación para cajeros. Posteriormente con base a los resultados de la validación el currículo fue ajustado en cuanto a tiempo y contenidos. La primera capacitación que terminó a mediados de septiembre del 2011 -la prueba piloto-, fue de 80 horas de formación técnico y práctica, impartida en nueve módulos. Con base a los resultados de la prueba piloto se llevaron a cabo otras modificaciones. Posteriormente en consulta con empleadores y jefaturas claves de la empresa ancla se revisaron los nueve módulos técnicos de cajeros. Iniciando con el tercer grupo de participantes (mayo 2012), se incluyó en la capacitación aspectos como atención al cliente, impartándose en 16 horas y en 64 horas los aspectos técnicos y prácticos en el área de cajeros, a raíz de que el piloto se realizó con empresas diversas y con la construcción de la alianza con Wal-Mart. Posteriormente en julio del 2012, como una estrategia de dar respuesta la currícula de cajeros se desarrolló un taller con Wal-Mart, se revisó en forma conjunta el componente de atención al cliente y los 9 módulos de caja. En el 2013 se incorporó el tema de ventas en la formación.<sup>5</sup>

En ese contexto un aspecto importante para las empresas es la adaptabilidad del Programa JC a las expectativas del empleador. El nivel de salida es la expectativa del empleador, si el empleador tiene sugerencias para mejorar la capacitación, el empleador, conjuntamente con el Programa de USAID y la institución capacitadora, modifican el currículo.

Es importante destacar que antes del Programa el sector privado había manifestado que no existía una institución para formar cajeros, y que la formación la llevaban a cabo in situ y en el desarrollo de las actividades cotidianas de de servicios al cliente. Para llenar ese vacío la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en alianza con el Programa crean la primera Escuela Pública de Cajeros en El Salvador, un taller de destreza tecnológica para desarrollar las competencias técnicas de cajeros. Dentro del laboratorio se tuvo la donación de materiales de práctica para ser un simulador real de la operación.

Todos los cursos han sido impartidos por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador que utiliza para este fin la Escuelita de cajeros equipado con fondos del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo. El equipamiento consiste en: Seis computadoras habilitadas con programa Informático de ventas, seis baterías para Computadora, 12 impresoras de tickets, seis lectores de banda electrónica, 12 lectores ópticos y Seis pantallas táctiles.

Al 30 de septiembre del 2013, 309 personas se habían graduado en 16 cursos de capacitación.

<sup>5</sup> Los módulos básicos y en atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas utilizados actualmente en el Programa de Cajeros, están descritos en las páginas 12-15.

Los cursos han sido impartidos por facilitadores que trabajan regularmente con la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, que cuentan con amplia experiencia en eventos de capacitación y que reúnen los requisitos establecidos por Jóvenes Comprometidos en cuanto al conocimiento del área de formación y de técnicas de enseñanza. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y la coordinadora clave para esta área de formación, ha participado activamente desde un inicio, incluyendo la validación del Programa, la compra del equipo, las modificaciones y ampliaciones del currículo

### **PROCESO DE SALIDA**

El perfil de salida tiene como finalidad establecer las competencias que el joven formado por el Programa JC debería dominar al salir graduado. Por ello era imprescindible para el Programa Jóvenes Comprometidos definir para cada cargo el perfil de salida. Cada empresa cuenta con su propia política de contratación con un perfil duro y un perfil suave, además define requerimientos de carácter técnico que pueden diferir entre las empresas de un mismo sector. Pero en general es posible identificar los requerimientos comunes para desempeñar un puesto de trabajo en el área de Cajeros, aunque no todas las veces en términos de competencias. No obstante, algunos elementos del perfil técnico, son particulares en cada empresa y hacen referencia a aspectos relacionados con el uso de cierta tecnología, procedimientos y prácticas propias de la empresa o guardan relación con sus políticas específicas de comportamiento corporativo y por ende son objeto de ser aprendidas mediante capacitación una vez el joven ha ocupado un puesto de trabajo.

La metodología utilizada para definir las competencias que el joven formado debe dominar, en términos de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes, parte del conocimiento y la observación directa de cómo son aplicados en la actividad laboral y además toma en cuenta las exigencias sobre desempeño que los empleadores establecen para estos cargos específicos. En el caso de los Cajeros se obtuvieron perfiles generales en entrevistas y/o sondeos con empleados y expertos en el área, a partir de los cuales se desarrolló un perfil de salida para los cursos del Programa JC que establece las competencias en que los jóvenes deben formarse para desempeñar estos cargos en el área cajeros de supermercados.

El requisito para la contratación es la aprobación de las 9 competencias de caja y las competencias suaves con una nota mínima de 8 para poder aplicar al cargo y cumplir con los requisitos duros.

### **COMPETENCIAS DURAS, TÉCNICAS Y BLANDAS REQUERIDAS PARA UN CAJERO**

Las características duras requeridas por las empresas para los Cajeros, estipulan que debe ser bachiller general o en las especialidades de comercio y que tenga conocimientos básicos de matemática. Se establece una edad entre 18 y 30 años, pero en algunos casos la edad máxima parece no ser una característica importante. No es imprescindible que cuente con experiencia previa para desempeñar estos cargos, pero sí se establece como condición que el lugar de procedencia de los candidatos sea cercano al lugar de trabajo, y estén dispuestos a trabajar fines de semana y en horarios rotativos. Esto se hace por fines prácticos y conveniencia, tanto para el empleado como el empleador, ya que los horarios y días de trabajo son flexibles y la hora de entrada y salida puede variar. En la medida que el empleado viva en el área o cercano al lugar de trabajo, acorta el tiempo que el empleado debe ocupar para transportarse desde el lugar donde reside al sitio de empleo y viceversa.

Las competencias técnicas que se estipulan en el perfil de entrada para ser cajero son:

- o Habilidades matemáticas.
- o Capacidad para la elaboración de reportes

## Competencias blandas para el ingreso al mundo laboral de cajero de supermercados

El Cuadro 1 señala las diferentes competencias blandas que evalúan generalmente quienes realizan las pruebas de selección para cajeros en diferentes industrias.

**Cuadro 1: Competencias Blandas**

Competencia	Descripción
<b>1. Proactividad</b>	Consiste en actuar con anticipación y prevención ante un determinado problema o circunstancias que demandan nuestra participación
<b>2. Amabilidad</b>	Consiste en la capacidad de establecer espontáneamente, una relación cordial con el cliente, a quien se le brindan todas las atenciones requeridas para hacerlo sentir bien
<b>3. Autoconfianza</b>	Es la 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
<b>4. Comunicación interpersonal</b>	Es la 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
<b>5. Control Emocional</b>	Es la 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

En el caso de los Cajeros la formación se dividió en dos áreas. La primera desarrolla nueve competencias básicas del cajero y la segunda desarrolla 8 competencias en atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas.

Las competencias básicas del cajero son: empaçar productos, capturar códigos de productos, manejar pantallas táctiles, realizar apertura y cierre de caja, realizar transacciones de venta en efectivo, realizar transacciones de venta con tarjetas de crédito y débito, realizar procedimiento de anulación de registros, elaborar reportes, elaborar facturas. Estas competencias se detallan a continuación:

**Competencia 1: Empacar o embolsar productos:** Debe saber cómo colocar productos de manera temporal en bolsas o cajas, principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje, como por ejemplo:

- 1) Separar los alimentos de los no alimentos.
- 2) Separar los productos alimenticios refrigerados de los calientes y de aquellos de temperatura ambiente.
- 3) Separar los productos por tamaño y peso.
- 4) Empacar los productos identificando el tipo y la fragilidad.

**Competencia 2: Capturar códigos de productos:** Debe saber las acciones que se deben de tomar para leer mediante dispositivos ópticos, el código de barras de un producto. Debe ser capaz de:

- 1) Ubicar el código de barra en el producto.
- 2) Leer la viñeta del código de barras mediante el lector óptico.
- 3) Digitar, mediante el teclado numérico el código de barras, si fuese necesario.

**Competencia 3: Manipular pantallas táctiles:** Debe saber operar con las manos las pantallas táctiles. Debe ser capaz de:

- 1) Ingresar al programa informático de cajero mediante la pantalla táctil.
- 2) Salir del programa informático de cajero mediante la pantalla táctil.
- 3) Digitar en el teclado de la PC.

**Competencia 4: Realizar procedimiento de apertura y cierre de caja:** Debe saber como iniciar y terminar el trabajo con el equipo de punto de venta (PDV). Debe ser capaz de:

- 1) Ingresar al programa informático de cajero.
- 2) Verificar el contenido de la caja.
- 3) Solicitar la emisión de un ticket de su PDV que indique el equivalente de la facturación.
- 4) Constatar que el PDV, está en cero.
- 5) Salir del programa informático.

**Competencia 5: Realizar transacciones de venta en efectivo:** Debe saber cómo concluir la venta de los productos mediante la recepción del pago del precio y registro en el PVD. Debe ser capaz de:

- 1) Identificar el tipo de pago.
- 2) Registrar las mercaderías adquiridas por el cliente.
- 3) Solicitar la anulación de productos, si fuera necesario.
- 4) Totalizar la venta.
- 5) Manejar efectivo y detectar billetes falsos.
- 6) Contar en voz alta delante del cliente el cambio.
- 7) Dar el ticket al cliente.
- 8) Embolsar los productos.

**Competencia 6: Realizar transacciones de venta con tarjetas de crédito y débito:** Debe saber cómo concluir la venta de los productos mediante la recepción del pago del precio y registro en el PVD. Debe ser capaz de:

1. Identificar el tipo de pago.
2. Registrar las mercaderías adquiridas por el cliente.
3. Solicitar la anulación de productos, si fuera necesario.
4. Procesar el pago de la venta con tarjeta de crédito o débitos.
5. Dar el ticket al cliente.
6. Embolsar los productos.

**Competencia 7: Realizar procedimiento de anulación de registros:** Debe conocer el procedimiento para dejar sin efecto un registro realizado en PDV. Debe ser capaz de:

- 1) Procesar, con la autorización del supervisor, la anulación de un registro en el PVD.
- 2) Continuar con el proceso de registro del producto anulado, si ese fuera el caso y los demás ítems.

**Competencia 8: Elaborar reportes:** Debe ser capaz de:

- 1) Elaborar un arqueo de caja.
- 2) Procesar el retiro de efectivo.
- 3) Elaborar la apertura y el cierre de caja.

**Competencia 9: Realizar la facturación:** Debe ser capaz de:

- 1) Procesar una factura.
- 2) Procesar un crédito fiscal.

En el Cuadro 2 se presenta el número de horas dedicado a cada uno de los módulos de intervención básicos de cajero.

**Cuadro 2: Módulos de intervención básicos de cajeros, Julio 2013**

Módulos	Duración
Competencia 1: Empacar o embolsar productos	4
Competencia 2: Digitar códigos de productos	4
Competencia 3: Manipular lectores ópticos y pantallas táctiles	4
Competencia 4: Realizar procedimiento de apertura y cierre de caja	8
Competencia 5: Realizar transacciones de venta en efectivo	8
Competencia 6: Realizar transacciones de venta con tarjetas de crédito y débito	8
Competencia 7: Realizar procedimiento de anulación de registros	4
Competencia 8: Elaborar reportes	8
Competencia 9: Elaborar facturación	8
Total	56

Con relación al perfil de competencias de atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas, las competencias básicas son: atención al cliente, actitudes del cajero, tipología del cliente, pautas de trato, presentación e imagen personal, trabajo en equipo y liderazgo, comunicación asertiva, proactividad y ventas. Estas competencias se detallan a continuación:

**Competencia 1: Atención al cliente:** Desarrolla lineamientos de base que sustentan la atención al cliente a fin que el participante pueda:

- 1) Definir quién es el cliente.
- 2) Interpretar las bases de la atención al cliente.
- 3) Aplicar las reglas que rigen la interacción con los clientes.

**Competencia 2: Poseer las actitudes de un buen cajero:** Orientar a los participantes sobre las actitudes necesarias en el puesto de trabajo. Debe ser capaz de:

- 1) Definir componentes de las actitudes necesarias.
- 2) Evaluar sus propias actitudes personales.
- 3) Motivarse hacia el cargo a ocupar

**Competencia 3: Tipología de clientes:** Introducción al tipo de clientes generalmente presentada en un supermercado. Debe ser capaz de:

- 1) Construir una lista de tipos de clientes con sus conductas y reacciones a partir de la experiencia.
- 2) Definir pautas de manejo de clientes excepcionales (exigentes, difíciles).

**Competencia 4: Presentación e imagen personal:** Orientar a los participantes sobre la presentación y pautas de arreglo requeridas para el personal de caja en un supermercado. Debe comprender:

- 1) Las pautas del vestuario y uniformes para hombres y mujeres.
- 2) Las pautas de lenguaje corporal.
- 3) La diferencia Imagen vs percepción y su impacto en la interacción con el cliente.

**Competencia 5: Trabajo en equipo y liderazgo:** Promover actitudes hacia el trabajo en equipo en cada participante y definir la importancia del liderazgo personal en el puesto. Debe comprender:

- 1) Los Beneficios del trabajo en equipo.
- 2) Los Valores de un líder.

**Competencia 6: Comunicación asertiva:** Fortalecer la habilidad para comunicares e interactuar. Debe ser capaz de:

- 1) Presentar pautas de comunicación asertiva.
- 2) Dar respuestas en una forma clara, lógica y coherente.
- 3) Conocer las formas de preguntar correctamente.
- 4) Distinguir que frases son correctas y cuáles no se deben de utilizar con clientes y compañeros.

**Competencia 7: Proactividad:** Debe ser capaz de:

- 1) Identificar elementos importantes para colocarse en un empleo.
- 2) Identificar fundamentos importantes para permanecer en un trabajo.
- 3) Actuar con anticipación, guiado por la motivación personal.

**Competencia 8: Ventas:** Debe ser capaz de:

- 1) Conocerse a sí mismo;
- 2) Conocer al cliente;
- 3) Conocer los productos;
- 4) Conocer la técnica para vender

A continuación se presenta el número de horas dedicado a cada uno de los módulos de intervención de atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas.

**Cuadro 3: Módulos de intervención en atención al cliente, imagen, presentación personal y ventas**

Módulos	Duración en horas
Competencia 1: Atención al cliente	4
Competencia 2: Actitudes del cajero	2
Competencia 3: Tipología del cliente	2
Competencia 4: Presentación e imagen personal	2
Competencia 5: Trabajo en equipo y liderazgo	2
Competencia 6: Comunicación asertiva	2
Competencia 7: Proactividad	2
Competencia 8: Ventas	8
Total	24

## *CAPÍTULO 3*



**RESULTADOS E INSERCIÓN  
LABORAL DEL MODELO**

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

## RESULTADOS GLOBALES DEL MODELO

Al 30 de Agosto de 2013 el Programa JC había logrado insertar laboralmente a de 1,900 jóvenes de los 2,460 (77% de inserción) que han participado en diferentes cursos de formación, con una proporción ligeramente menor de inserción de mujeres (47%). 4,306 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 currículos 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; Asistentes de Rampa de Aeropuertos; 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 CAJEROS

Con intervención del Programa JC y el apoyo de Wal-Mart como empresa ancla para esta ocupación, a Agosto del 2013, fueron seleccionados 273 participantes para ingresar al proceso de formación en el área de cajeros. Como se observa en el siguiente cuadro, de los participantes que fueron incluidos en el proceso de formación, 53% fueron mujeres. En total se graduaron 254, que incluye al 92% de las mujeres y 95% de los hombres.

**Cuadro 4: Resultados de la intervención del modelo de inserción laboral en el área de cajeros, Agosto 2013**

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Cajeros			
	Hombres	Mujeres	Total
Capacitados	127	146 (53%)	273
Graduados	122	132 (52%)	254
% de Graduados/ Capacitados	95%	92%	93%
Graduados Insertados Laboralmente	96	90 (50%)	196
% Insertados Laboralmente/Graduados	79%	68%	77%

Asimismo, la tasa global de inserción laboral de los graduados es de 77%, con el 68% de las mujeres graduadas consiguiendo empleo frente al 79% de inserción laboral de los hombres graduados. Pero las empresas aliadas han contratado casi iguales números de mujeres y hombres. Sin embargo, el salario inicial promedio de las mujeres es ligeramente menor (7%) al de los hombres (\$262 dólares al mes vs \$282 para hombres) pero en ambos casos es mayor que el salario mínimo.

Se presentan entre las empresas del sector de cajeros de supermercados diferencias en los porcentajes de contratación mediante procesos tradicionales de reclutamiento masivo, 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. La empresa entrevistada considera que el nivel de contratación promedio es de aproximadamente el 10% mediante procesos tradicionales, es decir que de cada diez entrevistados se contrata solamente uno. En promedio se contrata 3 de cada 4 Jóvenes Comprometidos entrevistados, una diferencia muy marcada y apreciada por las empresas aliadas.

Entre los 273 seleccionados para la formación como cajeros, también se capacitaron a 23 personas con diferentes discapacidades. De estas personas con discapacidad se graduaron un 78% de los participantes y el 50% de los graduados lograron insertarse en el mercado laboral, incluida la primera persona en silla de ruedas a trabajar en Wal-Mart. Inferior en 27 puntos porcentuales a la tasa promedio global del 77% presentada en el cuadro 4.

**Cuadro 5: Resultados de la intervención del modelo de inserción laboral para personas con discapacidades en el área de cajeros, Agosto 2013**

Personas con discapacidades seleccionados a formación, graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Cajeros	
Capacitados	23
Graduados	18
% Graduados/ Capacitados	78%
Graduados insertados laboralmente	9
% Insertados laboralmente/Graduados	50%

Cabe resaltar que la empresa, en algunas sucursales, ha desarrollado ergonomía de puestos de trabajo para incluir personas con discapacidad en la ocupación de cajeros.

### **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, esto es colocando una persona sin experiencia que debe sumársele la curva de aprendizaje que variara de acuerdo al puesto. 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 que se obtuvieron por representantes de Wal-Mart para el mercado sin formación, si se toma como referencia un salario promedio inicial de \$270 para los cargos de cajero y el costo comparado del Programa JC por cada joven contratado es de \$380, o sea un 41% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos (Ver cuadro 5).

Esta cifra excluye los costos de las empresas en entrevistas a los aspirantes a los cargos de cajeros. La preselección es un elemento importante para garantizar el emparejamiento de la oferta y la demanda. En el caso de cajero este costo de preselección de candidatos para una formación especializada tipo Jóvenes Comprometidos ha sido asumido por la empresa ancla; este es el escenario ideal, pues parte sobre los mismos procesos de selección de nuevos empleados.

Cuando empresas no están dispuestas a participar en la preselección, estos costos deberían ser asumidos por otros.

También excluye los costos directos de las empresas en la formación, que en el caso de cajeros ha sido \$4/ día/capacitando según datos proporcionados, para sufragar los costos de refrigerio y almuerzo.

De acuerdo a los resultados analizados para el sector, el 56% del personal proveniente de otras fuentes de reclutamiento abandonan el puesto de cajeros en el periodo de 3 meses, mientras que del personal que proviene del Programa, solo el 28%. Así el costo absoluto por persona con trabajo después de 3 meses para Jóvenes Comprometidos es de \$528, mientras el costo por persona contratada tradicionalmente después de 3 meses es \$613 (\$270/44% que continúan con el empleo). El costo por Joven Comprometido contratado que sigue el trabajo después de 3 meses sería \$85 menor al del mercado, una reducción sobre los costos por persona que continúe identificada mediante mecanismos tradicionales de 14%.

**Cuadro 5: Detalle de costos por formación/inserción en el área de cajeros, Agosto 2013**

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
# GRUPO	#HORAS FORMATIVAS	COSTO FORMACIÓN	# FORMADOS	# CONTRATADOS	COSTO X CONTRATADO (G)=C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESERCIÓN (H) = E-G/D	COSTO CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES I=C/G
1	80	\$4,100	11	3	\$1,367	2	33%	\$2,050
2	80	\$4,100	14	13	\$315	9	31%	\$456
3	80	\$4,100	16	12	\$342	6	50%	\$683
4	80	\$4,900	21	20	\$245	12	40%	\$408
5	80	\$4,900	17	12	\$408	9	25%	\$544
6	80	\$4,900	17	6	\$817	3	50%	\$1,633
7	80	\$4,900	18	12	\$408	10	17%	\$490
8	80	\$4,100	15	9	\$456	7	22%	\$586
9	80	\$4,900	17	11	\$445	9	18%	\$544
10	80	\$4,900	20	16	\$306	11	31%	\$445
11	80	\$4,900	17	12	\$408	8	33%	\$613
12	80	\$4,900	17	14	\$350	9	36%	\$544
13	80	\$4,900	20	13	\$377	9	31%	\$544
14	80	\$4,100	15	15	\$273	11	27%	\$373
15	80	\$4,900	19	15	\$327	13	13%	\$377
16	80	\$4,900	19	13	\$377	13	0%	\$377
<b>Total</b>		<b>\$74,400</b>	<b>273</b>	<b>196</b>		<b>141</b>	<b>28%</b>	
<b>Promedio</b>		<b>\$4,650</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>\$380</b>	<b>9</b>	<b>28%</b>	<b>\$528</b>
<b>Total excluyendo curso piloto</b>		<b>\$70,300</b>	<b>262</b>	<b>193</b>	<b>\$364</b>	<b>139</b>	<b>28%</b>	<b>\$506</b>

Es importante notar que en el caso de cajeros y la empresa ancla, el personal de recursos humanos de las empresas realicen la selección entre los múltiples candidatos las personas con el perfil apto para la capacitación en el Programa JC, entonces no es necesario para la USAID u otro institución sufragar otros costos de selección.

De hecho, INSAFORP ha asumido todos los costos de formación desde el segundo grupo, así para las empresas, su contribución recomendada es sufragar los costos de refrigerio y almuerzos, estimados en \$4 diarios por participante, o \$800 para un grupo de 20 capacitando. De esta perspectiva el costo para las empresas por Joven Comprometido capacitado es \$52 ( $\$800/.76\%$ ) y el costo de cajero que se mantienen en el empleo después de 3 meses es \$72. Se ha visto en la práctica que para la empresa ancla este costo es aceptable.

Desde la perspectiva de los gerentes entrevistados, la valoración del costo-eficiencia del Modelo rebasa estos aspectos cuantitativos e incluye aspectos cualitativos que van más allá de las competencias que se esperan de un cajero, como la integridad, los valores, el compromiso, el trabajo en equipo y la actitud de servicio al cliente. El cliente es lo más importante para la empresa, que demuestran los jóvenes graduados del Programa JC en el desempeño de sus cargos. Comportamiento que permite identificar en ellos los valores y competencias que las empresas buscan en los aspirantes durante el proceso de selección de personal.

### **EFICIENCIA Y EFICACIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS EMPRESAS ALIADAS**

Los gerentes de la empresa entrevistada se mostraron muy contentos con el desempeño de los cajeros que han sido capacitados en el Programa JC; consideran que ha llenado un gran vacío en la capacitación de personal de un puesto clave y notan una gran diferencia entre los graduados del Programa y los cajeros que fueron capacitados por otro tipo de formación.

La formación y competencias de los graduados de JC, va más allá de las competencias de cajeros propiamente tales, como manejo de tarjetas de crédito, apertura y cierre de caja. La educación por competencia le da una gran importancia a la integridad, relaciones humanas, aspectos de disposición de ánimo manifestada a los clientes, como actitud positiva, una sonrisa, mirar al cliente a los ojos cuando se le está hablando, ventas y la adaptabilidad de los empleados al tipo de cliente.

En particular, cuando se contrata un grupo grande de cajeros del Programa para trabajar en la misma tienda, los gerentes anticipan más, porque existe más compañerismo y colaboración, ya que los JC se conocen y están siendo capacitados en grupo.

Los empleadores enfatizan que el Programa fomenta los hábitos necesarios para el trabajo, los acerca al uso del equipo y se sienten más seguros de si mismos. Cuando van a la entrevista los JC son más desenvueltos y están mejor preparados para las entrevistas, llegan con la convicción que pueden desempeñar la actividad. Aspectos notables de los graduados en entrevistas con gerentes incluyen: rapidez con lo que aprenden, la actitud en el trabajo y valores. Los empleadores señalan también que el índice de rotación y curva de aprendizaje en el puesto de los graduados del Programa JC, es menor que la de los empleados provenientes de otras fuentes de reclutamiento. Por otra parte los graduados del Programa prestan un mejor servicio al cliente.

Un aspecto importante para los gerentes es la adaptabilidad del Programa JC a las expectativas del empleador. El nivel de salida es la expectativa del empleador, si el empleador tiene sugerencias para mejorar la capa-

citación, el empleador, conjuntamente con el Programa de USAID y la institución capacitadora, modifican el currículo. En mayo del 2012, con el segundo grupo de participantes se incorporó la competencia de atención al cliente, en julio de 2012 se revisó los resultados y se llevaron a cabo las revisiones pertinentes. Posteriormente se visualizó la necesidad de incluir el tema de ventas, el cual se incorporó a partir de marzo del 2013. En otras palabras el currículo no es estático, sino que se modifica según las necesidades de los empleadores.

## **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.

Al personal no formado por el Programa JC, primero se le da una capacitación corta de un día sobre atención al cliente, normativa y principios de la empresa. Posteriormente ellos aprenden in situ, primero observando, después trabajando con supervisión y posteriormente pasan por un período de prueba como cajeros. Los capacitan los mismos compañeros, fundamentalmente en aspectos relacionados con las actividades operativas del cajero, como apertura y cierre de caja, manejo de efectivo y tarjetas de crédito. No tienen la visión sistémica y holística de las competencias técnicas de cajero, atención al cliente la importancia de la presentación y actitud que se debe de tener con los clientes.

El primer paso es graduarse, el segundo insertarse en un empleo y el tercero progresar hacia un puesto de mayor responsabilidad y mejora salarial. Dicha actitud difiere de sus compañeros, las responsabilidades y compromisos con el cargo de cajeros no están claros y que no siempre están dispuestos a aceptar más responsabilidades y ven el puesto de cajero solamente como un trabajo y no una oportunidad para progresar y hacer carrera dentro de una 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 a los Jóvenes Comprometidos se les capacita y están sobre aviso de qué esperar en la entrevista, como contestar las preguntas, su presentación, etc., preparándolos emocional y psicológicamente para enfrentar adecuada y exitosamente la entrevista, los compañeros de trabajo señalan claramente que no estaban preparados, no sabían qué esperar y tenían miedo, transmitiendo al entrevistador sus sentimientos de inseguridad y baja autoestima. En algunos casos los compañeros de trabajo, después de varias entrevistas sin éxito, han formado su propia percepción de cómo prepararse para las entrevistas.

La apreciación generalizada que los compañeros de trabajo tienen de los Jóvenes Comprometidos es de un alto nivel de compromiso y compañerismo en el trabajo. Citando a los compañeros de los JC “Los JC son líderes y demuestran con el ejemplo como se debe trabajar y tratar a los clientes.” “Los JC generalmente trabajan fuerte, no reniegan y ayudan a los demás compañeros.” A uno de ellos el JC le dio consejos “... para mantenerse en el trabajo, hay que tomar iniciativas y trabajar lo mejor que se pueda.”

“ Un cajero que recibe capacitación en el programa tiene una gran ventaja sobre los otros cajeros. Los JC se pueden desempeñar bien desde el primer día y con pocos errores, en poco tiempo pueden desempeñar el puesto de cajeros, en un período corto de cuatro a cinco días ya les dan fondos ”

*Expresiones de los participantes en los Grupos Focales de compañeros de trabajo de los JC, Agosto 2013.*

En cuanto al desempeño laboral comparativo, de acuerdo a los relatos de los compañeros de trabajo, la curva de aprendizaje de los JC es menor y rápidamente pueden asumir las funciones de cajero, mientras que a ellos les tomó más tiempo adaptarse al trabajo y alcanzar un nivel de desempeño satisfactorio para él y para sus supervisores.

### EXPERIENCIAS DE LOS JÓVENES 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. El Programa ha impactado positivamente la autoestima y expectativas futuras de los participantes.

Esta satisfacción no la expresan solamente los jóvenes que lograron insertarse laboralmente y que continúan trabajando, lo manifiestan también los jóvenes que no lograron conseguir trabajo o que actualmente no se encuentran trabajando.

La satisfacción manifestada por los jóvenes en el Programa JC, hace especial énfasis a las oportunidades que se han abierto con la formación de competencias sociales y laborales: al aumento en la autoestima, la orientación, por éste camino hay que seguir, empoderamiento.

Posteriormente después de la capacitación, la inserción laboral, estabilidad laboral y progreso depende principalmente de su esfuerzo, comentaron. Asimismo, ellos manifiestan cambios personales, culturales, sociales, laborales y económicos experimentados asociados al Programa JC. Según lo expresado por ellos:

“Yo era tímido, me daba miedo ir a una entrevista y no sabía como presentarme a la entrevista. La capacitación me ha dado buenas herramientas y ya no tengo miedo de ir a una entrevista. No obstante no estoy trabajando no me he dado por vencido y sigo activo buscando trabajo.”

*Expresiones de los participantes en los Grupos Focales de graduados del Programa de Cajeros, que no lograron insertarse en un puesto de trabajo.  
Agosto 2013*



“Gracias al Programa Jóvenes Comprometidos tengo trabajo, ya tenía dos años de buscar trabajo, era difícil, no podía ayudar al sostenimiento de mi familia y al mío. Hoy le estoy ayudando a mi mamá.” “A mi hermano mayor, le costó mucho conseguir trabajo y mucho más ascender en su puesto de trabajo, en mi caso la capacitación me ayudó a abrir las puertas no sólo a un trabajo sino a una carrera.” “Yo era tímido, no sabía hacer un CV, ni como presentarme a la entrevista. El programa mejoró mi autoestima, a desenvolverme con otras personas y anticipar las demandas de servicio de los clientes.”

Algunos de los participantes de los grupos focales habían recibido capacitación en otros oficios, sin embargo, la formación no era integral, era más teórica, no respondía a las necesidades de la demanda laboral y no existía un vínculo con empresas ancla. Tanto los jóvenes graduados insertados y los no insertados laboralmente coinciden en que la existencia del Programa Jóvenes Comprometidos les proporcionó una luz al otro lado del túnel, les dio una oportunidad que les eludía y que les ha brindado herramientas de diverso tipo, entre otros: confianza en sí mismos, conocimientos de las oportunidades en el mercado laboral, visión a futuro, etc., con los que no contaban para tratar de mejorar sus condiciones de vida.

Uno de los JC que no logró obtener un empleo, manifiesta que el Programa JC le ayudó a mejorar su autoestima y ya que no fue contratado pero decidió trabajar por su cuenta y está poniendo en práctica conocimientos que adquirió en el Programa.

También es importante destacar que los JC se sienten muy apoyados por el Programa, incluso algunos de ellos, han recibido llamadas recientes para ofrecerles capacitación y empleo.

Es importante destacar que las jóvenes no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

En opinión de los jóvenes la formación recibida les ha permitido valorar la importancia de la responsabilidad con el trabajo y con sus propias vidas, tener la templanza para mantener una actitud positiva ante los conflictos y dificultades, disposición ante el desafío de emprender nuevas funciones, responsabilidades y retos en el lugar de trabajo, así como aspiraciones de desarrollo profesional más allá de la posición de cajero.



# CAPÍTULO 4



**IMPACTOS EN EL MERCADO LABORAL  
A PARTIR DEL MODELO**

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 el cargo específico de entrada de Cajero.

Por otra parte, se indica cómo instituciones que trabajan en programas de capacitación, han adoptado elementos del Modelo, por ejemplo el enfoque en capacitaciones basadas en competencias y la coordinación de los procesos de selección con las empresas contratantes. 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 apegada a los estándares de empleadores de jóvenes e integrando sus procesos y herramientas de selección. Utiliza perfiles de participantes para asegurar grupos homogéneos; empresas participan en la definición de las competencias, en la formación, y colaboran en la definición clara del perfil de entrada y salida de la formación. Se incluyen técnicas para enfrentar el proceso de entrevistas en las empresas de parte de los jóvenes graduados. Se realiza un acompañamiento en las entrevistas. Y se sincroniza la formación con las entrevistas de tal modo que el resultado de la contratación se dé inmediatamente después de la formación. También hay un 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 directo del Modelo de Inserción Laboral se puede observar en el área de cajeros: 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) los impactos en el sistema nacional de formación profesional.

### EL IMPACTO DEL MODELO A NIVEL DE PARTICIPANTES

Los impactos a nivel de participantes se manifiestan principalmente en: 1) desarrollo de competencias laborales, 2) mejora en las condiciones de vida, 3) cambios de actitud, 4) aumento en la probabilidad de movilidad social..

#### Desarrollo competencias laborales y valores

Los graduados del Programa adquieren una formación en las competencias y actitudes requeridas por el sector privado para lograr un desempeño eficiente en el cargo de cajero. En particular, se fortalecen aspectos básicos de matemáticas, como sumas, restas y multiplicaciones. Se introducen conocimientos sobre prácticas contables y facturación. Se desarrolla la capacidad para comprender instrucciones por escrito, responsabilidad y ética. Y se desarrollan técnicas de ventas y atención al cliente, de manera que mejoran su potencial de emplearse después de finalizada su capacitación.

#### Mejora en las condiciones de vida

El efecto más importante del Programa ha sido su capacidad de establecer una conexión directa, rápida y eficaz entre la capacitación/orientación laboral y la inserción laboral. El Programa Jóvenes Comprometidos, ha abordado a los trabajadores más jóvenes, y vulnerables, ha logrado mejorar sus oportunidades de obtener un empleo y muy a menudo insertarlos en el área de cajeros, generando para los ellos una gran alegría y satisfacción al demostrarse asimismo y ante los demás, que son capaces de generar ingresos para cubrir sus necesidades básicas y las de su familia. Un empleo en el sector formal, además de un mayor nivel de ingreso, va acompañado de otras prestaciones, tales como, el acceso a un fondo de pensiones, seguro médico. Por otra parte también facilita tener acceso al crédito, para financiar, por ejemplo, la universidad, compra de enseres para el hogar (i.e. cocina, refrigeradora).



### Cambio de actitud

Otro aspecto importante es el impacto del Programa JC en el comportamiento de los jóvenes graduados. Estos cambios positivos tienen múltiples manifestaciones personales, sociales, y laborales entre otros, se puede resaltar: a) una mejor apreciación de la relevancia de la responsabilidad con el trabajo y con sus propias vidas, no se debe de desperdiciar con un mal desempeño, la oportunidad que se le ha dado, b) una actitud positiva ante los conflictos y dificultades, las cosas pueden salir mal, hay días más difíciles que otros, sin embargo no hay que darse por vencido hay que seguir adelante, c) respeto y tolerancia hacia las opiniones de compañeros de trabajo y grupo familiar y d) una disposición ante el desafío de emprender nuevas funciones, responsabilidades y retos en el lugar de trabajo.

### Aumento en la probabilidad de movilidad social

La concatenación de desarrollo de competencias laborales y valores, mejora en las condiciones de vida y cambio de actitud proporciona a los graduados del Programa la oportunidad de forjar una visión de largo plazo, sin preocupaciones diarias sobre cómo satisfacer las necesidades básicas. Les motiva a crecer profesionalmente, más allá de la posición de cajero, hacía puestos de mayor responsabilidad y mejora salarial, haciendo carrera dentro de una empresa, contribuyendo a mejorar las expectativas de movilidad social de su grupo familiar.

## **EL IMPACTO DEL MODELO EN EL MERCADO LABORAL A NIVEL DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO**

Los impactos en las entidades de formación que ofrecen capacitación técnica-laboral como una actividad primordial en su plan de trabajo, y han impartido la capacitación para el Programa de Cajeros, se presentan principalmente en: 1) el desarrollo de la primera escuela de cajeros con acceso al público, 2) la orientación de las capacitaciones a la inserción laboral, 3) el crecimiento de capacidades administrativas para cumplir con los requerimientos de INSAFORP y 4) la orientación y seguimiento al empleo.

### **Desarrollo de la primera escuela de cajeros con acceso al público**

El sector privado ha expresado la necesidad de formación especializada para el desarrollo de las competencias técnicas que demanda la ocupación de cajeros. La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador conjuntamente con el Programa crearon la primera Escuela de Cajeros en El Salvador para llenar el vacío antes mencionado, estableciendo la capacidad institucional para capacitar no sólo cajeros para supermercados sino que también para ampliarse a otras áreas de servicio a los consumidores en donde también existan demanda para cajeros.

### **Orientación de las capacitaciones a la inserción laboral**

Se proporcionan capacitaciones acordes a los mandatos de la empresa empleadora, así las capacitaciones y los cambios necesarios al currículo dependen de las exigencias de las empresas interesadas en contratar personal. Todo lo cual aumenta la probabilidad que los graduados del Programa puedan adquirir un empleo en el cargo objeto a la formación.

En el primer grupo que se capacitó como cajeros, graduados en septiembre del 2011, únicamente el 30% fue contratado. A raíz de este hecho, el Programa y los aliados empezaron a perfeccionar en forma continua los procesos de formación y gestión del empleo con éxito. Como consecuencia reciente de la mejora en su proceso de pre-selección y capacitación, del grupo de graduados de cajeros en mayo del 2013, Wal-Mart contrató a 15 de los 15 candidatos que se graduaron del Programa y esa ha sido la tendencia de contratación de los últimos grupos formados.

### **Crecimiento de capacidades administrativas para cumplir con los requerimientos de INSAFORP**

Desde julio del 2013, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, con el apoyo del Programa de USAID, gradualmente está asumiendo el liderazgo para mantener la dinámica de gestión que el ciclo de reclutamiento y financiamientos requiere. Por ejemplo, para las dos últimas capacitaciones de cajeros, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador llevó a cabo la mayor parte de los procesos de articulación y de administración con INSAFORP.

### **Orientación y seguimiento al empleo**

El Programa JC también ha impulsado la importancia de un buen resultado en la entrevista de trabajo, para aumentar las probabilidades de obtener un empleo, es decir la primera impresión es fundamental. Por ello las instituciones de formación técnica-laboral, de manera creciente están incluyendo técnicas de entrevistas que permiten simular las vicisitudes, presiones y tipos de preguntas que se podrían dar en sus entrevistas y

y como se deberían de enfocar las respuestas, es decir al grano, sin rodeos y sin vacilación.

También han desarrollado mecanismos para dar seguimiento a la inserción laboral de los graduados y ayudar a los que no han obtenido empleo a buscar otras alternativas de empleo y de capacitación para asegurar que el resultado de todo el proceso sean empleos permanentes para los jóvenes. En otras palabras el objetivo principal de la capacitación debe de ser, obtener un empleo.

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

Los impactos a nivel de alianzas entre las entidades de formación que ofrecen capacitación técnica-laboral y las empresas empleadoras, se presentan principalmente en: 1) la apertura y el trabajo en equipo entre las instituciones de formación laboral y las empresas para el desarrollo del perfil de entrada y salida, 2) la programación de los períodos de inicio y terminación de las capacitaciones a los tiempos requeridos por las empresas interesadas en contratar personal, 3) la coincidencia de la oferta y la demanda y 4) el desarrollo de nuevas alianzas.

#### **Apertura y trabajo en equipo entre las instituciones de formación laboral y las empresas para el desarrollo del perfil de entrada y salida**

A partir del Programa JC, especialmente en el caso de cajeros, se puede observar claramente una mejor colaboración entre las instituciones de formación laboral y las empresas. Un aspecto fundamental, para que funcione la Alianza, es establecer una relación de confianza y transparencia. No es muy eficiente y eficaz la participación de las empresas en la definición del perfil de entrada y salida de la formación, si las empresas no tienen la confianza de presentar, en forma no ambigua y sin reservas, los perfiles, procedimientos y competencias que ellos realmente necesitan. No se pueden esconder las cartas en una alianza efectiva. El Programa ha logrado establecer un alto nivel de confianza entre las empresas empleadoras y las instituciones de formación.

Y se ha visto que el ejecutor de los cursos, es decir, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, ha mostrado comprensión e interés de ayudar a disminuir costos de contratación de empresas aliadas, a cambio de emplear a los jóvenes. Está hablando un lenguaje diferente ahora. Y de mucha importancia, progresivamente se está adoptando un modelo de negocios.

#### **Programación de los períodos de inicio y terminación de las capacitaciones a los tiempos requeridos por las empresas interesadas en contratar personal**

En un contexto de priorizar la inserción laboral, 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 de cortísimo plazo, que establecen las empresas para cumplir con sus metas de apertura de nuevas tiendas, a fin de asegurar que los graduados obtengan un empleo inmediato.

#### **Coincidencia de la oferta y la demanda**

Sin embargo, la principal diferencia resultante de esta nueva asociación en el marco del Programa ha sido un enfoque más claro y eficaz en la obtención de empleo por parte de los capacitados, en la cual la coincidencia de la oferta y la demanda juega un papel fundamental. El personal del Programa de USAID y las organizaciones asociadas trabajaron en estrecha colaboración con las empresas y asociaciones empresariales para desarrollar perfiles detallados de los trabajadores y currículos de formación que tienen las mejores posibilidades de garantizar la empleabilidad y la inserción laboral exitosa, asumiendo de manera más explícita la importancia de la formación por competencias y las necesidades de los empleadores. Es importante señalar que para los cursos para cajeros, INSAFORP ha establecido como meta una tasa mínima de inserción laboral de 60%. El promedio de inserción para las últimas cuatro promociones, que ya ha transcurrido tres meses desde que se graduaron, es superior al 80%, y la promoción que se graduó en mayo del 2013 se colocó el 100% de los graduados.

## Fomenta el desarrollo de nuevas alianzas

El éxito continuo ha alentado la confianza en el modelo de contratación y colocación, abriendo el camino a nuevas e innovadoras estrategias de dotación de personal que pueden ser adoptadas por las empresas en colaboración con las universidades, instituciones públicas como el MTPS y el INSAFORP, las ONG's con misiones de responsabilidad social que sirven a los jóvenes.

En el caso de cajeros, se ha visto que la empresa ancla está dispuesta a hacer alianzas para incluir nuevas formas de preparación para el cargo previa la contratación como complemento a sus procesos de selección.

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

Los impactos del modelo a nivel de las empresas buscadoras de empleo, son los siguientes: a) consolidación de un vínculo de confianza con el Programa, 2) satisfacción de una necesidad fundamental, y 3) mayores ganancias.

### **Consolidación de un vínculo de confianza con el Programa**

En términos generales, las empresas contratantes han visto que los graduados del Programa JC han dado buenos resultados, la curva de aprendizaje es corta, son confiables y con capacidad para asimilar cambios, en otras palabras representan actuales y futuros empleados de alto rendimiento, a bajo costo. En el caso de cajeros, la empresa ancla a raíz de la contratación de más de 300 personas mediante el Programa jóvenes Comprometidos y en coordinación con la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador ya confía plenamente en estos procesos.

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 en el caso de cajeros puntualmente sobre los contenidos de la formación que responden al perfil de entrada para cajeros en supermercados.

Un elemento decisivo es la actitud que muestran los jóvenes durante la entrevista de trabajo en la que de primera mano los empleadores perciben que las capacidades desarrolladas y su entusiasmo para el cargo que ha sido formado 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.

En palabras de uno de los graduados de cajeros, entrevistado en un grupo focal:

*“El día de la entrevista lo primero que hice fue ponerme la camisa de Joven Comprometido. El sólo hecho de llevar la camisa me dio valor y confianza, ya que sabía que no iba a estar solo, sino que tenía conmigo el respaldo de USAID. Al ingresar a la entrevista, yo sabía que como graduado tenía el sello de aprobación del Programa, es decir que estoy capacitado para el cargo de cajero, ese trabajo es para mí. Noté que la persona que me entrevistó reconoció la camisa de Joven Comprometido, la marca de excelencia y facilitó establecer un ambiente propicio en la entrevista. El entrevistador me comentó que habían tenido muy buenas experiencias con los graduados de JC y que esperaba mucho de mí. Sin duda, la capacitación en el Programa, me ayudo mucho a conseguir el trabajo.”*

## **Mayores ganancias**

Es importante notar que el Programa ha impactado en indicadores de desempeño económico de las empresas mediante menores costos de contratación y menores niveles de rotación de empleados.

## **Satisfacción de necesidades fundamentales**

El Programa Joven Comprometido en general está satisfaciendo una amplia gama de necesidades centrales de la industria de servicios. Las cadenas de valor se han visto positivamente afectadas ya que se trata de jóvenes, generalmente de familias de bajos ingresos, que habían sido desempleadas. Después de capacitarse pueden acceder y desempeñarse en puestos de trabajo que han encontrado en una amplia gama de entornos de servicio-al-cliente.

Un aspecto importante para los gerentes es la adaptabilidad del Programa JC a las expectativas del empleador. El nivel de salida es la expectativa del empleador; si el empleador tiene sugerencias para mejorar la capacitación, el empleador, conjuntamente con el Programa de USAID y la institución capacitadora, modifican el currículo. En el cargo de cajeros, en mayo del 2012, con el segundo grupo de participantes se incorporó la competencia de atención al cliente, en julio de 2012 se revisó los resultados y se llevaron a cabo las revisiones pertinentes. Posteriormente se visualizó la necesidad de incluir el tema de ventas, el cual se incorporó a partir de marzo del 2013. En otras palabras el currículo no es estático, sino que se modifica según las necesidades de los empleadores.

## **IMPACTO DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

Los impactos del modelo en el sistema de formación profesional, son los siguientes: a) la consolidación de un vínculo de confianza con el Programa, 2) el reconocimiento de la importancia de un emparejamiento entre la oferta y la demanda laboral y 3) la certificación de competencias.

### **Consolidación de un vínculo de confianza con el Programa**

INSAFORP en atención a requerimientos de las empresas, se ha involucrado en los procesos de formación bajo la modalidad del Programa Jóvenes Comprometidos. El Programa consideró desde un principio que para lograr la sostenibilidad era imprescindible la incorporación de INSAFORP en el proceso de capacitación. INSAFORP ha asignado financiamiento desde el año 2012 a estos cursos y en la práctica se ha empoderado de los procesos de formación de Cajeros y varias otras ocupaciones. A septiembre de 2013 financió 15 cursos (94%) de cajeros después de observar el rendimiento del primer curso financiado por el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo, y el compromiso de la empresa ancla de contratar a los graduados. El financiamiento de estos cursos de formación, obviamente representa un ahorro sustancial para las empresas cotizantes del INSAFORP. E INSAFORP esta dando progresivamente más prioridad a actividades de formación inicial que generan empleo inmediatamente.

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. Afortunadamente, esta responsabilidad ha asumido la empresa ancla en el caso de cajeros.

## Reconocimiento de la importancia de un emparejamiento entre la oferta y la demanda laboral

Antes del Programa, INSAFORP financiaba, cursos de capacitación sin asegurarse que existía una demanda efectiva para emplear a los participantes después de graduarse. Capacitaban por capacitar, esperando que la oferta de empleados capacitados pudiera generar la demanda del empleador. Después de conocer los resultados del Programa, la estrategia de INSAFORP progresivamente, está adoptando la política de financiar capacitaciones que equiparan la oferta de capacitación con la demanda del empleador.

Certificación de competencias

Para INSAFORP, el Programa JC representa una estrategia 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. Ya se tienen establecidas las guías de las competencias que debe tener un cajero, el evaluador es el jefe inmediato y él da fe que el empleado demuestra el conocimiento teórico y práctico de las competencias.

Los cajeros capacitados pueden obtener un Certificado de Competencia Laboral, el cual indica que ha sido capacitado y evaluado en el aula y además la empresa que lo contrata le da el visto bueno a la capacitación. La sumatoria de la capacitación y contratación justifica que se les otorgue la certificación. La certificación otorgada por el INSAFORP le es útil para marcar el nivel y ritmo de crecimiento en su carrera.

## APORTE DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN LA SOCIEDAD

### MEJORA DE CONDICIONES DE VIDA DE LOS PARTICIPANTES

Según las encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples de 2012, es muy difícil para un joven de 18 años y menor de 26 años, insertarse en el mercado laboral formal<sup>6</sup>. Aproximadamente uno de cada cuatro graduados de educación media, en ese rango de edad, trabajan en el sector formal. Uno de cada dos graduados de educación media se mantiene en el sistema educativo, el otro 25% trabaja en el sector informal o no hace nada.

Las mejoras percibidas al obtener un trabajo estable con al menos un salario mínimo por los jóvenes se expresan, entre otras, en mejorar su autoestima, seguridad, la satisfacción de poder ayudar a sostener a su familia y a que sus hermanos se mantengan en el sistema educativo. En las palabras de un graduado del Programa:

*“Gracias al programa tengo trabajo, desde que termine la educación media, hace tres años, he buscado trabajo, fui a como cinco entrevistas y nada. A mi mamá le costó mucho esfuerzo y trabajo para que siguiera estudiando. Era difícil me sentía muy mal, no sabía qué hacer no le podía ayudar a mi mamá y yo soy el mayor de mis hermanos.”*

Por otra parte, su capacitación les facilita un mejor desempeño en el trabajo, estabilidad laboral y mejores oportunidades de crecimiento profesional en las empresas, mejorando las probabilidades de movilidad social y mejores oportunidades para ellos y sus hijos/hijas. Asimismo, se observa que en algunos casos de los cajeros contratados, ya han recibido ascensos o reconocimientos como se documenta en la siguiente experiencia de éxito.

<sup>6</sup> Ganar por lo menos el salario mínimo y prestaciones de seguro de salud y retiro.

Los compañeros de trabajo relataron abundantes ejemplos sobre cómo los Jóvenes Comprometidos les apoyaron cuando empezaron a trabajar, cuando más lo necesitaban, estaban aprendiendo los conocimientos y responsabilidades del puesto de cajero y no conocían a nadie en la empresa, con lo cual se contribuye a generar un clima de compañerismo en la empresa y trabajo en equipo que también es reconocido por los empleadores como anteriormente se mencionó.

*Verónica Mejía tiene 36 años y debido a una operación de hernia en su espalda perdió fuerza en pierna izquierda, lo cual le afectó su habilidad para caminar. A pesar de que ella siempre fue consciente que esta inhabilidad podría ser un obstáculo para ella al momento de buscar un trabajo, ella jamás perdió la esperanza: “Yo tengo una discapacidad en mi cuerpo, no en mi mente. Esto no significa que yo no pueda trabajar”, explica Verónica.*

*Verónica conoció el Programa de USAID a través una feria de empleo para personas con discapacidad. Ella fue seleccionada en esta feria para ser parte de un curso de formación para cajeros que la alianza del Programa junto con Wal-Mart, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador e INSAFORP. Después de superar con éxito una formación de 5 días, Verónica fue contratada por Wal-Mart.*

*“Si tú en realidad te propones una meta y te decides a alcanzarla con todas tus fuerzas, no hay nada, ni siquiera una discapacidad, que pueda detenerte”, explica Verónica.*

*Ahora Verónica trabaja en Wal-Mart Soyapango. Su jefe supo que tenía una discapacidad hasta que fue entrevistado para esta historia: “Verónica hace tan bien su trabajo que yo ni siquiera había notado de su discapacidad. Ella trabaja muy duro y con muchísimo compromiso”, explica Patricia Barillas, Gerente de Cajeros.*

*Por ese compromiso, la empresa reconoció su sobresaliente servicio al cliente, por lo cual fue promovida después de apenas 3 meses al área de servicio al cliente. “Estoy muy agradecida con Wal-Mart por darme la oportunidad de trabajar y superar expectativas; y agradezco también a USAID porque sin ellos no estuviera acá en este momento”, expresa.*

### 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, entre otras, en su forma positiva de ver los desafíos del trabajo, en el desarrollo de una perspectiva de largo plazo de crecimiento en la empresa, también en sus relaciones intrafamiliares, interpersonales y sociales de diverso tipo. Incluso los cambios se pueden observar subjetivamente en la fotografía inicial de los participantes y la fotografía cuando se finaliza la capacitación, notándose una gran diferencia positiva, en su postura y semblante, en particular la sonrisa es inconfundible y está enraizada en los participantes, transmitiendo un aire de amabilidad y de confianza en si mismo.

En las palabras de uno de los graduados del Programa JC, que no logró obtener empleo:

*“...antes por todo me enojaba y peleaba mucho con mi esposa, en parte por frustración de no conseguir trabajo. Ya no soy así y valoro aún más a mi esposa que me aguantó todas mis frustraciones. La capacitación me ha dado buenas herramientas, me ayudó a ampliar mis horizontes y mejorar mi autoestima. Ya no tengo miedo de ir a una entrevista. No obstante no estoy trabajando en una empresa, no me he dado por vencido y tengo un pequeño negocio de venta de pan”.*

A los elementos tangibles y objetivos ya señalados, se suman el desarrollo de otras cualidades en los jóvenes graduados, entre ellas: paciencia, liderazgo, creatividad, motivación, compañerismo y una actitud propositiva ante conflictos. Todas ellas visualizadas o manifestadas por los graduados del Programa, Gerentes de empresas y capacitadores en las entrevistas y los grupos focales y que impactan en las dinámicas laborales como antes se ha mencionado y trascienden al ámbito social en el que están insertos los Jóvenes Comprometidos.

## TRANSFERENCIA Y SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Para que los resultados exitosos del Modelo de Inserción Laboral en el área de cajeros sean sostenibles, debe seguir implementándose con las características que lo han hecho tan exitoso, en ese marco, para lograr la continuidad de los resultados, es indispensable:

- a) La reproducción de sus componentes y factores de éxito; su dinámica interna y las alianzas,
- b) Tener la capacidad de adaptar estos componentes a nuevos contextos y necesidades de las empresas empleadoras,
- c) Ampliar la base de empresas aliadas,
- d) La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (institución que lleva acabo las capacitaciones) debe empoderarse completamente del modelo.

En la medida el Modelo satisfaga las necesidades del mercado laboral, orientando la selección y capacitando a jóvenes en las competencias requeridas para cargos específicos, a un nivel aceptable para las empresas y haciendo alianzas directas con empresas requiriendo nuevos empleados, se logrará su objetivo fundamental, de mejorar el acceso al empleo de los jóvenes. La sostenibilidad se producirá si la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador logra posicionarse exitosamente tanto como un proveedor de formación competente, como un intermediario que garantice la coincidencia de los perfiles de los jóvenes que han sido capacitados con las expectativas y requisitos del empleador. Este proceso esta muy avanzado, como se comenta más abajo.

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 podría continuar si se mantiene la capacidad de ofrecer jóvenes con las competencias que el sector productivo requiere.

En el caso de Cajeros, desde marzo del 2012, INSAFORP esta financiando las capacitaciones y se observa una anuencia por su parte de seguir financiándolas.

Es fundamental asegurar el interés e involucramiento de las empresas en el Programa JC y el compromiso de éstas en aportar recursos para el desarrollo de los cursos de formación de competencias e insertar laboralmente a los jóvenes en cargos específicos.

Las capacitaciones de cajeros cuentan con un fuerte respaldo de la empresa ancla para los cargos de cajeros. Ellos están muy contentos con los resultados del Programa y juegan un rol importante en la identificación y selección de los participantes, posterior a la capacitación les ofrecen empleo, de acuerdo a sus necesidades, en una de sus diferentes modalidades de supermercados<sup>7</sup>. Desde enero del 2013, el Programa no proporciona viáticos a los participantes. Wal-Mart provee la alimentación a los estudiantes y en ocasiones, por ejemplo cuando los participantes vienen de muy lejos, también les ha proporcionado transporte.

Desde el inicio, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador ha sido la institución responsable de las capacitaciones de cajeros, cuentan con el recurso humano y taller de práctica tecnológico<sup>8</sup>, han participado activamente en la validación del currículo y posteriormente en las modificaciones e inclusión de nuevas competencias para satisfacer la demanda de los empleadores. Por ello podemos concluir que la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador se ha apropiado del currículo y tecnología y de la importancia de vincular las necesidades del empleador con las capacitaciones, para mejorar la probabilidad de colocar a los participantes en un empleo.

Desde julio del 2013, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador con el apoyo del Programa de USAID, gradualmente está asumiendo el liderazgo para mantener la dinámica de gestión que el ciclo de reclutamiento y financiamientos requiere. Por ejemplo, para las dos últimas capacitaciones de cajeros, la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador llevó a cabo la mayor parte de los procesos de articulación y administrativos con Wal-Mart e INSAFORP.

El proceso de transición para apuntalar la sostenibilidad del modelo en las capacitaciones de cajeros está bastante avanzado, ya que la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador cuenta con la capacidad para reproducir los componentes y factores de éxito de este y también ha demostrado capacidad de adaptar estos componentes a nuevos contextos y necesidades de la empresa empleadora.

Lo que todavía no se ha desarrollado plenamente es una iniciativa de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador para extender las alianzas a otras empresas. En ese sentido la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador debería desarrollar una estrategia de negocios, que incluya, entre otros, un plan de mercadeo, de salir a vender el producto, documentando el éxito que se ha tenido, exponiéndolo a otras empresas que pueden cubrir sus necesidades de cajeros. Un ejemplo de la promoción de venta de los cursos es que ofrece una respuesta a la excesiva rotación en un área crítica, porque garantiza la coincidencia de los perfiles de los capacitados con las expectativas de empleador. Y la rotación es considerablemente menor entre los que fueron entrenados por el Programa Jóvenes Comprometidos en comparación con los que son contratados por otros medios y adicionalmente la curva de aprendizaje es menor.

Alternativamente, el INSAFORP pronto promoverá los cursos más ampliamente con el apoyo del Programa.

Hay otros dos elementos importantes en el modelo original que ya no se están implementando plenamente: la entrega de la camisa tipo polo de Jóvenes Comprometidos (\$14/graduado) y la entrega de viáticos \$2/día/capacitando o sea \$400 por un grupo de 20 capacitando) con el enfoque de reducir costos y ofrecer mejorar las condiciones de sostenibilidad.

Sin embargo, la camisa les daba mística y era un elemento importante para crear la identidad de compromiso y responsabilidad en el desempeño del cargo con aquellos que franquearon todo el proceso de formación. Como señalamos anteriormente, antes de la entrevista de trabajo, lo primero que hizo un graduado del Programa, según un entrevistado en un grupo focal, fue ponerse la camisa de Jóvenes Comprometidos, ya que se sentía muy orgulloso de ser graduado del Programa, le daba ánimos, ya que estaba muy nervioso, y tenía varios años de buscar trabajo, sin éxito. Con la camisa, expresó, sentía que no estaba sólo en la entrevista ya que USAID lo acompañaba y le daba todo su respaldo. La entrevista es un momento crucial y no todos los graduados del Programa tienen el mismo grado de confianza en si mismos y algunos van muy nerviosos por lo que la camisa es un elemento adicional que en muchos casos facilita establecer un ambiente propicio en la entrevista, que culminó con un nuevo trabajo.

De hecho, los Jóvenes comprometidos que iniciaron su capacitación cuando ya no se daba la camisa ni los viáticos, no la extrañan, y tampoco entendieron muy bien el significado de ello.

Con relación a la discontinuación en la entrega de viáticos, puede darse un problema en la participación de los jóvenes que vienen de hogares muy pobres, y viven lejos del centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y tienen, por ejemplo, que tomar dos buses para ir y dos para regresar, lo cual podría constituir una barrera para asistir a las capacitaciones.

En alguna medida la falta de viáticos ha sido resuelta, Wal-Mart provee alimentación a los participantes (\$4/día/capacitando o sea \$800 por grupo de 20 capacitando) y en el caso que los participantes residen fuera del área metropolitana de San Salvador (AMSS), como el caso de los participantes que vienen de la Herradura, también les proporciona transporte.

Asimismo hay dos enfoques importantes, que responden a los intereses de USAID, incluir personas con discapacidad y jóvenes con perfil de riesgo como jóvenes provenientes de las capacitaciones de Catholic Relief Services (CRS). El perfil de entrada es el perfil que se utiliza con todos los candidatos, la diferencia es que el Programa los selecciona, no Wal-Mart, los graduados se entrevistan posteriormente con Wal-Mart y los seleccionados ingresan a trabajar con ellos. Al finalizar el Programa de USAID, en noviembre del 2013, y finalice la participación del Programa, es incierto si la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador colectivamente con Wal-Mart mantengan dicha iniciativa de identificar e incluir a personas no previamente identificadas por la empresa ancla.



A man with dark hair and a goatee, wearing a blue vest over a yellow and white plaid shirt, is working at a retail counter. He is looking slightly to the right with a neutral expression. In the background, there are shelves stocked with various products, including what appears to be a display of colorful items. A white printer is visible on the counter to the left. The overall setting is a well-lit retail store.

# *CAPÍTULO 5*

**FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO**

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 como estrategias generadas 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 versatilidad de oportunidades que el Programa JC genera mediante la articulación e interacción de 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 currículos que respondan a tales competencias ; d) la participación activa de las empresas durante los cursos de formación, generando un valor agregado en comparación a las formaciones tradicionales, e) el lazo con INSAFORP, la institución del Estado que financia las capacitaciones, que además podría repetir con otras capacitaciones, y f) la experiencia exitosa del modelo que garantiza la coincidencia de las capacitaciones y perfiles con las expectativas, necesidades y requisitos del empleador.

Otro factor de éxito del Modelo es la efectividad de los procesos de preselección y orientación, que para este caso es ejecutado por la empresa ancla, para lograr una adecuada selección de jóvenes que cumplan con el perfil de entrada y salida establecido para la formación-inserción, lo cual también se ve reflejado en que el 93% de los participantes en los cursos de cajeros (309 de los 331 participantes a septiembre 2013) permanecen 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 desarrollar las competencias meta de finalizar la formación en el tiempo estipulado, que en el caso de cajeros, generalmente es de dos semanas y tres semanas cuando son dos turnos. Además permite alinear desde el principio; los perfiles de los empleadores con todos los procesos de apoyo.

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 gran medida que las empresas cumplan con los empleos y condiciones laborales ofrecidas.

### 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 las competencias para cargos específicos de determinadas empresas con las cuales se desarrollan alianzas y relaciones de tipo ganar-ganar. Es fundamental, asegurar el interés e involucramiento de las empresas en el Programa JC y el compromiso de éstas de 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 los perfiles de los participantes y las expectativas y requisitos del empleador. 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, por ejemplo cuando una organización no tiene programas de formación eficientes y eficaces en las áreas de competencias que son requeridas por las empresas, el Programa los desarrolla.

- **Identificar y consolidar 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 cómo disminuirían sus costos de operación y aumentarían sus ganancias al disminuir la rotación y período de aprendizaje de los cajeros y por otra parte aumentara la velocidad con la que los cajeros atienden a los clientes.

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. 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 en unos casos viáticos de los jóvenes durante los cursos.

Finalmente, crear un proceso en sintonía con los empleadores de forma que se logre una estandarización de instrumentos y metodologías por empleador en los procesos de selección.

- **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 los currículos 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 para que los jóvenes formados puedan 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, la formación y las entrevistas para la inserción de los jóvenes. Estas últimas 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 otro elemento estratégico en la sincronía de la formación con la demanda de las empresas. Contribuye a minimizar la deserción de los jóvenes en el transcurso 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 currículo según competencias identificadas en los perfiles**

El diseño de currículos, 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 “Cajeros.” Y los resultados de la formación son permanentemente validadas con la empresa contratante.

- **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 y entre departamentos de recursos humanos y operaciones, que permita 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, 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 los currículos previamente diseñados, 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 hacer cumplir compromisos pactados en las alianzas de mutuo beneficio.

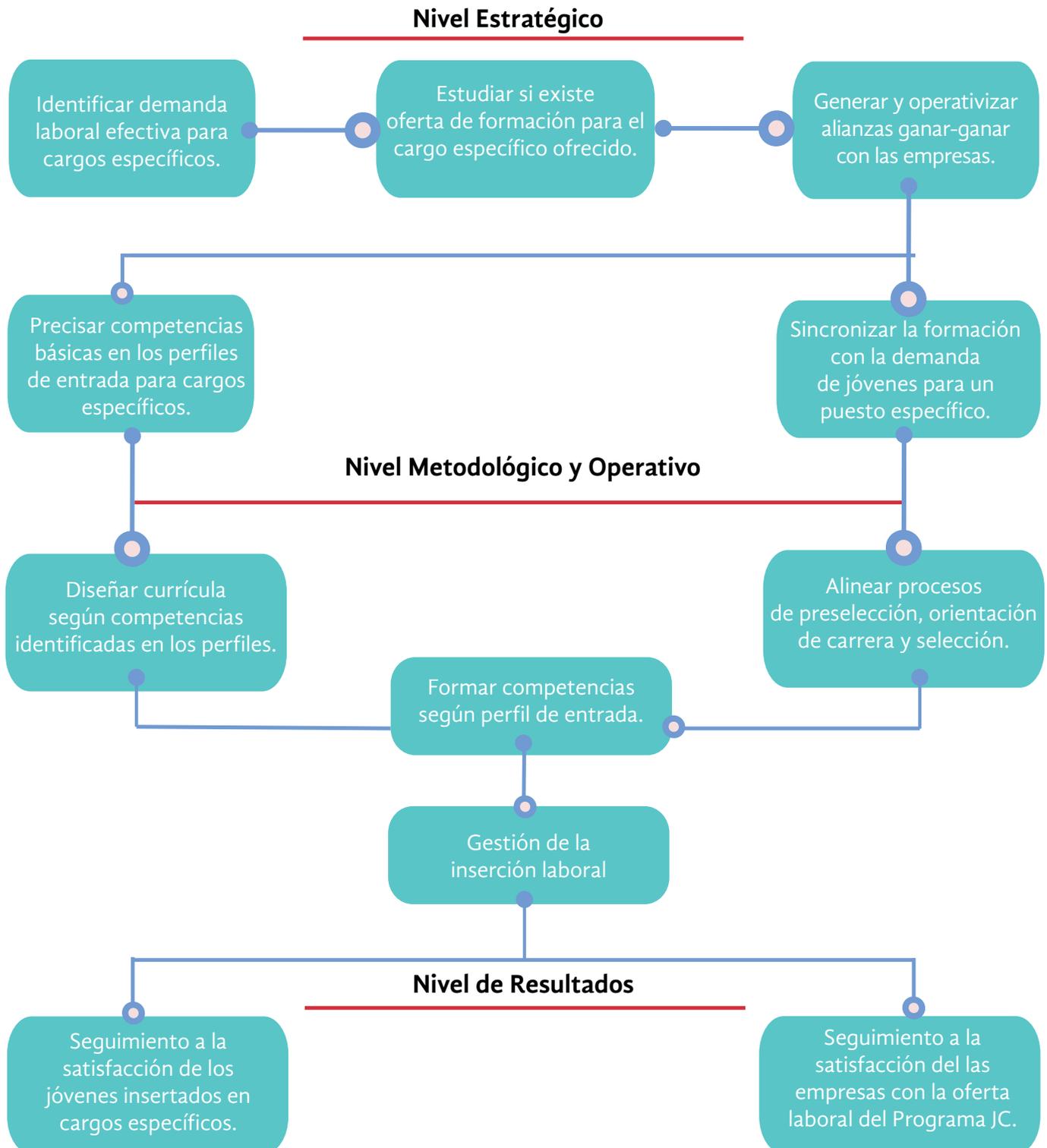
- **Seguimiento a la satisfacción de los Jóvenes insertados en cargos específicos**

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. Y una vez cumplidos 3 meses en el cargo, los jóvenes pueden acceder a certificaciones de Competencias laboral de parte de INSAFORP.

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.

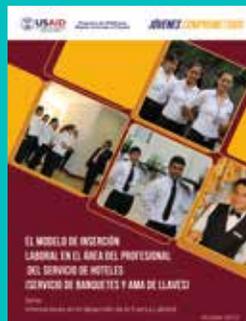
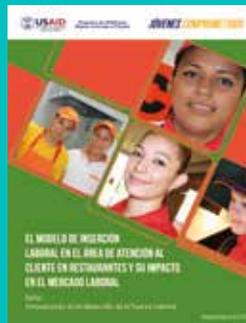
A continuación la representación gráfica de los factores de éxitos y su composición por nivel:

## FACTORES DE ÉXITO DEL MODELO



ANEXO: BITÁCORA DE ENTREVISTAS REALIZADAS

EMPRESA/INSTITUCION	DIRECCION	FECHA	PERSONA ENTREVISTADA
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	9ª Av. Nte. y 5ª C Pte., San Salvador	8/8/2013	Lic. Irma Morales
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	9ª Av. Nte. y 5ª C Pte., San Salvador	14/8/2013	Lic. Laura Canizales / Blanca Nelly Hernandez
Wal-Mart	Oficinas Centrales	31/07/2013	Lic. Mary Carmen Linares
Wal-Mart	Oficinas Centrales	31/07/2013	Lic. Claudia de Ibáñez
INSAFORP	Bld. Siemens Parque Industrial Sta. Elena, Ant. Cuscatlán, La Libertad	19/08/2013	Lic. Juan Carlos Miranda



Link de descarga: [www.accesoempleo.org](http://www.accesoempleo.org)