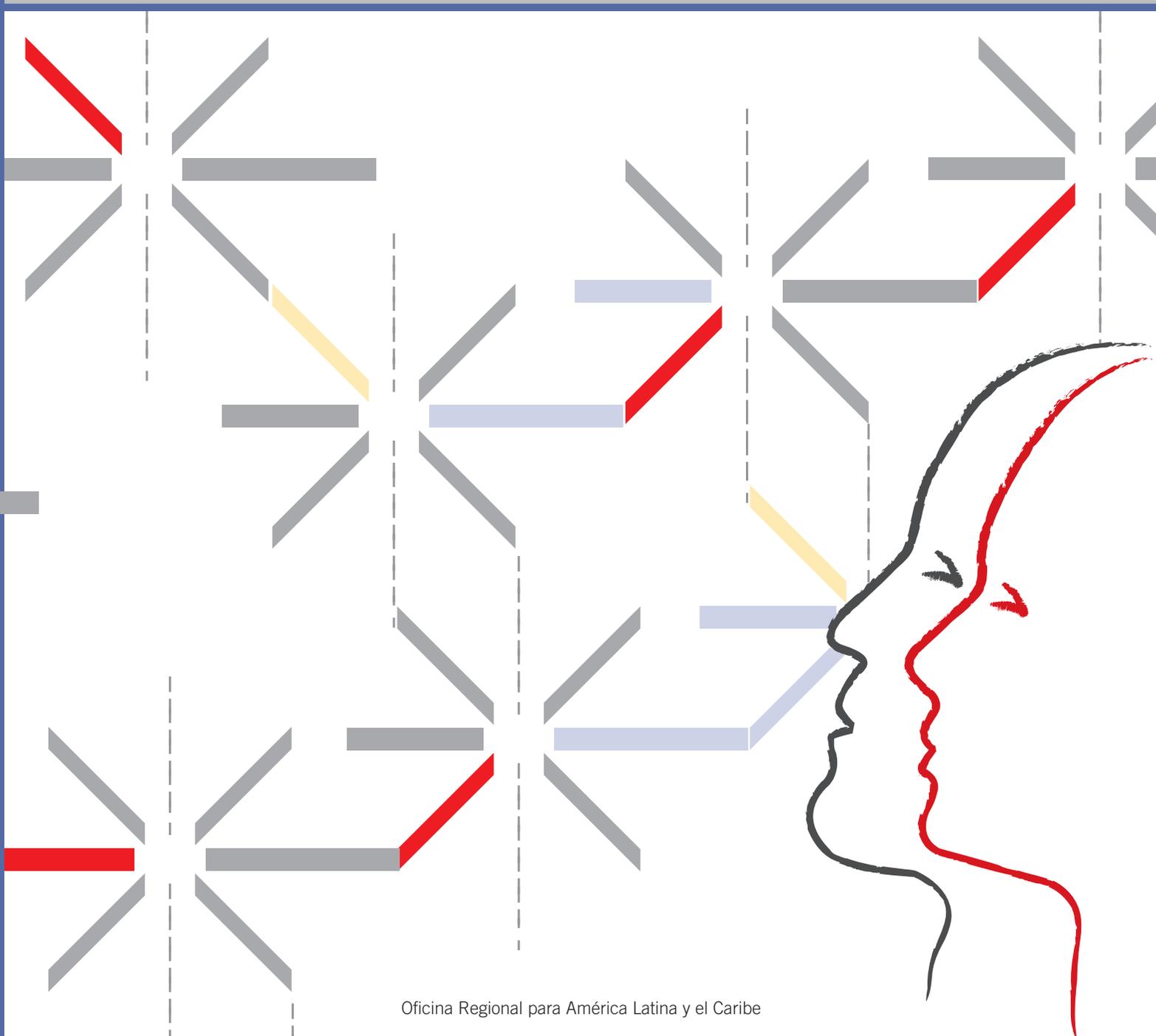
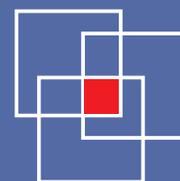


Jóvenes y Empleo: Experiencias innovadoras en el mundo empresarial



Jóvenes y Empleo:
**Experiencias innovadoras
en el mundo empresarial**

Proyecto **PREJAL**

Copyright © Oficina Internacional del Trabajo 2009

Primera edición 2009

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Jóvenes y Empleo: experiencias innovadoras en el mundo empresarial. Lima: Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL), 2009. p. 148

Empleo de jóvenes, fomento del empleo, juventud, transición de la escuela a la vida profesional, inserción profesional, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú.

13.01.3

ISBN: 978-92-2-322620-6 (impreso)

ISBN: 978-92-2-322621-3 (Web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y en las oficinas locales que tiene en diversos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza o a: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Las Flores 275, San Isidro, Lima 27, Apartado Postal 14-124, Lima, Perú. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a las direcciones antes mencionadas o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org o biblioteca@oit.org.pe.

Vea nuestros sitios en la red: www.ilo.org/publns o www.oit.org.pe/publ [sitio Web regional] o www.oit.org.pe/prejal

Impreso en Perú

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Jóvenes y Empleo:
**Experiencias innovadoras
en el mundo empresarial**

Proyecto **PREJAL**

ÍNDICE

Prólogo	11
1. Introducción	15
1.1. Antecedentes y justificación del Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL)	15
1.2. Qué es PREJAL: Objetivos generales y específicos	18
1.3. Estructura del presente informe	20
1.4. Objetivo 3 de PREJAL	21
1.4.1. Acciones emprendidas para el cumplimiento: presentación general de los proyectos empresariales	23
1.5. Objetivos del presente estudio	24
1.5.1. Objetivo general	24
1.5.2. Objetivos específicos	24
1.6. Metodología de trabajo, fuentes de información y alcance del estudio realizado	24
2. Marco conceptual	26
2.1. La importancia del aprendizaje en contextos reales de trabajo: formación escolar y formación en la empresa, diferencias y complementariedades	26
2.2. Responsabilidad Social Empresarial como fundamento de las acciones de las empresas	29
2.3. Marco de la OIT: juventud y promoción del empleo	31
3. Análisis descriptivo de las experiencias formativas de PREJAL	38
3.1. Países intervinientes y empresas participantes en cada uno de ellos	38
3.2. Condiciones generales para presentación y ejecución de los proyectos	39

3.3. Modalidades de actuación	41
3.4. Síntesis de cada una de las propuestas de trabajo, procesos de ejecución y resultados alcanzados	43
3.4.1. Endesa	44
3.4.1.1. Argentina – Edesur <i>Programa de prácticas rentadas para jóvenes estudiantes técnicos y universitarios del campo de la distribución eléctrica</i>	45
3.4.1.2. Brasil – Ampla <i>Programa Joven Aprendiz Electricista</i>	49
3.4.1.3. Brasil – Coelce <i>Promoción de jóvenes estudiantes de educación secundaria y universitaria en el mercado de trabajo de Ceará</i>	51
3.4.1.4. Chile – Cam <i>Programa de prácticas profesionales para alumnos egresados de Escuelas Técnico-Industriales de Santiago de Chile</i>	53
3.4.1.5. Chile – Chilectra <i>Programa de formación dual de jóvenes de escuelas industriales y comerciales en el negocio de la distribución eléctrica</i>	56
3.4.1.6. Colombia – Codensa <i>Capacitación de jóvenes de los estratos I, II y III en tecnología eléctrica en la ciudad de Bogotá</i>	59
3.4.1.7. Perú – Edelnor <i>Programa de formación de jóvenes en el negocio de la distribución de energía eléctrica</i>	62
3.4.2. Fundación Telefónica	65
3.4.2.1. Argentina – Fundación Telefónica <i>Programa Integral de inclusión educativa, social y laboral (trabajo decente) para los jóvenes de sectores vulnerables en situación de trabajo infantil</i>	66
3.4.2.2. Brasil – Fundação Telefônica <i>Programa de especialización de jóvenes para su incursión en el mundo laboral</i>	70
3.4.2.3. Colombia – Fundación Telefónica <i>Programa de promoción de empleo juvenil en Colombia - Red de egresados Proniño</i>	73
3.4.3. Fundación Adecco	76
3.4.3.1. Argentina, Colombia y Perú – Fundación Adecco <i>Formación para la inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja en Argentina, Colombia y Perú</i>	77

3.4.4. Prosegur	81
3.4.4.1. Argentina, Brasil, Chile y Perú – Prosegur <i>Capacitación de jóvenes de Argentina, Brasil, Chile y Perú en vigilancia física y manipulación de dinero</i>	82
3.4.5. Santander	85
3.4.5.1. Argentina, Brasil, Chile y México – Santander <i>Generación de oportunidades laborales para jóvenes</i>	86
3.4.6. Fundación Real Madrid	90
3.4.6.1. Argentina y Chile – Fundación Real Madrid <i>Formación juvenil para la inserción laboral en Argentina y Chile</i>	90
4. Lecciones aprendidas: Aspectos destacables de las experiencias descritas	93
4.1. Introducción	93
4.2. Relación escuela-empresa: una articulación virtuosa	95
4.3. Transición de la escuela al trabajo: un conjunto de herramientas útiles para pensar el futuro	108
4.4. Inserción formal para una trayectoria laboral ascendente	115
4.5. Dispositivos múltiples para la inserción social y laboral de los jóvenes más vulnerados	122
4.6 Aportes desde PREJAL: conclusiones	132
Anexo I	137
Bibliografía	141

Prólogo

El empleo de los jóvenes es esencial para avanzar en la erradicación de la pobreza y para lograr un desarrollo sostenible con crecimiento y bienestar para todos. La falta de puestos de trabajo es una plaga para la juventud de nuestro tiempo, ya que sus tasas de desempleo habitualmente duplican o triplican en promedio a las de los adultos.

Según el informe de Trabajo Decente y Juventud de la OIT (2007), en América Latina la población joven entre 15 y 24 años es de alrededor de 106 millones de personas. De ese total, 58 millones integran la fuerza laboral (55%). De ellos, 48 millones están empleados, el 65% en ocupaciones consideradas precarias, y unos diez millones están desempleados. Por otra parte, hay 22 millones de jóvenes en la región que no estudian ni trabajan.

Por lo tanto, el empleo juvenil va más allá del desempleo. Se tienen que considerar las repercusiones de la ocupación precaria (baja productividad e ingresos, sin cobertura de seguridad social) y ese enorme grupo de jóvenes que ni estudian ni trabajan.

En los últimos años, la temática del empleo juvenil ha ido tomando relevancia en diferentes reuniones internacionales y cumbres presidenciales, y fue recogida como una prioridad en la Agenda Hemisférica para la Promoción de Trabajo Decente presentada en la XVI Reunión Regional de los Estados Americanos Miembros de la OIT (2006).

En el marco de la más reciente Cumbre Iberoamericana de El Salvador, se celebró el I Foro Iberoamericano de Ministros de Trabajo bajo el lema "Juventud, Trabajo Decente y Desarrollo en Democracia", en el que se aprobó la denominada Declaración de

Sonsonate en la que los gobiernos acordaron una serie de medidas destinadas a promover el trabajo decente para los jóvenes.

En este contexto, la OIT lanzó el proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL), financiado por el Gobierno de España y por un grupo de empresas y fundaciones españolas coordinadas por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), y que tiene entre sus objetivos promover políticas que favorezcan el empleo juvenil y brindar mayores posibilidades de inserción laboral a los jóvenes de sectores desfavorecidos.

En el ámbito del proyecto, Endesa, Fundación Adecco, Fundación Telefónica, Prosegur, Santander y Fundación Real Madrid están ejecutando una serie de experiencias modelo, a través de la gestión directa o en colaboración con instituciones de reconocida trayectoria en el trabajo con los jóvenes, donde no sólo actúan como agentes de crecimiento económico y creación de empleo, sino también como promotoras de desarrollo social en el marco de uno de los objetivos estratégicos de la OIT, como es el de favorecer el acceso de los jóvenes a un trabajo decente y productivo.

Este informe nos detalla estas experiencias y describe las actividades de formación con los jóvenes por medio de la sistematización de prácticas de capacitación, de orientación laboral y apoyo a la búsqueda de empleo. Asimismo, se lleva a cabo una labor de identificación de criterios y modelos de intervención que van a permitir trasladar a otros ámbitos las lecciones aprendidas en el marco del proyecto PREJAL.

Los testimonios de los jóvenes que fueron entrevistados señalan el descubrimiento de su propio capital social, el fortalecimiento de la autoestima, la confianza y la comprensión de las normas sociales básicas para cualquier trabajo.

Las empresas y fundaciones que participan en el proyecto apostaron por la inclusión social de los jóvenes a través de la formación y la capacitación. Resaltamos el compromiso con las comunidades en los países donde actúan (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), que ha generado una atmósfera favorable a las acciones del proyecto PREJAL beneficiando a alrededor de 16,000 jóvenes y motivando su capacidad para proyectarse hacia el futuro.

Esta publicación está basada en un estudio realizado por Edith Byk, consultora de la OIT bajo la coordinación del Equipo PREJAL de la Oficina Regional de la OIT en Lima. De igual manera, las empresas que participan en el proyecto PREJAL colaboraron amablemente en las entrevistas realizadas por la consultora. A todos ellos, nuestro agradecimiento.

Jean Maninat

Director Regional para América Latina y el Caribe

¹ Tomado del Documento de Proyecto de PREJAL.

1. Introducción

El presente informe ha sido elaborado en el marco de la ejecución del Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL) con el propósito de dar a conocer las experiencias de formación destinadas a jóvenes provenientes de sectores desfavorecidos desde el punto de vista de su condición económica y social. Las experiencias han sido desarrolladas en seis países de América Latina por un conjunto de empresas y entidades de origen español, que trabajan en los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, la energía, la banca, los recursos humanos, la seguridad y el deporte.

Además del relato de las iniciativas implementadas, sobre la base del marco conceptual que se expone en este informe, PREJAL ha desarrollado un estudio específico, cuyos resultados se sintetizan en un capítulo final.

El objetivo es identificar algunos de los aspectos más destacables de esas iniciativas, de manera que puedan ser utilizados como fuentes para el diseño de nuevos programas que –tanto desde el sector público como desde el privado– se orienten a enfrentar el desafío que conlleva mejorar la empleabilidad, las posibilidades y las condiciones de empleo de los jóvenes. Aquí se trata particularmente de aquellos jóvenes, hombres y mujeres, que, por las características socio económicas de los hogares de los cuales provienen y por la educación alcanzada, cuentan con escasas oportunidades de encontrar un trabajo decente y productivo.

1.1. Antecedentes y justificación del Proyecto Promoción del Empleo Juvenil en América Latina (PREJAL)¹

En septiembre de 2000, en el marco de la Declaración del Milenio, los jefes de Estado y de Gobierno acordaron “desarrollar y poner en marcha estrategias que den a los jóvenes, en todas partes del mundo, una oportunidad real de encontrar un trabajo decente y productivo.” Asimismo, como preparación para la Cumbre del Milenio, el Secretario General de las Naciones Unidas hizo público el informe *Nosotros los pueblos: la función de las Naciones Unidas en el siglo XXI*.

En este documento el Secretario General propuso, por primera vez, la creación de una Red de Políticas de Empleo: "Junto a los dirigentes del Banco Mundial y de la Organización Internacional del Trabajo, voy a convocar una Red de Políticas de Alto Nivel sobre

el empleo juvenil, animando a los más creativos líderes de la industria privada, de la sociedad civil y de la política económica a explorar aproximaciones imaginativas a este difícil reto. Solicitaré a esta Red de Políticas que proponga un conjunto de recomendaciones que yo pueda trasladar a los líderes mundiales en un año."

En cumplimiento de este objetivo, a partir de la Cumbre del Milenio

los dirigentes de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo invitaron a doce líderes y expertos en políticas en el campo del empleo juvenil, de todas partes del mundo, a formar parte de un Grupo de Alto Nivel para la Red de Empleo de los Jóvenes (en adelante, REJ)².

Este Grupo trabajó en estrecha colaboración con la Secretaría Conjunta, constituida por la Organización Internacional del Trabajo, las Naciones Unidas y el Banco Mundial, para preparar el documento que contenía los antecedentes necesarios y un conjunto de recomendaciones de política, las cuales fueron debatidas en la primera reunión del Grupo de Alto Nivel que tuvo lugar en la sede de la OIT en Ginebra, en julio de 2001. Las conclusiones de este debate fueron transmitidas por el Secretario General de las NN.UU. a la Asamblea General en septiembre de 2001. Los principales mensajes de esas recomendaciones de política fueron:

- ▶ En sus planes de desarrollo, los Gobiernos deberían involucrar estrechamente a los jóvenes e integrar sus acciones en favor del empleo juvenil en una política de empleo amplia.
- ▶ La juventud tiene que ser considerada como un activo, no como un problema.

² Integrada por las siguientes personas: Sr. Saifuddin Abdullah, Sr. César Alierta, Dra. Ruth Cardoso, Sr. Hernando de Soto, Dra. Geeta Rao Gupta, Sr. Bill Jordan, Sr. Allan Larsson, Sr. Rick Little, Sra. Maria Livanos Cattai, Sr. Magatte Wade, Hon. Ralph Willis, Hon. Rosanna Wong.

³ A/C.3/57/L.12



- ▶ La juventud es una fuerza creativa hoy y no solamente mañana.

Las acciones que se debían emprender se estructuran alrededor de las cuatro prioridades globales de la estrategia relativa al trabajo decente para los jóvenes, a saber, la igualdad de oportunidades, la empleabilidad, el espíritu empresarial y la creación de empleo:

- ▶ Igualdad de oportunidades: dar a las jóvenes las mismas oportunidades que a los jóvenes;
- ▶ Empleabilidad: invertir en educación y formación continua para los jóvenes y mejorar el impacto de esas inversiones;
- ▶ Espíritu empresarial: facilitar la creación y la gestión de empresas a fin de ofrecer más y mejores empleos para los jóvenes de ambos sexos; y
- ▶ Creación de empleo: situar la creación de empleo en el centro de la política macroeconómica.

Cuatro grupos de trabajo fueron creados en torno a estos cuatro temas para elaborar recomendaciones y presentar ejemplos de buenas prácticas. Estos grupos de trabajo fueron presididos por miembros del Grupo de Alto Nivel, entre cuyos participantes se encontraban representantes de organizaciones de empleadores y de trabajadores, del Banco Mundial, de las NN.UU. y de la OIT, así como de organizaciones juveniles y otras de la sociedad civil. Las deliberaciones de estos grupos de trabajo fueron presentadas al Secretario General en la segunda reunión del Panel de Alto Nivel de la REJ, la cual tuvo lugar en la sede de la OIT en Ginebra en junio de 2003.

El trabajo de la REJ fue reforzado por una Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la Promoción del Empleo Juvenil, de diciembre de 2002³. Por este medio se anima a los Estados Miembros a preparar planes de acción nacionales sobre el empleo de los jóvenes con la participación de organizaciones juveniles, teniendo en cuenta los compromisos de los Estados Miembros, en especial el Programa de Acción Mundial para los Jóvenes hasta el año 2000 y subsiguientes.

Para facilitar el análisis general y la evaluación de los progresos alcanzados se invita a los Gobiernos, en el año 2004, a enviar sus estudios y planes a la Secretaría de las NN.UU. También se

invita a la OIT, a la Secretaría de las NN.UU., al Banco Mundial y a otras agencias a prestar ayuda a los Gobiernos en estos esfuerzos.

1.2. Qué es PREJAL: Objetivos generales y específicos

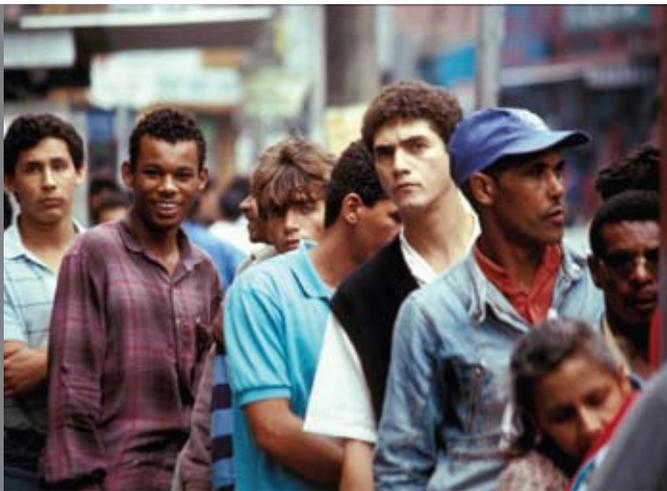
El proyecto de Promoción del Empleo Juvenil en América Latina se inscribe dentro de los esfuerzos de la Red de Empleo de los Jóvenes (REJ) del Secretario General de las Naciones Unidas y del Programa Global de Empleo y el Programa de Empleo de los Jóvenes de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). En consonancia con estos esfuerzos, el Gobierno español y un grupo de entidades y empresas

españolas, coordinadas por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), tomaron la decisión de apoyar estas iniciativas con el objeto de dar oportunidades a los jóvenes latinoamericanos para la obtención de trabajos decentes y productivos.

En el contexto descrito, PREJAL surge con el propósito de contribuir significativamente a la puesta en marcha del compromiso alcanzado en la Declaración del Milenio de "elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo."

El proyecto, cuyo período de implementación es de cuatro años, comenzó su ejecución a partir del año 2005, con los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Sensibilizar a los países beneficiarios, y especialmente al ámbito de Gobiernos, actores sociales y organizaciones juveniles, sobre la importancia del acceso de los jóvenes al empleo decente y productivo, y acumular y difundir conocimientos para el debate en la materia.
- ▶ Presentar y discutir recomendaciones destinadas a la mejora de las políticas y programas de creación de empleo y fomento de la empleabilidad para jóvenes en los países cubiertos por el Proyecto.



⁴ Los contextos nacionales determinaron distintos grados de avance en cada uno de los países de ejecución. Los resultados y actividades que se describen aquí tienen carácter enunciativo y no son comunes a todos ellos.

- ▶ Realizar seis experiencias de formación basadas en la demanda dirigidas a jóvenes de sectores desfavorecidos y conducidas por empresas en los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte, aumentando la empleabilidad de los jóvenes y favoreciendo su inserción laboral.

El Proyecto se propone establecer, durante su vigencia, las bases de una red de promoción del empleo juvenil en los países de intervención, con la perspectiva de ir integrando al colectivo de países de América Latina en este esfuerzo. En una proyección hacia el futuro, la intención es involucrar de manera paulatina a las instituciones de la administración pública, junto con las organizaciones empresariales, sindicales y de la sociedad civil comprometidas con el empleo juvenil, para de esta manera facilitar un intercambio fluido y eficaz en el desarrollo y sostenimiento de esta red.

PREJAL se desarrolla en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Perú y República Dominicana, a través de planes específicos de intervención en cada uno de estos países para el logro de los objetivos propuestos.

Desde un abordaje conceptual compartido, en el marco de la implementación de los dos primeros objetivos ya mencionados, PREJAL ha avanzado en los países de ejecución de acuerdo con las posibilidades que ofrecen las distintas realidades nacionales. Para ello se ha procedido a lo siguiente⁴:

- ▶ La elaboración de informes nacionales, que contienen diagnósticos sobre las condiciones y características de la inserción de los jóvenes en los mercados de trabajo, sobre las principales políticas y programas de promoción del empleo juvenil y sobre la legislación vigente en la materia.
- ▶ La elaboración de recomendaciones que sirven de punto de partida para el desarrollo de actividades que tienden a promover un debate en torno de los principales objetivos e instrumentos que deberían orientar las políticas de empleo juvenil.
- ▶ La generación de espacios de debate y de diálogo tripartito, incluyendo la participación de las organizaciones de y para jóvenes, para promover consensos básicos que sirvan de guía para la elaboración de políticas nacionales en la materia.

El Proyecto se propone establecer, durante su vigencia, las bases de una red de promoción del empleo juvenil en los países de intervención, con la perspectiva de extender el mismo a otros países de la región.

- ▶ La realización de seminarios nacionales, con participación de representaciones de los gobiernos, de los sectores empresariales, de los sindicales y de las organizaciones de y para jóvenes, con el objetivo de presentar los estudios y recomendaciones de políticas elaborados por PREJAL y promover un intercambio de ideas en torno a temáticas de interés vinculadas con el empleo decente para la juventud.
- ▶ La celebración de acuerdos tripartitos, a través de los cuales se suscriben y se plasman los principales objetivos, temas y líneas de acción consensuados de manera tripartita en el marco de los debates mencionados.
- ▶ La puesta en marcha de una campaña de comunicación para instalar en la agenda social la cuestión del empleo juvenil.
- ▶ La elaboración de una página Web que permite abordar los principales temas vinculados con el empleo juvenil, así como dar a conocer las principales actividades y los productos generados por el proyecto.
- ▶ La realización de seminarios virtuales sobre la temática, abiertos a los países de América Latina, con la finalidad de constituir un ámbito de intercambio de opiniones y experiencias que concite la participación de los representantes de los actores sociales, gobiernos, organizaciones de y para jóvenes y especialistas en la materia.

1.3. Estructura del presente informe

A partir de la breve presentación de PREJAL, sus antecedentes, objetivos, líneas de acción y algunos de los resultados obtenidos, aspectos sintetizados hasta aquí, este informe ahondará, en primer lugar, en la caracterización del objetivo tercero del Proyecto. Respecto de este último, se dará cuenta de las actividades a través de las cuales se expresa la justificación y los objetivos del estudio realizado y la metodología adoptada para su elaboración.

Seguidamente se expondrán los principales desarrollos conceptuales y los principios que animan y justifican la puesta en marcha de las experiencias de formación para jóvenes, con el propósito de aumentar su empleabilidad y sus posibilidades de inserción en trabajos decentes. Estas experiencias han sido llevadas a cabo bajo la responsabilidad de seis empresas e instituciones

de origen español. De manera complementaria, se sintetizarán las principales normas de la OIT en materia de empleo y juventud.

En el capítulo siguiente se realizará una descripción sintética de las características de diseño, modalidades de ejecución y principales resultados obtenidos a partir de las experiencias desarrolladas por las empresas y entidades que participan en PREJAL, en el marco de este objetivo del proyecto.

A partir de la descripción realizada, se desarrollará un capítulo específico destinado al análisis de estas experiencias con el objetivo de extraer lecciones aprendidas e identificar algunos aspectos destacables en las acciones de formación de jóvenes, protagonizadas por las empresas y entidades responsables de su ejecución.

Por último, se expresarán algunas conclusiones que, junto con las consideraciones del capítulo anterior, constituyen el aporte que PREJAL desea realizar para las políticas públicas en torno del rol del sector empleador en la promoción del trabajo decente para la juventud.

1.4. Objetivo 3 de PREJAL

Como se mencionó anteriormente, entre sus objetivos programáticos PREJAL lleva a cabo seis experiencias de formación, dirigidas a jóvenes de sectores desfavorecidos. Tales experiencias son llevadas a cabo por empresas y entidades que trabajan en los campos de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, energía, banca, recursos humanos, seguridad y deporte. Todas ellas se desarrollan con la perspectiva de aumentar la empleabilidad de los jóvenes participantes y favorecer su inserción laboral.

Estas iniciativas se implementan en seis países –Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú– en los cuales participan, a través de sus filiales o participadas nacionales, las siguientes empresas y entidades: Endesa, Fundación Adecco, Fundación Telefónica, Prosegur, Santander y Fundación Real Madrid. De los países de ejecución, Argentina es el único en el que tienen actuación todas las entidades mencionadas.



La formación en la empresa, cuya importancia será abordada en un apartado de este informe, ha sido históricamente contemplada en las legislaciones nacionales a través de distintos institutos (aprendizaje, pasantías, prácticas formativas). Actualmente ha cobrado nuevo y especial interés a partir del desarrollo de esquemas basados en la formación por competencias, que han venido gestándose en distintos países de América Latina.

En consecuencia, existe una creciente investigación sobre la formación de los trabajadores en la empresa, que –en algunos períodos anteriores y dentro del espectro de la formación profesional en la región– ha sido poco valorada en su dimensión real. Los análisis económicos y sociales en algunos países otorgan relevancia a los efectos de este tipo de formación en la empleabilidad de los trabajadores y de los jóvenes en particular, valorando sus impactos cuantitativos y cualitativos, complementariamente con otros espacios de formación más tradicionales.

Esta valoración del mercado, unida a la creciente asunción de un compromiso de las empresas con las comunidades en las cuales actúan, genera una atmósfera favorable para las acciones vinculadas con este objetivo del Proyecto, al mismo tiempo que alienta una mayor expectativa en relación con sus resultados.

Simultáneamente, inspiradas en los principios de la responsabilidad social empresarial, abordados también en un apartado de este informe, un conjunto de empresas ha comenzado a desarrollar iniciativas en el ámbito comunitario. Entre tales iniciativas se cuentan acciones de fortalecimiento de la empleabilidad de los jóvenes desocupados, de manera individual o asociada con instituciones de capacitación, las cuales forman para un mejor desempeño en el mercado de trabajo, sin consideración particular de la actividad o del negocio al cual se dedican las empresas o entidades responsables.

Desde esta perspectiva, más que un objetivo de orden numérico, la pretensión que justifica y anima la realización de estas experiencias es generar un efecto de demostración respecto del rol que el sector privado –particularmente las empresas– puede asumir en favor del empleo y la empleabilidad de los jóvenes. Al mismo tiempo, se espera que estas iniciativas –susceptibles de ser reproducidas a escalas mayores y dentro de distintas modalidades– puedan comenzar a aportar a la construcción de un repertorio variado

⁵ En Chile se realizó el seminario "Incorporación de los Jóvenes al Trabajo Decente. Desafíos para los empleadores, organizaciones sindicales y el gobierno", de carácter tripartito, convocado por la Oficina Subregional para el Cono Sur, Chile, Paraguay y Uruguay y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Tuvo lugar el 10 de septiembre de 2008 en la ciudad de Santiago de Chile.

En Perú se realizó el Seminario "Empleabilidad Juvenil: Valor estratégico en el desarrollo empresarial. Presentación de casos empresariales", convocado por OIT/PREJAL, con la co-organización de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). Tuvo lugar el 11 de septiembre de 2008 en la ciudad de Lima.

En Argentina se realizó el seminario "El rol del sector empleador en la promoción del empleo juvenil", organizado por OIT/PREJAL, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina, el 12 de septiembre de 2008 en la ciudad de Buenos Aires.

de posibilidades de intervención bajo un objetivo común: la promoción del trabajo decente para los jóvenes.

1.4.1. Acciones emprendidas: presentación general de los proyectos empresariales

A la fecha de elaboración de este informe (mayo de 2009), todas las empresas que participan en las actividades vinculadas a este objetivo del Proyecto, desarrollan programas de formación, ya sea a través de la gestión directa o en colaboración con instituciones de reconocida trayectoria en el trabajo con jóvenes (ONGs que participan con las empresas en la ejecución de sus proyectos).

Como se describirá con detalle más adelante, las empresas o entidades del Proyecto operan a través de la presentación de propuestas de trabajo que, una vez aprobadas, deben ejecutar. Estas propuestas son un requerimiento de la OIT y a la vez instrumentos operativos. En este sentido, además de contener los aspectos de diseño de las acciones, están dotadas de un presupuesto y una duración definidas previamente entre el Proyecto y la empresa y, en consecuencia, permiten ejecutar el compromiso asumido y reflejado de forma genérica en el Documento de Proyecto de PREJAL.

Luego de la ejecución de las primeras propuestas de trabajo entre los años 2006 y 2007, se ha desarrollado una segunda etapa durante el año 2008, cuya culminación ya se ha producido en todos los casos. Finalmente, todas las empresas cuentan con programas cuya implementación se está llevando a cabo en el año 2009.

De manera complementaria, con el objetivo de reflexionar y debatir sobre la contribución del sector empresarial en la inserción de los jóvenes en el mercado laboral, se organizaron en Chile, Argentina y Perú seminarios específicos que, en todos los casos, contaron con la asistencia de representantes de los sectores empleador, trabajador y del Estado⁵.

En algunas ocasiones, estos seminarios fueron convocados de manera conjunta con los ministerios de trabajo nacionales y en otras con las organizaciones empresariales. Además del espacio destinado a la reflexión y debate, los tres seminarios permitieron la exposición de las experiencias empresariales de PREJAL, a las cuales se sumaron otras iniciativas consideradas relevantes en

el ámbito del empleo juvenil, llevadas a cabo por instituciones públicas y privadas en cada uno de los países anfitriones.

Por último, merecen ser destacadas las acciones de comunicación llevadas adelante en Argentina, Chile y Perú, en las cuales tuvo un espacio significativo la promoción de las acciones que las empresas vienen desarrollando en el marco de este objetivo de formación.

1.5. Objetivos del presente estudio

1.5.1. Objetivo general

El objetivo del estudio cuyos resultados se exponen en este informe es contribuir a la formulación de políticas públicas en materia de empleo juvenil, a partir del análisis del papel favorable que puede jugar el sector empleador en la formación de jóvenes provenientes de sectores sociales en condiciones de vulnerabilidad. Asimismo, aspira a estimular el surgimiento de nuevas iniciativas por parte de las empresas privadas, ya sea en asociación con el sector público o de forma autónoma.

1.5.2. Objetivos específicos

- ▶ Describir las experiencias de formación con jóvenes llevadas a cabo por las empresas y entidades que integran PREJAL, por medio de la sistematización de sus prácticas de capacitación, de orientación laboral y apoyo a la búsqueda de empleo y de intermediación laboral, principalmente.
- ▶ Identificar criterios y modelos de intervención, que puedan dar cuenta de las lecciones aprendidas por PREJAL y que, al mismo tiempo, constituyan características o aspectos destacables en materia de acciones en beneficio de la empleabilidad e inserción laboral de los jóvenes.

1.6. Metodología de trabajo, fuentes de información y alcance del estudio realizado

La opción metodológica del presente trabajo apunta, en primer término, a sistematizar las iniciativas de las empresas con actuación en PREJAL. En segundo término, se trata de extraer lecciones aprendidas, ya que –según el planteamiento– cada una de estas experiencias contiene elementos que pueden aportar a la

conformación de un repertorio amplio y variado de estrategias de intervención. Por tal motivo, pueden servir de insumo para nuevos proyectos, ya sea desde el sector público o desde el privado.

La información utilizada para la realización de este estudio proviene del análisis de la documentación presentada por las empresas y entidades, del análisis de programas formativos, recursos y material didáctico utilizados en la ejecución de las propuestas de trabajo y de la realización de un trabajo de campo:

- ▶ Análisis de la información documental disponible de todas las experiencias desarrolladas: Propuestas de Trabajo, Informes de Progreso, Informes de Monitoreo e Informes Finales.
- ▶ Análisis de programas formativos, recursos y material didáctico utilizados para el desarrollo de las experiencias.
- ▶ Trabajo de campo para la identificación y verificación de aspectos relevantes de las experiencias desarrolladas. Para esta tarea se ha seleccionado un conjunto de experiencias y países (Argentina, Brasil, Chile y Perú) atendiendo a su relevancia, según el marco conceptual adoptado.

El trabajo de campo comprendió entrevistas con Coordinadores Nacionales de PREJAL y personal de las Oficinas OIT; responsables de las Propuestas de Trabajo de las empresas o entidades asociadas; personal técnico con responsabilidad operativa en la ejecución de las propuestas de trabajo (docentes, directivos de escuelas, directivos y administrativos de empresas) y jóvenes beneficiarios de las acciones.

Como fue señalado anteriormente, los proyectos de las empresas y fundaciones participantes se concretan a través de la presentación, aprobación y ejecución de propuestas de trabajo. Durante el período de ejecución de PREJAL, la mayoría de las empresas y entidades ha presentado tres propuestas sucesivas en uno o varios países.

En el momento de elaboración de este informe, todas las empresas o entidades cuentan con propuestas de trabajo en ejecución. Por esta razón, para la descripción y el análisis que se realizará en los capítulos 3 y 4, se ha optado por utilizar las propuestas cuya ejecución se encuentra finalizada.

Para la elaboración del capítulo 4 de este informe se ha llevado a cabo una selección del conjunto de las experiencias, tratando de guardar la debida representación por empresa o institución participante en PREJAL. Las propuestas de trabajo analizadas son las de empresas o entidades con actuación en Argentina, Brasil, Chile y Perú, países en los cuales se realizaron entrevistas en profundidad, que constituyen el principal insumo para la elaboración de esta parte del estudio. En estos países se concentra el mayor número de experiencias, motivo por el cual fueron elegidos para la realización del trabajo de campo.

2. Marco conceptual

2.1. La importancia del aprendizaje en contextos reales de trabajo: formación escolar y formación en la empresa, diferencias y complementariedades

Existe una profusa bibliografía que, de manera extendida, permite relatar los cambios sobrevenidos en los modelos productivos y las nuevas formas de organización del trabajo que éstos implicaron desde hace varias décadas. Al mismo tiempo, un sinnúmero de expertos ha intentado explicar los cambios en las demandas de calificaciones por parte de los empresarios a la hora de contratar trabajadores.

“En el nuevo e infinitamente más complejo contexto de trabajo, en que la producción en masa está dando paso a la producción orientada al cliente y donde el ciclo de vida de los productos va siendo aún más corto, la fuerza de trabajo necesita ser mejor educada y más altamente calificada, en la medida en que las empresas están exigidas a buscar respuestas innovadoras a tecnologías más sofisticadas. (...) El impacto de este nuevo contexto de trabajo es doble. En primer lugar, exalta el papel del ingenio humano –creatividad y conocimiento– en el proceso productivo. En segundo lugar hace a los trabajadores más vulnerables en un mercado de trabajo cada vez más complejo e incierto”⁶.

A los trabajadores se les exigen nuevos saberes y competencias, ya no ligados exclusivamente a los conocimientos técnicos de la ocupación que se va a ejercer sino también otros vinculados con la capacidad de poner en juego su autonomía y responsabilidad,

⁶ Mitchell, Ayse G. "Alianzas estratégicas para la formación entre el Estado y las empresas". Boletín Técnico Interamericano de formación profesional N° 142, Cinterfor. Montevideo, 1998.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/142/pdf/bol142d.pdf>

⁷ Sladogna, Mónica. ¿La empresa como espacio formativo? Repensar la formación para y en el trabajo. Formación en la Empresa. Boletín Técnico Interamericano de formación profesional N° 154, Cinterfor. Montevideo, 2003.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/154/pdf/sladog.pdf>

⁸ Sladogna. *Op. cit.*

con la de trabajar en equipo, de aprender, de tomar decisiones, etc.

La formación de estas competencias tiene como ámbitos principales de aprendizaje a las instituciones educativas y también a la empresa, en la cual –a la vez que se ponen en juego los conocimientos generales, contextualizados en el espacio productivo– se producen nuevos aprendizajes.

Así, la “formación para el trabajo” (off-job) “se encuentra llamada a ampliar las bases científicas y tecnológicas y a garantizar el desarrollo solvente de competencias básicas (lecto-escritura, pensamiento lógico-matemático, comunicación, informática, etc.) y genéricas (lectura de textos técnicos, planos, diagramas, por ejemplo) vinculadas a la comprensión de los procesos productivos y a su evolución.”⁷ La “formación en el trabajo” (on-job), en cambio, permite la adaptación y la aplicación en el ámbito productivo de los conocimientos adquiridos fuera del trabajo y, a la vez, es fuente de producción de nuevos conocimientos, de incorporación de actitudes relativas a requerimientos de autonomía y responsabilidad.

En el ejercicio de un trabajo concreto es donde se articulan ambos procesos formativos (para y en el trabajo). Por ello, la empresa y el mundo de la producción demandan trabajadores competentes y, al mismo tiempo, responden a una demanda de la sociedad, en la medida en que ellos mismos son fuente y espacio irremplazable de conocimientos.

En definitiva, “la formación para y en el trabajo deberá considerarse como un proceso continuo, que garantice el desarrollo profesional a lo largo de la vida de los trabajadores”⁸.

En consonancia con lo expresado, las organizaciones competitivas modernas reconocen cada vez más la necesidad de que sus trabajadores manejen conocimientos, consulten información disponible, sean orientados sobre la información producida, desarrollen sistemas de mejora continua sobre la información disponible y se apropien del conocimiento. De este modo desarrollan un conocimiento nuevo, de tipo aplicativo, que en



muchos casos se usa en el diseño y la optimización de procesos y productos⁹.

Ello implica asumir una visión holística del proceso de aprendizaje, porque requiere que el trabajador movilice conocimientos teóricos, técnicas, prácticas, criterios de calidad y de seguridad, buscando la resolución de problemas. Por ello suele afirmarse que las organizaciones confrontan a los trabajadores con fuertes demandas, en el sentido de que requieren de ellos esta forma de actuar, esta forma de conocer, esta forma de resolver problemas.

Por otra parte, las organizaciones productivas innovadoras desarrollan un modelo de aprendizaje basado en "aprender a aprender", como una actitud abierta a incorporar nuevas concepciones, perspectivas, metodologías, materiales y tecnologías. Aprender de los errores, reconocerlos, analizarlos y rectificarlos. Ello significa una reflexión previa y post acción, la formación de criterios de calidad, de seguridad, de eficiencia para la toma de decisiones. Las organizaciones operan, también, a partir del pensamiento colectivo, fomentando actitudes de colaboración y de trabajo compartido. Ellas y los trabajadores que las integran asumen permanentemente incertidumbres diversas (de costos, del perfil de consumidor, de productos, etc.).

En virtud de lo expresado hasta aquí cabe concluir que el contexto que sirve de escenario para el aprendizaje productivo es esencialmente distinto de aquél en el cual transcurre el aprendizaje formal y escolarizado.

La escuela despliega sus actividades en situación de laboratorio, desconoce la incertidumbre como dato cotidiano –que es una variable más atribuible al mercado– y tampoco toma en cuenta ni reflexiona sobre los factores que la producen, porque tiene otras realidades que cubrir. En esas condiciones, el alumno se adapta más a rutinas, a saberes codificados, y no al cambio permanente y a saberes abiertos.

Por todo ello es imprescindible que la empresa participe en la formación de los jóvenes; porque es en su entorno donde se provee al joven de otra lógica, de otras perspectivas de abordaje y de resolución de los problemas que se le presentan en el ámbito productivo. Las empresas deben colaborar de esta manera en la formación de los jóvenes no sólo por el cumplimiento de un

⁹ Los conceptos relativos a la distinción entre la formación escolar y la formación en la empresa han sido tomados de la ponencia presentada por Ana María Catalano en el seminario "El rol del sector empleador en la promoción del trabajo decente para la juventud", organizado por PREJAL, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la Unión Industrial Argentina en Buenos Aires, el 12 de septiembre de 2008.

imperativo ético o moral sino, fundamentalmente, porque es el único espacio desde el cual se les puede proporcionar otra lógica de desempeño y de comportamiento.

Asimismo, en el ejercicio de este papel, para las empresas se abre la oportunidad de conocer a los jóvenes en acción, de evaluar su potencial, su capacidad de aprender a aprender, de comunicarse con sus pares y sus jefes, de ser responsables. Por ello, la realización de prácticas laborales en ambientes reales de trabajo es uno de los mejores métodos que tienen las empresas para incorporar jóvenes deseosos de tener su primera experiencia laboral.

En el contexto de la sociedad del conocimiento, las inversiones en capital humano son una condición insoslayable tanto para la sustentabilidad de las empresas, como para el desarrollo de la economía y para el cumplimiento de metas mínimas de cohesión social.

2.2. Responsabilidad Social Empresarial como fundamento de las acciones de las empresas

Si bien no existe una definición consensuada respecto del significado de la expresión "responsabilidad social empresarial", se admite, sin embargo, que bajo esta denominación confluyen un conjunto de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Dada la amplitud de ámbitos temáticos que abarca, resulta claro que el empleo y las cuestiones laborales constituyen sólo un aspecto de los múltiples que se derivan de la responsabilidad social empresarial.

El concepto, que continúa siendo materia de debate tanto en el sector empresarial como en otros ámbitos de la sociedad, comenzó siendo –hace ya varias décadas– una preocupación en torno a las consecuencias de las actividades de las empresas multinacionales en los países en los cuales actúan.

Como resultado, a partir de la iniciativa de la OIT, el Consejo de Administración adoptó en 1977 la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales, enmendada en los años 2000 y 2006. Su objeto es "fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las

dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas".¹⁰

Los principios de la Declaración sirven como "pautas de conducta destinadas a reforzar los efectos sociales y laborales positivos" de las actividades de las empresas multinacionales en cuestiones de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. En ella se asumen los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, adoptados en la Declaración de OIT del año 1998.

Por su parte, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de responsabilidad social de las empresas, cuya fase operativa comenzó en el año 2000, plantea diez principios básicos con el propósito de promover una "colaboración enriquecedora para la eliminación de los más evidentes y perjudiciales efectos perniciosos de la actual dinámica económica y la promoción del bienestar y la dignidad humana".¹¹

El Pacto funciona como una red, coordinada por la Oficina de las Naciones Unidas para el Pacto Mundial, en la cual participan las compañías que voluntariamente lo adhieren, las agencias especializadas de la ONU, las ONGs globales y las Uniones Sindicales Internacionales. Entre sus iniciativas se encuentran la promoción de buenas prácticas empresariales, el diálogo y la colaboración entre el mercado y la sociedad, la promoción de sus valores entre la comunidad educativa (a través de un foro activo de educación) y el aprendizaje mutuo entre las empresas (mediante redes y plataformas locales y nacionales).

Un avance en este debate conceptual en materia de responsabilidad social empresarial se expresa en la alocución del Director General de la Oficina Internacional del Trabajo, en oportunidad del Coloquio Internacional sobre las Organizaciones de Empleadores, que tuvo lugar en Ginebra en octubre de 2005¹².

Durante la ponencia, el Director General clarificó los cuatro retos a enfrentar, a los cuales el sector empleador puede contribuir: reglas de juego internacionales para una globalización justa; convergencia de políticas nacionales económicas y sociales para promover el trabajo decente, la productividad y la competitividad; convergencia entre las políticas públicas y las prácticas empresariales para mitigar las repercusiones negativas

¹⁰ Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, 2006.

<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/declaration2006sp.pdf>

¹¹ *Empleadores formación y empresa, Responsabilidad social de la empresa, Pacto Mundial*. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/oit_pac.htm

¹² Alocución de apertura de Juan Somavia, Director General de la Oficina Internacional del Trabajo, ante el Coloquio Internacional sobre las organizaciones de empleadores en torno al tema "Evolución del debate sobre la responsabilidad social de las empresas: cuestiones que se plantean a los empleadores y sus organizaciones".

<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/dgo/speeches/somavia/2005/csr.pdf>

¹³ Tomado de Guía de recursos sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE). <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>

¹⁴ Para evitar reiteraciones, no se desarrollarán en este apartado los instrumentos ya referidos en el punto 1.1. de este documento (documentos emanados de la Red de Empleo de los Jóvenes, la Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas sobre la Promoción del Empleo Juvenil, de diciembre de 2002, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio).

de la competencia global sobre los particulares y sus familias, y desarrollo de una relación beneficiosa entre las empresas y las comunidades locales para promover el paso de las actividades económicas informales a las formales.

Un ámbito de actividad de la OIT en la materia es la creación de la iniciativa InFocus sobre la Responsabilidad Social de la Empresa. Su objetivo consiste en desarrollar un programa práctico sobre los modos más apropiados de incorporar las diferentes dimensiones del Programa de Trabajo Decente en el proceso relativo a la responsabilidad social de las empresas.

La iniciativa InFocus, dentro de sus orientaciones estratégicas, definió en marzo de 2006 la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como "el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación".¹³

Más allá del debate teórico, los principios de la responsabilidad social empresarial han dado lugar a una serie de iniciativas que abarcan un amplísimo espectro: desde la creación de departamentos específicos en los organigramas de las empresas, a través de los cuales se desarrollan actividades de distinta índole, hasta las asociaciones con ONGs y otras de carácter público-privadas que vinculan a empresas y gobiernos e incluso a organizaciones supranacionales, como la Unión Europea, que ha creado unidades especiales destinadas a promover la RSE.

La RSE también ha dado lugar a una serie de medios (como la presentación de informes) y certificaciones para evaluar a las empresas, uno de los cuales es el desarrollo por parte de ISO de una Norma Internacional sobre Responsabilidad Social.

2.3. Marco de la OIT: juventud y promoción del empleo¹⁴

En el presente apartado se realizará una breve reseña de las principales normas de la OIT en materia de promoción del empleo juvenil y de formación profesional con énfasis en los aspectos

referidos a la formación inicial de los jóvenes y a las posibilidades de participación de las empresas.



Ya se ha mencionado en este informe la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales, que incluye—entre otros—preceptos relativos a la igualdad de trato y oportunidades, al fomento de la formación y desarrollo de calificaciones profesionales en consonancia con las políticas públicas nacionales y al respeto por la legislación nacional en materia de edad mínima de admisión al empleo, con el objetivo de eliminar el trabajo infantil.

En primer término, resulta particularmente relevante mencionar el Convenio N° 111 sobre discriminación (empleo y ocupación) y la Recomendación respectiva¹⁵, ambos de 1958, a través de los que se instaura la obligación de los Miembros de implementar políticas que promuevan la “igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con el objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto”. Este principio deja a salvo la facultad de aplicar medidas especiales que atiendan las necesidades de personas que por razones de sexo, edad, invalidez u otras requieran asistencia especial.

Tanto el Convenio N°122 como la Recomendación sobre la política del empleo, de 1964¹⁶, contienen disposiciones relativas al deber de los Miembros de formular políticas activas que fomenten el pleno empleo, productivo y libremente elegido. En particular, se insta a adoptar medidas para ayudar a los trabajadores, “incluidos los jóvenes y personas que se incorporan a la fuerza de trabajo”, a encontrar un empleo adecuado.

Para el logro de estos objetivos se recomiendan medidas generales de política económica que favorezcan el crecimiento de la economía y medidas selectivas para evitar el desempleo y el subempleo. Entre estas últimas destacan el funcionamiento del servicio de empleo y la creación y estímulo de la formación profesional. Asimismo, la Recomendación establece la prioridad

¹⁵ OIT. Convenio N°111 sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958; y la Recomendación N° 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958.

¹⁶ OIT. Convenio N°122 sobre la política del empleo, 1964; y Recomendación N°122 sobre la política del empleo, 1964.

¹⁷ OIT. Recomendación N°136 sobre los programas especiales para los jóvenes, 1970.

¹⁸ OIT. Recomendación N°169 sobre la política de empleo (disposiciones complementarias), 1984.

que los programas de empleo deben otorgar a la resolución del "grave problema del desempleo entre los jóvenes".

Para estimular la participación de los jóvenes en actividades que fomenten el desarrollo económico y social de los países y que, al mismo tiempo, favorezcan la adquisición de educación, calificaciones y experiencia, la Recomendación N° 136 sobre los programas especiales para los jóvenes, de 1970¹⁷, insta a la formulación de programas que deberán ser parte tanto de los planes de desarrollo de recursos humanos con objetivos de empleo pleno y productivo, como de los programas regulares de educación y formación.



© OIT / PPEJAL

Los programas especiales, de carácter temporal, tendrán por finalidad: "proporcionar a los jóvenes con deficiencias educativas o de otra índole la educación, conocimientos y hábitos de trabajo necesarios para una actividad económica, útil y remuneradora y para integrarse en la sociedad; comprometer a los jóvenes en el desarrollo social y económico nacional, incluido el desarrollo agrícola y rural, y proporcionar una ocupación útil relacionada con el desarrollo económico y social a los jóvenes que de otro modo carecerían de empleo."

Por su parte, la Recomendación N°169 sobre la política del empleo (disposiciones complementarias), de 1984¹⁸, contiene un capítulo específico relacionado con el empleo de los jóvenes y de grupos y personas desfavorecidos, en el cual se promueven medidas como: educación general accesible; sistema de formación vinculado tanto al sistema educativo como al mundo del trabajo; servicios de orientación; programas de creación de empleos; programas de empleos independientes y de cooperativas de trabajadores, etc.

Entre otras medidas especiales, se menciona: "alentar a las empresas e instituciones públicas y privadas a contratar y formar jóvenes; establecer programas especiales en los que se alternen la formación y el trabajo, con miras a ayudar a los jóvenes a conseguir su primer empleo; facilitar la transición de la escuela al trabajo y brindar oportunidades de empleo."

Los jóvenes con aspiraciones empresariales también son considerados entre las categorías de personas que deben ser atendidas a través de medidas e incentivos específicos (de fomento de la cultura empresarial, de formación, de infraestructura de servicios, de acceso al crédito y otras) para crear y desarrollar pequeñas y medianas empresas. Estas medidas de estímulo al emprendedurismo juvenil se encuentran incluidas en la Recomendación N°189 sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, de 1998¹⁹.

En el campo de los servicios de empleo, las principales normas de OIT son el Convenio N° 88 sobre el servicio de empleo y la Recomendación N°83 sobre el servicio de empleo²⁰, ambos de 1948. Además de determinar las funciones y criterios mínimos de organización de los servicios, se establece que se “deberán tomar y perfeccionar medidas especiales para los menores en el campo de los servicios del empleo y de la orientación profesional.”

Respecto de esta última, la Recomendación N°87 sobre la orientación profesional, de 1949²¹, destaca la conveniencia de poner a disposición de quienes los requieran medios públicos de orientación profesional, “con disposiciones especiales a favor de los menores, comprendidos los escolares, que necesiten consejos sobre su ingreso en una ocupación o futura carrera profesional”. Contiene también un capítulo referido a los “Principios y Métodos de la Orientación Profesional para los Menores, comprendidos los Escolares”, los cuales deberían elaborarse “en colaboración con las escuelas y con otras instituciones y servicios que se ocupan de los menores durante el período de transición entre la vida escolar y la vida profesional”. Asimismo, insta a establecer una colaboración con representaciones de empleadores y trabajadores.

A través de dicha orientación, se debería informar a los menores, teniendo en cuenta sus aptitudes, capacidades y preferencias, sobre las diversas carreras y profesiones y sobre las posibilidades de empleo y formación profesional. Asimismo, la Recomendación identifica a los destinatarios principales de las acciones de orientación profesional, especialmente entre aquellos “que se aproximen al fin de la edad escolar; que ocupen un empleo por primera vez; que deseen iniciar el aprendizaje o recibir formación profesional; que se encuentren desempleados” o en situación de riesgo de pérdida del empleo.

¹⁹ OIT. Recomendación N°189 sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, 1998.

²⁰ OIT. Convenio N° 88 sobre el servicio de empleo, 1948; y Recomendación N° 83 sobre el servicio de empleo.

²¹ OIT. Recomendación N° 87 sobre la orientación profesional, 1949.

²² OIT. Convenio N° 142 sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975.

²³ Recomendación N° 150 sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975.

²⁴ OIT. Recomendación N° 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004.

En materia de formación profesional, una piedra angular emanada desde la OIT es el Convenio N° 142 sobre desarrollo de los recursos humanos²² y la Recomendación N°150²³ homónima, ambos aprobados por el Consejo de Administración en el año 1975. En ellos, además de instar a los gobiernos a "establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional y de formación profesional", tanto para los jóvenes como para los adultos, se establece la conveniencia de desarrollar políticas y programas en colaboración con las organizaciones de empleadores y trabajadores.

Estos programas deberán estar destinados a la formación inicial de los jóvenes y adultos con escasa o nula experiencia laboral; a la formación complementaria de quienes tienen experiencia; a la reconversión laboral para el ejercicio de nuevas ocupaciones; a la formación en materias de higiene y seguridad en el trabajo y a recibir información sobre derechos y obligaciones en el empleo.

Para facilitar los procesos de formación profesional continua, la Recomendación insta a la utilización de todos los recursos de formación profesional existentes, incluyendo los disponibles en las empresas.

Particularmente en lo relativo a la formación inicial de los jóvenes, se recomienda la coordinación de formación práctica e instrucción teórica, que pueden impartirse en instituciones de formación profesional o en la empresa, en el puesto de trabajo o fuera de él. Para ello deberían sincronizarse los contenidos de la enseñanza teórica con los de la formación práctica, "de forma que se asegure que esa enseñanza teórica corresponde a una situación de trabajo real".

La formación en el trabajo debería permitir: "...que los educandos utilicen los conocimientos que han adquirido fuera de su empleo en situaciones reales de trabajo; incorporar aspectos que no pueden enseñarse fuera de las empresas y familiarizar a los jóvenes... con las exigencias y condiciones en que probablemente habrán de trabajar y con sus responsabilidades en el trabajo en grupo."

Con miras al logro de los objetivos de pleno empleo, inclusión social y crecimiento económico sostenido, la Recomendación N°195 sobre el desarrollo de los recursos humanos²⁴, del año 2004, reafirma el rol de la educación, la formación y el aprendizaje permanente.



Las políticas desarrolladas por los Estados deberían atender objetivos económicos y sociales, aumentando la empleabilidad de las personas en condiciones de igualdad de oportunidades, y teniendo en cuenta, la competitividad, la productividad, la innovación y el crecimiento económico.

Para ello se recomienda "desarrollar un marco nacional de cualificaciones que facilite el aprendizaje permanente, ayude a las empresas y a las agencias de colocación a conciliar la demanda con la oferta de competencias, oriente a las personas en sus opciones de formación y trayectoria profesional." El diálogo social y la negociación colectiva en torno de la formación son las bases sobre las cuales debe construirse ese marco nacional.

Las nociones de aprendizaje permanente y de empleabilidad aparecen en el texto de la Recomendación como medios indispensables para crear empleos decentes y alcanzar un desarrollo económico y social sostenible²⁵. También la provisión de información sobre el mercado de trabajo, la orientación profesional, la transmisión de técnicas de búsqueda de empleo y los servicios de apoyo a la formación son herramientas consideradas necesarias en el texto bajo análisis.

Si bien se trata de dispositivos que deben estar al alcance de todos los trabajadores, éstos son más necesarios en la implementación de políticas orientadas a los jóvenes que se encuentran en proceso de búsqueda de su primer empleo.

En cuanto al papel de las empresas y a la formación en el trabajo, la Recomendación promueve "la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales; la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación." Complementariamente, se insta a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de recursos humanos.

Por último, se destaca el "papel que incumbe a los interlocutores sociales para apoyar la incorporación al trabajo de los desempleados y de las personas con necesidades específicas".

²⁵ Aprendizaje permanente: actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar competencias y cualificaciones; competencias: conocimientos aptitudes profesionales y el saber hacer propios de un contexto específico; cualificaciones: habilidades profesionales del trabajador reconocidas; empleabilidad: competencias y cualificaciones transferibles que permiten aprovechar las oportunidades de educación y formación para una trayectoria laboral con trabajo decente.

Además de las normas mencionadas en este apartado, hay un número importante de documentos emitidos por OIT sobre la temática, entre los cuales se destacan:

OIT. Empleo de los jóvenes, Consejo de Administración, 297.a reunión, 2006

▶ <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb297/pdf/esp-4.pdf>

OIT. Tendencias mundiales del empleo juvenil, 2008

▶ [http://ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09314/09314\(2008\).pdf](http://ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09314/09314(2008).pdf)

OIT. Empleo de los jóvenes: un objetivo mundial, un reto nacional, 2006

▶ http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_90_span.pdf

OIT. Resolución relativa al Empleo de los Jóvenes, CIT, 93ª reunión 2005

▶ <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/resolutions.pdf>

OIT. Empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente: promoción del empleo de los jóvenes: abordar el desafío, CIT, 93ª reunión 2005

▶ http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_97_span.pdf

OIT. Un buen comienzo: trabajo decente para los jóvenes: Reunión tripartita sobre el empleo de los jóvenes, 2004

▶ <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/yett/download/tmyewf-04.pdf>

OIT. Empleo juvenil: A derribar las barreras de género en empleo de los jóvenes – La igualdad de género en el corazón del trabajo decente, campaña 2008-2009

▶ http://www.ilo.org/gender/Events/Campaign2008-2009/lang--es/WCMS_097918/index.htm

3. Análisis descriptivo de las experiencias formativas de PREJAL

3.1. Países intervinientes y empresas participantes en cada uno de ellos

En el marco de la ejecución del objetivo 3 de PREJAL, los países en los cuales se desarrollan iniciativas a cargo de las empresas o fundaciones de origen español son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Las entidades que actúan en el territorio argentino son Endesa, a través de Edesur S.A.; Fundación Adecco; Fundación Telefónica (en asociación con la Fundación Gente Nueva de la localidad de Bariloche); Prosegur; Santander; y Fundación Real Madrid (en asociación con la Obra del Padre Mario). Es decir, en ese país participan todas las empresas integrantes del proyecto, lo cual explica que allí se concentre la mayor cantidad de beneficiarios de PREJAL.

En Brasil, las empresas participantes son Endesa, a través de Ampla Energia e Serviços S.A. y de Companhia Energética do Ceará (Coelce); Fundação Telefônica; Prosegur y Santander.

En Chile se encuentran desarrollando proyectos Endesa, a través de Chilectra S.A. y de Compañía Americana de Multiservicios (Cam); Prosegur; Santander; y Fundación Real Madrid.

En Perú tienen actuación Endesa, a través de la Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte S.A.A. (Edelnor); Fundación Adecco y Prosegur.

En Colombia, Endesa, a través de Codensa S.A. ESP; Fundación Adecco y Fundación Telefónica llevan adelante proyectos en el marco de PREJAL.

Por último, México cuenta con el desarrollo de una única experiencia, a cargo del Santander.

En el anexo I se adjunta un cuadro que permite identificar las experiencias de cada una de las empresas o fundaciones, los países en los cuales éstas se llevan adelante y una síntesis de las propuestas de trabajo presentadas y aprobadas, incluyendo los períodos de ejecución y la cantidad de beneficiarios correspondientes a cada una de ellas.

3. 2. Condiciones generales para presentación y ejecución de los proyectos

El primer paso para la ejecución de un proyecto en el marco de PREJAL es la presentación de una propuesta de trabajo (PT) por parte de la empresa interviniente.

Las presentaciones se realizan sobre un formulario, diseñado por PREJAL, en el cual se deben consignar algunos datos formales e información relevante sobre el proyecto a desarrollar:

- ▶ Título de la PT
- ▶ Lugar de ejecución
- ▶ Cantidad de beneficiarios
- ▶ Duración, fecha de inicio y finalización
- ▶ Análisis del problema que se pretende abordar a través de la ejecución del proyecto
- ▶ Estrategia de la PT
- ▶ Objetivos de desarrollo e inmediatos
- ▶ Principales productos y actividades
- ▶ Indicadores de resultados por producto y medios de verificación
- ▶ Planificación de las actividades (incluyendo un cronograma de trabajo)
- ▶ Sistema de monitoreo y evaluación de la ejecución de la propuesta y de los beneficiarios incluidos en la misma
- ▶ Presupuesto, desglosado por rubro y por actividad

Una vez evaluada y aprobada la PT, se celebra un contrato de prestación de servicios entre la OIT y la entidad responsable de su ejecución. En él constan los principales derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como el requerimiento de presentación de informes (de progreso y final). Es importante aclarar que la propuesta de trabajo constituye parte integrante del contrato,

recurso mediante el cual todas las especificaciones contenidas en ella adquieren fuerza legal.

Aproximadamente a la mitad del período de ejecución de la propuesta, la entidad debe presentar un Informe de Progreso a través del responsable designado ante PREJAL, cuya finalidad es dar cuenta de lo realizado hasta entonces y de la ejecución presupuestaria correspondiente.

En el Informe de Progreso, se realiza una evaluación general sobre el nivel de avance de la PT y además se deben consignar los logros obtenidos relativos a cada uno de los objetivos inmediatos, los indicadores que dan cuenta de ellos, las actividades desarrolladas, las dificultades encontradas y las medidas adoptadas por el ejecutor para superarlas.

También se incluye una programación de las actividades futuras y una rendición de carácter presupuestario.

Paralelamente, el responsable de la ejecución debe presentar un informe de monitoreo de beneficiarios que consta de dos partes: una primera (llamada línea de base) que se completa al iniciar la propuesta de trabajo, y una segunda (llamada línea de control) que se completa a su finalización. A efectos de lograr la focalización prevista en jóvenes provenientes de "sectores desfavorecidos", PREJAL elaboró un conjunto de indicadores que las empresas pueden utilizar en el proceso de selección de beneficiarios.

En la línea de base se incluyen los datos de identificación de los beneficiarios, algunas características y nivel socioeconómico del hogar al cual pertenecen, el nivel educativo alcanzado e institución escolar a la cual asistieron o asistieron, experiencia laboral previa y la especialidad para la cual se están formando.

En el apartado destinado al control deben identificarse las distintas actividades realizadas por beneficiario, individualizando la cantidad de horas correspondientes a cada una de ellas y las prestaciones (ayudas económicas, material didáctico) recibidas durante la formación.

También en relación al seguimiento de los beneficiarios, se debe realizar una evaluación del desempeño de cada uno de ellos incluyendo, a partir del perfil de ingreso, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas y cambios actitudinales evidenciados por ellos.

Una estructura similar contiene el Informe Final que la entidad responsable debe presentar una vez concluidas las acciones de capacitación.

En el Informe Final se deben valorar los logros obtenidos, comparando las metas previstas en el diseño de la propuesta con las efectivamente obtenidas, ambas referidas a cada uno de los objetivos inmediatos. De la misma manera, deben incluirse las actividades desarrolladas, consignando las fechas previstas y las reales de ejecución. El informe concluye con un apartado destinado a expresar las lecciones aprendidas a través de la experiencia y a formular recomendaciones de mejora para futuras iniciativas.

3.3. Modalidades de actuación

Dada la variedad y diversidad de experiencias desarrolladas por las entidades que participan en la ejecución de este objetivo de PREJAL, es posible identificar distintas modalidades de actuación de las mismas en función de algunos criterios asumidos.

Si se atiende a la naturaleza jurídica del sujeto responsable de la operación de las acciones formativas, podría establecerse una clasificación dual: el modelo empresa y el modelo fundación o asociativo.

- ▶ **El modelo empresa:** Tiene como característica principal el hecho de seleccionar, capacitar y brindar experiencia laboral a jóvenes, en la perspectiva de aumentar sus calificaciones y sus oportunidades de empleo en distintos perfiles ocupacionales dentro del ámbito de negocios de la propia empresa.

Los jóvenes capacitados pueden eventualmente insertarse luego en la empresa responsable, en cualquiera de las que forman parte de su cadena de valor o en otras del sector de actividad. Además, lo que destaca en la gestión del proyecto es que ésta

es llevada a cabo y monitoreada directamente por las áreas de recursos humanos de la empresa, aunque en algunos casos se desarrollan alianzas con instituciones, en general educativas, que colaboran en algunas de las etapas de ejecución.

En el marco de PREJAL, se encuentran ejemplos de estas experiencias en las propuestas del sector de la energía, seguridad y finanzas (las de Endesa, a través de sus participadas nacionales, las de Prosegur, en todos los países en que actúa, y las del Santander que se desarrollan en Brasil y en México).

► **El modelo fundación (asociativo):** Tiene como característica principal la inversión en acciones de responsabilidad social por parte de las entidades responsables, dirigidas a la empleabilidad de los jóvenes de sectores desfavorecidos residentes en sus ámbitos geográficos de influencia.

En este caso, se establecen alianzas estratégicas con organizaciones locales que cuenten con experiencia en capacitación y formación de jóvenes, con las cuales se acuerda un programa básico, que luego es ejecutado por esa organización bajo la supervisión y monitoreo de la entidad responsable ante PREJAL.

Una característica diferencial con respecto al anterior modelo es que la formación no persigue el propósito de integrar laboralmente a los jóvenes en el rubro de las empresas responsables, sino que está orientada al mercado de trabajo externo, en función de los perfiles ocupacionales demandados en las localidades de ejecución y sus zonas de influencia.

Las principales experiencias de este tipo pueden ser encontradas en las propuestas ejecutadas por Fundación Adecco, Fundación Telefónica, las del Santander que son desarrolladas en Argentina y Chile, y las de la Fundación Real Madrid.

No obstante, si el análisis se centra en los contenidos de la formación desarrollada, se obtiene también una clasificación dual: las acciones de formación profesional y las de orientación laboral.

► **Las acciones de formación profesional:** Tienen como objetivo proveer a los jóvenes con una capacitación inicial y relativamente amplia en un determinado ámbito ocupacional

(al cual pueden corresponder varios perfiles que luego podrían desarrollarse mediante acciones ulteriores) o la formación en un perfil profesional más específico.

En el primer caso, existe –en alternancia o de manera sucesiva– una etapa de formación teórica, tras la cual se desarrollan actividades de práctica laboral que comprenden un período de rotación entre distintos puestos de trabajo dentro de una misma área de la empresa.

En el segundo caso, la formación es teórico-práctica, frecuentemente complementada con la realización de pasantías en empresas que ofrecen vacantes. Se encuentran ejemplos de este modelo en las experiencias de las participadas de Endesa, Prosegur, las del Santander (en Brasil y México) y en muchos de los cursos de capacitación desarrollados por la Fundación Telefónica y por la Fundación Real Madrid.

► **Las acciones de orientación laboral:** Esta forma de intervención se define a partir del tipo de competencias que se transfiere a los jóvenes participantes. Las experiencias encuadradas dentro de este modelo se caracterizan por asistir a los jóvenes en la construcción de su proyecto ocupacional y en la definición de un trayecto formativo y laboral futuro, a partir del análisis de sus contextos productivos y de sus fortalezas, debilidades e intereses personales.

También se apoya a los jóvenes en el proceso de búsqueda de empleo, a través de un conjunto de actividades que les permiten adquirir herramientas para estar mejor posicionados en el mercado de trabajo.

Los principales ejemplos son los protagonizados por la Fundación Adecco y Santander, en Argentina y en Chile. Este tipo de actividades se encuentra también presente en algunas otras propuestas, aunque con carácter complementario a las de formación profesional (algunas de las participadas de Endesa, Fundación Telefónica y Fundación Real Madrid).

3.4. Síntesis de cada una de las propuestas de trabajo, procesos de ejecución y resultados obtenidos

Para la elaboración de este capítulo, eminentemente descriptivo, se recurrió como fuente de información principal a la documentación

Las experiencias encuadradas dentro de este modelo se caracterizan por asistir a los jóvenes en la construcción de su proyecto ocupacional y en la definición de un trayecto formativo y laboral futuro.

presentada por las empresas o entidades (Propuestas de Trabajo, Informes de Progreso, Informes de Monitoreo de beneficiarios e Informes Finales), complementada en algunos casos por entrevistas con responsables de la ejecución de las propuestas.

A efectos de favorecer su comprensión, se optó por organizar la información de este capítulo con una estructura común a todas las experiencias que permita, en primer lugar, dar cuenta de quiénes son las empresas o fundaciones españolas patrocinadoras de las propuestas nacionales.

En segundo lugar, se trata de exponer las características más relevantes de cada una de ellas, las alternativas de los procesos de ejecución de acciones y, finalmente, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas, según el juicio de los propios ejecutores.

3.4.1. Endesa

Endesa es la primera compañía eléctrica de España, una de las principales en Argentina, Chile, Colombia y Perú y también está presente en Brasil. Es un operador eléctrico relevante en el arco europeo mediterráneo, especialmente en España, Italia y realiza actividades en otros países de Europa y América Latina.

Por sí misma, o a través de sus empresas participadas, realiza actividades de producción de electricidad en España, Chile, Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Italia, Francia y Portugal; de distribución de electricidad en España, Chile, Argentina, Perú, Colombia, Brasil y Marruecos; y de comercialización de electricidad o prestación de servicios en España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Italia, Francia, Portugal, Alemania, Bélgica, Andorra y varios mercados mayoristas europeos.

En el marco de las acciones ejecutadas en PREJAL, Endesa asume la función de coordinación y representación general de las empresas eléctricas nacionales y revisa y avala toda la documentación presentada ante el proyecto. En cambio, los aspectos técnicos y operativos de diseño y ejecución de las propuestas quedan en la órbita de las empresas participadas.

Una característica común a todos los puestos de trabajo vinculados con el negocio de la electricidad es que los perfiles ocupacionales, salvo los que corresponden a las áreas de apoyo de la empresa, son desempeñados mayoritariamente por varones. Por este motivo,

²⁶ Las escuelas técnicas de nivel secundario son: Instituto 13 de julio (especialidad Técnicos Electromecánicos con orientación en energía eléctrica); Instituto Técnico Nuestra Señora de Fátima (especialidad Técnicos Electromecánicos); Instituto Nuestra Señora de los Remedios (especialidad Técnicos Electromecánicos); Instituto Cristo Obrero (especialidad Técnicos Electromecánicos), Escuela Técnica N° 12 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Escuela Libertador General San Martín, Escuela Politécnica Manuel Belgrano; Escuela Otto Krausse; Escuela Libertad y Escuela Ingeniero Luis Hergo. Las universidades participantes son: Universidad de Buenos Aires; Universidad Tecnológica Nacional y Universidad Argentina de la Empresa (en los tres casos los alumnos provienen de las carreras de ingeniería).

todas las propuestas que engloba Endesa prevén o tienen en la práctica una mayor participación de varones que de mujeres.

3.4.1.1. Argentina – Edesur

Programa de prácticas rentadas para jóvenes estudiantes técnicos y universitarios del campo de la distribución eléctrica

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Edesur ha desarrollado hasta el momento dos Propuestas de Trabajo y se encuentra en plena ejecución la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes pertenecientes al último año del nivel de escolaridad secundario y a universitarios que residan en su zona de concesión (Ciudad de Buenos Aires y el sur del conurbano bonaerense) y provengan de hogares de nivel socioeconómico medio-bajo.

Las propuestas presentadas, cuya responsabilidad de ejecución está a cargo de la Gerencia de Innovación y Desarrollo, reconocen antecedentes en el Programa de Relaciones con la Comunidad Educativa, desarrollado por la empresa desde el año 2001. El objetivo de este programa consiste en la promoción de actividades de intercambio con universidades e institutos secundarios para ofrecer oportunidades de formación en el negocio de la distribución eléctrica a jóvenes estudiantes que, al mismo tiempo, aporten elementos de innovación a la empresa.

A partir de estos antecedentes, la empresa optó por desarrollar sus proyectos en alianza y con la colaboración de diez escuelas técnicas y tres universidades nacionales²⁶. Estas instituciones fueron seleccionadas en función de su dinamismo, su capacidad de vinculación con el contexto productivo y su disposición favorable a participar activamente en las experiencias propuestas por la empresa.

Su rol consiste en colaborar en la selección de los beneficiarios –atendiendo a los criterios de nivel socioeconómico exigidos y a la participación equilibrada entre varones y mujeres– en la planificación de actividades del programa y en la tutoría y evaluación final de los beneficiarios.

La justificación de la propuesta toma como punto de partida el escenario de recuperación de la actividad económica que vivió



Argentina luego de la crisis de los años 2001 y 2002.

En ese contexto, se presenta la dificultad de contar con trabajadores calificados en puestos de trabajo que requieren altos conocimientos tecnológicos, unida a la heterogeneidad de la formación impartida por el sistema educativo, que en muchos casos evidencia déficits importantes. Esta situación plantea a las empresas la oportunidad de contribuir, poniendo en juego su capacidad creativa y experiencia, para disminuir la brecha existente entre la formación escolar y los requerimientos del mundo del trabajo.

La propuesta formativa:

A través de un programa de un año de duración, que tiene como objetivos desarrollar capacidades y experiencia práctica en puestos de trabajo vinculados con el campo de la distribución de energía eléctrica, los jóvenes beneficiarios son asignados, de manera equilibrada, a las tres áreas que integran el ciclo económico de la empresa (ciclo técnico, ciclo comercial y ciclo de apoyo).

Las actividades que se desarrollan consisten en capacitación y práctica laboral, asegurando un adecuado nivel de rotación entre distintos puestos de trabajo dentro del ciclo asignado. La formación se complementa con un módulo destinado a la capacitación para el emprendedurismo y otro para fortalecer a los beneficiarios en sus procesos de búsqueda de empleo. Es importante destacar que este último módulo fue dictado en las propias escuelas, a fin de expandir las herramientas transferidas a un mayor número de jóvenes. También se realizan talleres explicativos con los padres, con el objetivo de aumentar su compromiso y acompañamiento de las experiencias de sus hijos.

Asimismo, Edesur implementa un Sistema de Monitoreo de Beneficiarios, de conformidad con las pautas establecidas

por PREJAL. En lo que respecta a la evaluación del proceso de formación específico, la empresa realiza evaluaciones semestrales de cada uno de los beneficiarios, sobre la base del plan de formación elaborado conjuntamente con las instituciones educativas.

Por último, cabe aclarar que los beneficiarios reciben mensualmente una beca de estímulo en dinero, los implementos de trabajo necesarios para garantizar un ejercicio seguro de la ocupación, el material didáctico y además una cobertura de salud y accidentes.

Desarrollo de las acciones:

De conformidad con la legislación nacional, se celebraron convenios de pasantías con cuatro institutos de educación secundaria, incluidos entre los nombrados en el título anterior, y tres universidades. Paralelamente, se firmaron contratos individuales con todos los jóvenes que participaron en la formación. En el caso de la segunda Propuesta de Trabajo, se incrementó la cantidad de jóvenes admitidos por la mayor demanda de las escuelas técnicas, surgida a partir del juicio satisfactorio que éstas realizaron respecto de la primera experiencia.

Durante las dos Propuestas de Trabajo finalizadas, las actividades se desarrollaron de acuerdo con el cronograma previsto, reportando como única dificultad la coordinación con las instituciones educativas debido al desfase entre el ciclo lectivo y el período de ejecución del programa de capacitación de la empresa.

Durante todo el transcurso de las etapas del programa, los jóvenes contaron con tutores individuales, asignados por la empresa, cuya función primordial fue facilitarles el proceso de adaptación al ámbito laboral y resolver los inconvenientes que se presentaron, en consulta con el tutor asignado por la institución escolar.

Las evaluaciones de desempeño presentadas por la empresa dan cuenta de la aprobación del programa por parte de todos los beneficiarios. No obstante, algunos de ellos debieron recuperar módulos, cuya evaluación no atravesaron satisfactoriamente, para lo cual se implementaron actividades adicionales.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

En las dos primeras Propuestas de Trabajo ejecutadas se han formado a 79 jóvenes, superando las metas iniciales (que preveían la incorporación de 70 jóvenes en los dos períodos que abarcaban las PT). De este total, 69 provenían del último año de la educación secundaria técnica y diez de la universitaria.

La Propuesta de Trabajo que actualmente se encuentra en ejecución comprende la formación de 35 jóvenes más.

De acuerdo con lo planteado en ambas Propuestas, el 66% de los participantes fueron varones y el 34% mujeres, todos entre 17 y 24 años. Cabe aclarar que la edad mínima indicada coincide, en un itinerario educativo sin alteraciones, con el último año del ciclo secundario.

Del total de beneficiarios que participaron en la implementación de la primera Propuesta de Trabajo, el 60% (19 jóvenes) se encuentra actualmente trabajando: siete de ellos en la propia Edesur, cuatro en una empresa del rubro y el resto en otras actividades económicas. Respecto de los resultados de inserción derivados de la ejecución de la segunda Propuesta, sólo dos jóvenes fueron incorporados a Edesur y hasta el momento no se ha efectuado el seguimiento de la trayectoria de los restantes.

A partir de estas experiencias, la empresa logró fortalecer sus vínculos con las instituciones educativas y con otros grupos de la comunidad, incrementando su capital social. La coordinación permanente con esas instituciones permitió realizar los ajustes necesarios al programa inicialmente diseñado y resolver los problemas individuales que se plantearon.

Desde el punto de vista de los estudiantes, éstos tuvieron la oportunidad de experimentar aprendizajes, bajo la concepción de la formación permanente.

Por último, la empresa destaca en sus informes la importancia de la presencia y acción de los tutores de la empresa, que son trabajadores cuya función educativa y de acompañamiento favorece el éxito de la experiencia.

3.4.1.2. Brasil – Ampla

Programa Joven Aprendiz Electricista

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Ampla, concesionaria del servicio de distribución de energía eléctrica en 66 Municipios de Río de Janeiro, ha desarrollado y finalizado la implementación de dos Propuestas de Trabajo y ha iniciado recientemente la ejecución de la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes entre 18 y 19 años, de sectores sociales desfavorecidos de la Ciudad de Sao Gonçalo, en el Estado de Río de Janeiro, Brasil.

La propuesta se fundamenta en un breve diagnóstico del mercado de trabajo de Río de Janeiro, caracterizado como en otros casos por la alta desocupación y la baja articulación entre las demandas de los sectores productivos y las competencias que el sistema educativo forma. En un contexto de acercamiento empresa-escuela, Ampla encuentra una oportunidad para contribuir a este acercamiento con la formación de los jóvenes con mayores dificultades de inserción laboral.

La puesta en marcha del Programa Joven Aprendiz Electricista es el producto de una alianza entre la empresa y el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) para la capacitación de los jóvenes, bajo el enfoque por competencias. Esta asociación virtuosa entre Ampla y SENAI tiene antecedentes en acciones de características similares desarrolladas desde el año 2003 en adelante. En este esquema de colaboración, el SENAI tiene a su cargo la selección de beneficiarios, a través de entrevistas y pruebas de conocimiento general y el dictado de los cursos de formación.

La propuesta formativa:

Con una duración de siete meses (la primera Propuesta) y de doce meses (la segunda), el objetivo es formar a los jóvenes en el rubro de electricistas, para promover posteriormente su inserción en puestos de trabajo ofrecidos por las empresas que integran la cadena de valor de Ampla.

Las actividades incluyen la formación en el ámbito del SENAI (integrada por tres módulos que permiten la obtención del título de Electricista de Red de Distribución), la realización

En un contexto de acercamiento empresa-escuela, Ampla encuentra una oportunidad para contribuir a este acercamiento con la formación de los jóvenes con mayores dificultades de inserción laboral.

de prácticas en la empresa y la participación de los jóvenes en los procesos de selección de personal de las empresas contratistas.

Además de las herramientas para el ejercicio de la ocupación, del material didáctico y de la cobertura de salud, los beneficiarios reciben una "bolsa-auxilio" para sufragar sus gastos de transporte y alimentación.

Desarrollo de las acciones:

En la implementación de las dos Propuestas de Trabajo finalizadas, las acciones se desarrollaron de conformidad con los cronogramas y planes de trabajo previstos inicialmente.



Una de las dificultades reportadas por la empresa fue la incorporación de beneficiarias mujeres, ya que se trata de una ocupación que no despierta suficiente interés entre ellas, por lo que resulta difícil atraerlas como postulantes.

Asimismo, entre la primera y la segunda Propuesta de Trabajo se realizó un cambio consistente en el incremento de la duración de la capacitación, debido a que la empresa evaluó la conveniencia de incluir en el programa actividades orientadas al desarrollo de competencias conductuales, ya que los participantes mostraban serios déficits en este aspecto. Esta circunstancia también dificultó el proceso de incorporación de los jóvenes en las empresas contratistas de Ampla.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Todos los jóvenes que participaron en las dos primeras Propuestas de Trabajo finalizaron las actividades, lo cual permitió el cumplimiento de las metas iniciales (45 jóvenes formados en el negocio de la distribución eléctrica).

Actualmente se encuentra en curso de ejecución la tercera y última Propuesta de Trabajo, desarrollada en el marco de PREJAL, que comprende la formación de 15 jóvenes más.

²⁷ La denominación de la primera Propuesta de Trabajo era *Promoción de jóvenes estudiantes de educación secundaria en el mercado de trabajo de Ceará*. La inclusión de estudiantes universitarios se produjo a partir de la segunda Propuesta de Trabajo, lo cual originó el cambio de nombre.

Entre los aspectos cualitativos destacados por la empresa se puede mencionar la necesidad de otorgarle mayor importancia al proceso de selección de beneficiarios, para asegurar así la adecuación del puesto al perfil requerido y la presencia de las cualidades motivacionales que favorezcan la permanencia de los jóvenes durante todo el desarrollo de las acciones.

Asimismo, la extensión de la duración de las acciones permitió reforzar tanto los contenidos técnicos como los relativos a competencias conductuales, y mejorar de esta manera los resultados de la capacitación.

3.4.1.3. Brasil – Coelce

Promoción de jóvenes estudiantes de educación secundaria y universitaria²⁷ en el mercado de trabajo de Ceará

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Coelce, compañía de distribución eléctrica del Estado de Ceará, ubicada al Norte de Brasil, ha desarrollado y finalizado la implementación de una Propuesta de Trabajo y se encuentra en curso de ejecución de la segunda (última en el marco de PREJAL).

Ubicada en una de las zonas más pobres de Brasil, Coelce fundamenta su Propuesta en los elevados índices de vulnerabilidad social que registra la región, en los bajos desempeños educativos de los estudiantes secundarios y en la oportunidad y el desafío que ambas circunstancias plantean a las empresas del lugar.

Las Propuestas de Trabajo están orientadas a jóvenes entre 16 y 24 años, de sectores socioeconómicos bajos, becarios del programa firmado con el Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) y que se encuentren cursando la educación secundaria en establecimientos públicos. En este esquema, la institución colaboradora tiene a su cargo la relación con los establecimientos educativos en los cuales estudian los jóvenes, la selección de los postulantes que serán presentados ante Coelce, la capacitación específica y el seguimiento de las becas y de la situación escolar de los beneficiarios.

La empresa, por su parte, a través del Departamento de Gestión Organizacional, participa en la organización, monitoreo y evaluación

del desempeño de los beneficiarios durante todo el desarrollo del programa formativo.

La propuesta formativa:

El proyecto tiene como objetivo desarrollar capacidades y experiencia práctica para el desempeño de los jóvenes en puestos de trabajo vinculados con el área administrativa y el área técnica de la empresa. Para ello, durante los doce meses que comprende la implementación de la propuesta se organizan actividades de capacitación específicas, seguidas de un período de práctica laboral remunerada en las instalaciones de la empresa.

De conformidad con las pautas establecidas por PREJAL, Coelce implementa el Sistema de Seguimiento de Beneficiarios y, simultáneamente, realiza dos evaluaciones de las prácticas, sobre la base del plan general elaborado de manera conjunta con la institución colaboradora.

Desarrollo de las acciones:

El inicio de las actividades se produjo con un cierto retraso, en función de lo previsto en el cronograma, debido a las dificultades de reclutamiento de beneficiarios y cumplimiento de las formalidades legales. No obstante, su desarrollo transitó con normalidad, de conformidad con los tiempos establecidos para cada una de las etapas. Asimismo, cabe destacar que en la etapa de práctica, los jóvenes contaron con el acompañamiento de un supervisor asignado por la empresa.

La segunda Propuesta de Trabajo, actualmente en ejecución, prevé un incremento en la cantidad de beneficiarios, no sólo para otorgar oportunidades de aprendizaje a un mayor número de jóvenes, sino también para permitir la incorporación de estudiantes universitarios que cuentan con un perfil de ingreso más acorde con la formación en puestos de trabajo técnicos con mayores niveles de calificación profesional. Los estudiantes de nivel secundario fueron orientados hacia ocupaciones dentro del área de administración de la empresa.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

A la finalización de la primera Propuesta de Trabajo 15 jóvenes culminaron el proceso de aprendizaje previsto en el proyecto, cifra que implica el cumplimiento de la meta originalmente pactada. A pesar de las características propias de la actividad, se logró una distribución por sexo equilibrada, ya que participaron ocho varones y siete mujeres.

La Propuesta de Trabajo en proceso de desarrollo incluye a 45 nuevos jóvenes, que se encuentran cursando los niveles educativos secundario y universitario.

Del total de los jóvenes estudiantes que participaron de la experiencia, doce continuaron desarrollando actividades en la empresa una vez terminada la capacitación.

3.4.1.4. Chile – Cam

Programa de prácticas profesionales para alumnos egresados de Escuelas Técnico-Industriales de Santiago de Chile

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Cam ha ejecutado hasta el momento dos Propuestas de Trabajo y se encuentra en plena ejecución de la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes de 17 a 24 años de edad, de niveles socioeconómico bajos o medio-bajos, residentes en la ciudad de Santiago de Chile y que hayan egresado de escuelas técnico-industriales.

La justificación de las Propuestas toma como punto de partida un diagnóstico del mercado de trabajo juvenil chileno. Desde el punto de vista de la oferta, se destacan las dificultades de los jóvenes para conseguir empleo, particularmente de los egresados de las escuelas técnico-industriales, que no tienen suficientes oportunidades para realizar prácticas profesionales de calidad y enfocadas a aumentar las competencias adquiridas durante la formación escolar. Éste es el contexto en el que Cam



encuentra una posibilidad de comprometerse con la problemática del empleo juvenil.

Dentro de la empresa, las áreas responsables de la ejecución de las Propuestas de Trabajo son las de Recursos Humanos y Servicios de Medición. Asimismo, participan también en la ejecución un conjunto de instituciones colaboradoras que ofrecen educación técnica en la ciudad de Santiago de Chile²⁸, cuya función consiste en presentar candidatos (egresados y estudiantes) y colaborar en el diseño del programa de trabajo que desarrolla la empresa en sus propias instalaciones y a través de sus recursos humanos.

La propuesta formativa:

El objetivo de la Propuesta de Cam es la formación de jóvenes en perfiles laborales vinculados con la atención a clientes y resolución de conflictos y también con los sistemas de servicios eléctricos (medición de energía y control de materiales y productos). Para ello se implementan actividades de formación y de práctica laboral, complementadas con un módulo de apoyo a la búsqueda de empleo.

Además del Sistema de Monitoreo de Beneficiarios, requerido por PREJAL, Cam estableció un mecanismo de evaluación conjunto con las instituciones educativas que contempla tanto aspectos conductuales como la adquisición de las competencias técnicas previstas en el programa curricular.

Por último, también en este caso, los beneficiarios reciben asignaciones mensuales en dinero, los implementos de trabajo necesarios para el ejercicio seguro de la ocupación y el material didáctico requerido.

Desarrollo de las acciones:

Durante la implementación de las dos primeras Propuestas de Trabajo ya finalizadas, las actividades se desarrollaron en los tiempos previstos. Sin embargo, hubo en un comienzo algunas dificultades de arranque relacionadas con la necesidad de compatibilizar el calendario escolar con el cronograma de ejecución de actividades

²⁸ Las instituciones son: Escuela Nacional Particular Cerrillos; Escuela la Gratitude Nacional, Escuela Industrial Don Orione y Escuela Industrial de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOPA).

del proyecto, lo cual exigió cierta reprogramación de algunas de ellas.

Durante el desarrollo de las acciones, la principal dificultad reportada se relacionó con la necesidad de equiparar los conocimientos previos, comportamientos y actitudes, visión del mundo del trabajo y del entorno y esto, tanto dentro del grupo de jóvenes como respecto de las demandas de la empresa. Particularmente, en los reportes se mencionan déficits en materia de competencias comunicacionales y capacidad de trabajo en equipo. Todo ello exigió algunos cambios en las dinámicas de trabajo y la implementación de dispositivos complementarios a las acciones previstas.

La segunda Propuesta de Trabajo tuvo algunas diferencias respecto de la primera, ya que se duplicó la cantidad de beneficiarios admitidos y se realizó una nueva formación en "control de materiales". Es decir que en esta última los jóvenes fueron divididos en dos grupos, organizados en función de los puestos en los cuales debían efectuar las prácticas (servicio de medición y control de materiales).

Para el ejercicio de la práctica laboral, los jóvenes contaron con un sistema de tutores/supervisores, integrado por trabajadores con experiencia y capacidad de enseñar a los alumnos las mejores prácticas, transmitir valores relacionados con la responsabilidad y el compromiso, y monitorear su desempeño.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Los dos grupos de beneficiarios participantes en las dos primeras Propuestas de Trabajo suman un total de 54 jóvenes. Originalmente Cam había propuesto una integración del 20% de mujeres y del 80% de varones; esta distribución por sexo fue finalmente mejorada para las mujeres.

La Propuesta que actualmente se encuentra en curso de ejecución comprende la formación de 17 jóvenes más.

A partir de los aprendizajes resultantes de la ejecución de la primera Propuesta de Trabajo, las dos siguientes extendieron su duración de seis a nueve meses, ya que Cam consideró que era necesario aumentar el tiempo destinado a cada módulo para profundizar conocimientos y permitir evaluaciones parciales.

Desde el punto de vista de la empresa, las iniciativas desarrolladas le permitieron fortalecer las relaciones con el entorno social y educativo y encontrar nuevas formas de traducir en prácticas concretas los principios de la responsabilidad social empresarial.

Desde el punto de vista de los alumnos, Cam destaca –junto con el valor de la formación recibida– la conveniencia de entregar a los jóvenes un certificado de acreditación de las competencias adquiridas, instrumento que constituye una herramienta importante a la hora de buscar un empleo.

3.4.1.5. Chile – Chilectra

Programa de formación dual de jóvenes de escuelas industriales y comerciales en el negocio de la distribución eléctrica

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Chilectra desarrolló y finalizó dos Propuestas de Trabajo, la primera de ellas destinada a jóvenes entre 16 y 19 años, y la segunda a jóvenes entre 15 y 19 años de edad. Actualmente ha comenzado la ejecución de la tercera Propuesta. En todos los casos los jóvenes deben provenir de escuelas industriales y comerciales de Santiago de Chile y pertenecer a sectores de nivel socioeconómico bajo.

Partiendo del diagnóstico general del mercado de trabajo juvenil chileno, la fundamentación de la propuesta se concentra en las particularidades del segmento adolescente (15 a 19 años), cuyos integrantes –aún si reciben formación específica– tienen escasas posibilidades de lograr experiencia inicial en empresas, información y mecanismos de inserción laboral.

La empresa resalta las bondades del sistema dual, por tratarse de un concepto y una práctica que permiten desarrollar armónicamente el aprendizaje en el aula y la práctica en el lugar de trabajo, coordinando contenidos curriculares y necesidades empresariales.

²⁹ Estas instituciones educativas son: Liceo Rafael Donoso Carrasco y Liceo Industrial de Electrotecnia Ramón Barros Luco.

La propuesta formativa:

Acorde con el sistema dual, el objetivo de ambas propuestas de Chilectra (de doce meses de duración la primera, y de diez la segunda) consiste en desarrollar en los jóvenes capacidades y experiencias prácticas que les permitan trabajar en el negocio de la distribución eléctrica.

La formación se concentra, básicamente, en perfiles demandados en dos áreas de la empresa: la técnica (por ejemplo, mantenimiento de redes eléctricas, obras eléctricas y civiles, etc.) y la comercial (por ejemplo, facturación o auxiliar administrativo).

Al ingresar en el área asignada, los jóvenes toman conocimiento general de su funcionamiento y de las principales actividades que se desarrollan en ella, para luego especializarse en alguna ocupación determinada.

Chilectra realiza el seguimiento de los beneficiarios a partir del trabajo de los tutores de los tutores o “guías de la empresa”, asignados para la práctica laboral.

Por la índole de la propia formación, Chilectra estableció alianzas con instituciones educativas colaboradoras²⁹ que brindan enseñanza media en la ciudad de Santiago de Chile. Su función consiste en seleccionar entre sus alumnos a los candidatos, presentarlos a la compañía y diseñar junto con ella los currículos de formación específica en base a las principales responsabilidades que tienen los jóvenes en la realización de la práctica en la empresa.

En síntesis, los contenidos curriculares teóricos necesarios para el ejercicio de la práctica laboral son impartidos en las escuelas, a partir de diseños específicos, mientras que la práctica se desarrolla en las propias instalaciones de Chilectra, donde los alumnos concurren dos veces por semana.

Además del Sistema de Monitoreo de Beneficiarios, requerido por PREJAL, Chilectra realiza el seguimiento de los beneficiarios a partir del trabajo de los tutores o “guías de la empresa”, asignados para la práctica laboral. Además, elabora un informe titulado “Formación Profesional Dual – Informe de Visita a la Empresa” para los mismos fines.

En lo que respecta a la evaluación del proceso formativo, el proyecto prevé evaluaciones semestrales de cada uno de los beneficiarios, con base en el plan de formación. Las evaluaciones en la empresa

son realizadas por los tutores, quiénes no sólo tienen en cuenta el cumplimiento de objetivos de aprendizaje, sino también aspectos tales como el respeto hacia los demás, el nivel de asistencia, la puntualidad, etc.

Desarrollo de las acciones:

De conformidad con lo informado por la empresa en la Propuesta de Trabajo, se celebraron contratos con los alumnos denominados "Convenios de Servicios de Alumno - Modalidad Dual", instrumentos que regulan todos los aspectos formales de la práctica: jornada laboral, días de asistencia, derechos y obligaciones de las partes (empresa y alumno).

Las dificultades reportadas por Chilectra en los informes se relacionan con retrasos en el inicio de actividades debidas a la necesidad de coordinación con el calendario escolar y el cumplimiento de los requisitos formales (celebración de acuerdos con instituciones educativas y con los alumnos). En la primera Propuesta de Trabajo, también se presentaron ciertas demoras en la designación de tutores y la preparación del espacio físico en el cual fueron recibidos los jóvenes.

Una modificación decidida por la empresa durante el desarrollo de las actividades de la primera Propuesta de Trabajo, tendente a mejorar los resultados de la formación, consistió en la adición de un módulo de "Desarrollo de Habilidades para el Mundo de Trabajo" y otro de "Planificación y Evaluación de Proyectos".

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

En las dos Propuestas de Trabajo ya finalizadas, se incorporaron a las acciones de formación 30 jóvenes, de los cuales egresaron 25. De ellos, siete son mujeres y el resto son varones.

La tercera Propuesta de Trabajo, actualmente en ejecución, comprende la formación de diez jóvenes más.

Al finalizar la ejecución de la primera propuesta de Trabajo, Chilectra evaluó la necesidad de llevar a cabo un seguimiento más estrecho por parte de profesionales que contaran con conocimientos pedagógicos para trabajar tanto con los alumnos como con los tutores seleccionados por la empresa.

Por ello, a partir de la segunda PT se contó con la colaboración de la Escuela de Psicología de la Universidad de Santiago de Chile, encargada de asesorar a los tutores de la empresa sobre los aspectos pedagógicos de su función y a los tutores de las escuelas para desarrollar un sistema de seguimiento de los alumnos.

Asimismo, se asiste a los jóvenes en la formulación de su proyecto de vida y en la comprensión de su función dentro de la empresa. Todas estas actividades se desplegaron mediante un formato de taller. La Universidad también tomó a su cargo la sistematización y la evaluación de la experiencia.

3.4.1.6. Colombia – Codensa

Capacitación de jóvenes de los estratos I, II y III en tecnología eléctrica en la ciudad de Bogotá

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Codensa ha desarrollado hasta el momento dos Propuestas de Trabajo y se encuentra en plena ejecución de la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes de 18 a 24 años de edad, residentes la ciudad de Bogotá D. C., pertenecientes a los estratos socioeconómicos I, II y III (en situación de miseria y pobreza), que estén cursando estudios técnicos o universitarios relacionados con actividades eléctricas.

La fundamentación de las Propuestas –luego de repasar algunas características del mercado de trabajo juvenil, especialmente en relación con las posibilidades de empleo de los sectores más pobres– se basa en la carencia o insuficiencia de personal con formación técnica específica que pueda atender las demandas del sector de la distribución eléctrica.

La propuesta formativa:

Las propuestas consisten en el desarrollo de procesos de capacitación específicos en el campo de la energía eléctrica, a través de la realización de actividades prácticas en la empresa. El área de la empresa encargada de la coordinación de las prácticas de los jóvenes es la Gerencia de Distribución, con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos.

Cada grupo de jóvenes pasa por un período de inmersión dentro de las instalaciones de la empresa, luego realiza acciones de formación relacionadas con distintas ocupaciones del negocio de la distribución eléctrica y, finalmente, asume responsabilidades de ejecución concretas durante la etapa de práctica laboral que completa el aprendizaje.

Como instituciones colaboradoras se identifican institutos de Educación Técnica y Tecnológica³⁰, que prevén dentro de sus currículos la realización de una práctica empresarial para la obtención del título académico, con el patrocinio de una empresa privada. La función principal de esas instituciones es la de seleccionar a los candidatos, presentarlos a Codensa y acompañar a los beneficiarios durante el ejercicio de su práctica laboral.

Los beneficiarios reciben durante el proceso formativo una ayuda estímulo en dinero, los implementos de trabajo necesarios, el material didáctico y, además, la cobertura de un seguro de salud y accidentes.

Desarrollo de las acciones:

Con algunos desajustes temporales menores, las actividades se llevaron a cabo de conformidad con los cronogramas de trabajo presentados en las Propuestas de Trabajo.

Algunos problemas concretos se presentaron en torno a la selección de los beneficiarios, ya que resultó dificultoso encontrar los perfiles requeridos dentro del grupo meta. Esta circunstancia se presentó aún con mayor énfasis respecto de la incorporación de mujeres al proyecto.

³⁰ Estas instituciones son: Universidad Distrital Francisco José de Caldas; Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Entre ambas Propuestas de Trabajo hubo una variación significativa en relación con la duración del aprendizaje. Mientras en la primera de ellas se establecieron dos etapas de ejecución que comprendieron a dos grupos distintos de beneficiarios, en la segunda todos los jóvenes se incorporaron en un mismo momento, lo cual significó una prolongación considerable de la duración de la formación, que pasó de cinco o seis meses a once meses.

También se estimó conveniente separar conceptualmente la etapa de formación teórica de la práctica, lo que implicó cambios en las asignaciones económicas percibidas por los jóvenes, para adaptarlos a la figura del aprendizaje existente en la legislación vigente en el país.

El cambio fue evaluado y decidido por la empresa al finalizar la primera Propuesta, en función de la conveniencia de extender el período formativo durante casi un año, para fortalecer la integración de los beneficiarios en la empresa y favorecer la adquisición de las competencias esperadas como resultado de la formación.

Una dificultad evidenciada y reportada por la empresa se encuentra en el reclutamiento de mujeres para una actividad eminentemente masculinizada.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

La cantidad de jóvenes formados en ambas Propuestas de Trabajo ya finalizadas asciende a 29, lo cual implica el cumplimiento de la meta prevista.

La Propuesta que actualmente se encuentra en ejecución comprende a cinco jóvenes.

Algunos beneficiarios generaron proyectos propios dentro del campo de negocios de la electricidad, lo cual les permitió un aprovechamiento alternativo de la experiencia de formación.



Los cambios producidos entre la primera y la segunda Propuesta produjeron resultados satisfactorios, según refiere la empresa, ya que permitieron un mayor involucramiento de los beneficiarios con la empresa y una mejora en los procesos de aprendizaje.

3.4.1.7. Perú – Edelnor

Programa de formación de jóvenes en el negocio de la distribución de energía eléctrica

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Edelnor ha desarrollado hasta el momento dos Propuestas de Trabajo y se encuentra en plena ejecución la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes, entre 18 y 24 años, estudiantes o egresados de carreras técnicas o universitarias, de las disciplinas de administración, electricidad y electrotecnia, que residan en la zona geográfica que abarca su contrato de concesión (Lima) y pertenezcan a hogares de nivel socioeconómico medio-bajo.

La Propuesta de Trabajo se fundamenta en diagnósticos nacionales que dan cuenta de los altos niveles de pobreza y extrema pobreza en que se encuentra una importante proporción de los jóvenes de Lima y alrededores, sobre todo por las escasas oportunidades de acceso al mercado laboral. A ello se suman las limitaciones, en términos de calidad, de la oferta educativa, considerada poco pertinente y efectiva.

Esta situación, que afecta en distinta medida a los jóvenes con menos años de educación formal pero también a quienes han alcanzado mayores niveles de escolaridad, se agudiza por la falta de experiencia laboral previa, requisito valorado por las empresas a la hora de seleccionar personal.

La ejecución de la Propuesta se realiza en articulación con instituciones educativas de nivel técnico, las cuales asumen la tarea de presentación de postulantes a la empresa y colaboran en su seguimiento posterior.



La propuesta formativa:

A través de un programa de un año de duración, cuya finalidad es desarrollar capacidades para desenvolverse en el negocio de la energía eléctrica, los jóvenes transitan por una etapa de capacitación técnica y otra de práctica laboral en el puesto de trabajo.

Durante la primera etapa, los jóvenes se forman sobre todo en competencias técnicas vinculadas con cuatro aspectos del negocio: proyectos, obras y distribución; seguridad y salud ocupacional; medio ambiente y atención comercial. Las capacidades desarrolladas, concentradas en distintas áreas ocupacionales, se desarrollan principalmente en las áreas de: atención a clientes, ventas, redes de distribución eléctrica, lectura de planos y evaluación de hurto de energía.

Durante la fase práctica los beneficiarios se desempeñan en distintos puestos de trabajo, para completar la adquisición de las competencias adquiridas durante la etapa anterior.

En lo que respecta a la evaluación del proceso de formación específico, la empresa realiza evaluaciones semestrales de cada uno de los beneficiarios, sobre la base del plan de formación elaborado conjuntamente con las instituciones educativas.

Por último, cabe aclarar que durante la etapa de práctica laboral los beneficiarios reciben mensualmente una beca estímulo en dinero, los implementos de trabajo necesarios para garantizar un ejercicio seguro de la ocupación, el material didáctico y, además, una cobertura de salud y accidentes.

Desarrollo de las acciones:

Según los reportes de la propia empresa, el proceso de selección de beneficiarios encontró dificultades debido a la falta de coincidencia entre el perfil de ingreso deseado y las calificaciones de los postulantes. Esta circunstancia generó cierto retraso en el cronograma original de la primera Propuesta de Trabajo, obligando a replanificar actividades, sin producir perjuicio en el logro de los resultados finales de la formación. La segunda Propuesta

Antes de comenzar el período de práctica laboral, en coordinación con las instituciones educativas, los jóvenes firmaron convenios de práctica con el objeto de dar cumplimiento a las normas legales vigentes.

se desarrolló según el cronograma previsto, sin dificultades significativas.

Antes de comenzar el período de práctica laboral, en coordinación con las instituciones educativas, los jóvenes firmaron convenios de práctica con el objeto de dar cumplimiento a las normas legales vigentes.

Durante todo el transcurso de las etapas del programa los jóvenes contaron con tutores individuales, asignados por la empresa.

Los informes presentados por Edelnor señalan algunos déficits de los participantes en materia de competencias comunicacionales, que requirieron acciones específicas de refuerzo.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

En las dos primeras Propuestas de Trabajo se ha formado a 17 jóvenes. Es decir que se cumplió la meta prevista en la primera Propuesta de Trabajo, mientras que en la segunda sólo se produjo el abandono de un beneficiario.

La PT que actualmente se encuentra en ejecución comprende la formación de cinco jóvenes más.

Tal y como se prevé en ambas Propuestas, las acciones contaron con la participación de mujeres en un porcentaje de alrededor del 30%.

Al concluir la ejecución de las dos primeras Propuestas de Trabajo, la empresa decidió mantener en su establecimiento a algunos de los jóvenes participantes de las acciones, quienes continúan el proceso de formación a través de la modalidad de practicante pre-profesional. A su vez, se logró la inserción de otros en sus empresas contratistas. Como resultado, de los 15 jóvenes, nueve se encuentran incorporados en Edelnor o en alguna de sus prestadoras de servicios.

Desde el punto de vista de los estudiantes, la empresa destaca en su informe final su actitud positiva y voluntad de aprovechamiento de la oportunidad que se les brindó, y refiere resultados favorables más allá de la formación técnica específica, verificables en términos

de mejoras de las relaciones interpersonales, capacidad de trabajo en equipo y comunicación.

3.4.2. Fundación Telefónica

La Fundación Telefónica es una organización sin fines de lucro que tiene entre sus objetivos favorecer la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos educativos, facilitando el acceso a la sociedad del conocimiento a un mayor número de personas, en especial a aquéllas que han quedado socialmente excluidas.

La Fundación está presente en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, México, Perú y Venezuela, donde desarrolla diferentes programas en cinco líneas de actuación: Proniño, EducaRed, Voluntarios Telefónica, Fórum y Arte y Tecnología.

EducaRed, su principal programa, es un portal educativo que pone a disposición de profesores, alumnos y padres un conjunto de herramientas y contenidos educativos. La Fundación muestra también su compromiso social a través de la implementación de proyectos orientados a la erradicación del trabajo infantil (Proniño). Por ello, la participación en PREJAL constituye una extensión previsible de las actividades que la Fundación venía desarrollando hasta el momento en ese ámbito.

El primer y principal compromiso que asumió la Fundación en el marco de PREJAL fue el diseño, elaboración, puesta en marcha, capacitación de usuarios y mantenimiento técnico para la página Web. También puso a disposición del proyecto el portal EducaRed, utilizado para la concreción de seminarios virtuales de debate sobre la problemática del empleo juvenil, en los cuales participan referentes de distintos países de América Latina. Luego, a partir del año 2008 la Fundación presentó Propuestas de Trabajo que son implementadas en Argentina, Brasil y Colombia.



3.4.2.1. Argentina – Fundación Telefónica

Programa Integral de inclusión educativa, social y laboral (trabajo decente) para los jóvenes de sectores vulnerables en situación de trabajo infantil

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

En Argentina la Fundación Telefónica desarrolló una Propuesta de Trabajo destinada a jóvenes y adolescentes entre 15 y 22 años de edad, procedentes de sectores altamente vulnerables y cuyas familias se encuentran en situación de exclusión en Bariloche (localidad de la provincia de Río Negro - Argentina). Gran parte de estos jóvenes ha estado en situación de trabajo infantil, muchos han abandonado sus estudios y otros han tenido conflictos con la ley.

La justificación de la Propuesta se basa en un diagnóstico bastante pormenorizado de la población objetivo del proyecto, con la cual existen ya trabajos desarrollados por la Fundación desde hace algunos años.

Para la ejecución de la Propuesta, la Fundación Telefónica ha contado con una estrecha alianza con otra institución que opera en la localidad³¹, cuya trayectoria y reconocimiento en la comunidad en favor de la integración educativa y social de los niños, adolescentes y jóvenes favorecen el logro de los resultados esperados.

El objetivo que orienta todas las acciones que la Fundación lleva adelante en el marco de este proyecto es que los jóvenes tengan "mayores posibilidades de rearmar un trayecto de vida que les ofrezca condiciones dignas de futuro, teniendo como prioridad la inserción laboral en trabajos decentes, la inclusión educativa que amplía las perspectivas personales y de trabajo y la inserción social."

Propuesta integral:

Bajo esa perspectiva, la Propuesta de Trabajo plantea un enfoque integral de la problemática juvenil, ineludible cuando (como en este caso) se trata de trabajar con población que evidencia altos índices de exclusión social. En función de ello, las acciones propuestas se desarrollan en torno de los siguientes ejes:

- ▶ Reinsertar a los adolescentes y jóvenes en el sistema escolar formal para la finalización de sus estudios;
- ▶ Favorecer su inserción laboral a través de acciones de formación profesional, prácticas en empresas e intermediación laboral;

³¹ Fundación Gente Nueva.

- ▶ Organizar actividades recreativas, deportivas y artísticas para favorecer la integración social de los beneficiarios;
- ▶ Organizar espacios para el abordaje de la problemática de las adicciones; garantizar la revisión médica y odontológica de los jóvenes;
- ▶ Organizar espacios para el tratamiento de los temas vinculados con la salud reproductiva y la sexualidad responsable;
- ▶ Organizar espacios para el tratamiento de los problemas vivenciales y la participación ciudadana;
- ▶ Organizar talleres de reflexión con las familias o referentes adultos de los jóvenes para comprometerlos en la implementación del proyecto
- ▶ Realizar una campaña de sensibilización en Bariloche.

Desarrollo de las acciones:

El proyecto logró convocar a 41 jóvenes que conformaron un colectivo bastante heterogéneo e incluyó un porcentaje menor de personas en conflicto con la ley. Todos ellos contaron con el acompañamiento de un equipo de tutores, destinado a abordar con los beneficiarios las problemáticas, laborales o de otra índole, que dificultaban la integración plena en las actividades planteadas. Un pequeño grupo (cinco o seis jóvenes) participó de manera intermitente en las actividades propuestas, mostrando altos niveles de ausentismo, aunque no abandonó el proyecto.

El cronograma de trabajo se desarrolló con normalidad, de conformidad con lo previsto, a pesar de lo cual algunas actividades debieron ser postergadas para evitar su acumulación en un corto período inicial. Durante su desarrollo se observó la conveniencia de fusionar algunas de las actividades propuestas por su conexión y proximidad temática (por ejemplo, el abordaje de la problemática de las adicciones se incluyó en los "talleres vivenciales", con la consecuente integración de los equipos técnicos de trabajo).

El trabajo realizado con los padres o referentes adultos de los jóvenes, junto con las visitas domiciliarias realizadas y las intervenciones



individuales que requirieron algunos beneficiarios que tuvieron dificultades, permitió superar algunos inconvenientes y la conformación del grupo como tal.

Las actividades recreativas, artísticas y deportivas organizadas también permitieron un progresivo afianzamiento de los vínculos entre todos los participantes.

Para el abordaje de los temas de salud se conformó un equipo integrado por los tutores y personal a cargo de algunos talleres y profesionales de la salud. A pesar de la realización de talleres de educación sexual y reproductiva y de prevención y salud bucal, no se logró que todos los jóvenes realizaran los controles médicos previstos, particularmente la revisión odontológica.

Los espacios destinados a la reflexión sobre problemáticas vivenciales de los jóvenes (denominados "proyecto de vida"), previstos inicialmente como ocasionales, se convirtieron en una práctica semanal permanente, a partir de la necesidad manifestada no sólo por los participantes sino también por los propios docentes y tutores.

En la práctica, estos espacios sirvieron tanto para la reflexión y el intercambio de experiencias entre los jóvenes, como para el abordaje transversal de los temas de salud, prevención de adicciones y otros. La desconfianza inicial, la dispersión y la dificultad para sostener a medio plazo las actividades, características de la población con la cual se trabajó, fueron también aspectos que se analizaron durante el desarrollo de estos talleres.

Para la inclusión de los jóvenes en las acciones de formación profesional, además de contar con su propia oferta, la Fundación llevó a cabo acuerdos con otras instituciones especializadas para maximizar la utilización de los recursos existentes en la zona.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:**Metas:**

Participaron en el conjunto de las actividades organizadas por la Fundación 45 jóvenes de distintos barrios marginales de la localidad, de escuelas y de instituciones que asisten a personas en conflicto con la ley. Si bien no se registraron deserciones, algunos de ellos mantuvieron una actitud poco constante, con un nivel de participación errático.

En materia educativa, todos los jóvenes que cursaban sus estudios regulares se mantuvieron en ellos; de los restantes, el 50% se reinsertó en distintas escuelas de la zona para terminar el ciclo que tenían inconcluso.

A partir de las visitas realizadas por la Fundación a las empresas de la localidad, del total de participantes del proyecto, 37 lograron realizar prácticas laborales rentadas en empresas de distintos rubros que ofrecieron vacantes.

Todos los jóvenes asistieron a los talleres de capacitación socio-laboral (orientación y técnicas de búsqueda de empleo), lo cual les permitió asumir y preparar adecuadamente su inserción en empresas para la realización de las prácticas laborales.

Por último, un resultado que merece ser destacado es la creación y coordinación de una mesa de articulación de organizaciones de la sociedad civil y públicas para dar a conocer y compartir información sobre las ofertas de capacitación de la localidad.

Entre las lecciones aprendidas que la Fundación rescata como valiosas, se puede mencionar la concepción estratégica de "acciones múltiples con enfoque en el trabajo". Éstas requieren la conformación de un equipo profesional amplio e interdisciplinario, dentro del cual resulta imprescindible la labor de los tutores para realizar un seguimiento y sostener la participación de los jóvenes en todas las actividades propuestas, así como el apoyo de los padres o referentes adultos durante todo el proceso.

Todos los jóvenes asistieron a los talleres de capacitación socio-laboral (orientación y técnicas de búsqueda de empleo), lo cual les permitió asumir y preparar adecuadamente su inserción en empresas para la realización de las prácticas laborales.

3.4.2.2. Brasil – Fundação Telefônica

*Programa de especialización de jóvenes para su incursión en el mundo laboral*³²

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

La Fundação Telefônica desarrolló en Brasil una Propuesta de Trabajo para jóvenes residentes en la ciudad de Sao Paulo y en el Gran Sao Paulo, en condiciones de alta vulnerabilidad, que se encontraran cursando la enseñanza media con el propósito de mejorar su empleabilidad y aumentar el acceso a la educación técnica y superior, al igual que sus posibilidades de inserción laboral.

Desde hace nueve años, la entidad registra antecedentes de trabajo con jóvenes infractores que cumplen pena en prisión abierta. Se les brinda asistencia para terminar la escuela, apoyo para el sostenimiento de sus relaciones familiares y para construir sus proyectos de vida.

La Propuesta de Trabajo presentada en el marco de PREJAL se fundamenta en la notable expansión que el negocio de telemarketing ha experimentado en Brasil en los últimos años. El mercado laboral que ofrece representa una "puerta de entrada" para los jóvenes, ya que muestra posibilidades de ingreso y de carrera profesional.

Sin embargo, la formación para desempeñarse en este sector resulta insuficiente o muy restringida a una formación específica. Es en esta brecha donde se desarrolla el campo de actuación sobre el cual se diseñó y ejecutó el proyecto de la Fundación.

La propuesta formativa:

El diseño del proyecto consiste en la puesta en marcha de dos módulos, el primero de los cuales abarca una capacitación básica para el trabajo (en el perfil de teleoperador) y el segundo una capacitación complementaria (en el perfil de supervisor).

La capacitación básica comprende el desarrollo de competencias conductuales específicas (vinculadas con la

³² La segunda Propuesta de Trabajo, actualmente en ejecución, se denomina PREJAL - Esperanza & Talento.

³³ Se trata del Centro de Profesionalización de Adolescentes (CPA), Acción Comunitaria Parroquial Jardín Colonial.

formación en el área de telemarketing), de portugués y de matemática.

La capacitación complementaria comprende la profundización de los conocimientos y habilidades adquiridos en la etapa anterior. Todos los egresados, junto con otro grupo de jóvenes más numeroso, se incorporarían a una base de datos a través de la cual se realiza el cruce entre la oferta y la demanda de empleos en el sector (intermediación laboral).

Para la implementación de este proyecto, la Fundación cuenta con la colaboración de un centro de formación profesional³³, que posee experiencia en la atención y formación de adolescentes y jóvenes en la zona de San Mateus, en Sao Paulo, donde se llevan a cabo las acciones. Esa región está considerada entre las más desfavorecidas, pues allí residen jóvenes que presentan las peores condiciones en materia de empleo, educación y empleabilidad.

Desarrollo de las acciones:

En principio, se conformaron dos grupos de jóvenes: el primero de ellos desarrollaría todas las actividades previstas en el proyecto (capacitación básica, capacitación complementaria e inclusión en la base de datos para su "colocación"), mientras que el segundo sólo se integraría en la fase final.

La estrategia consistió en identificar dentro de los jóvenes interesados a aquéllos que mostraran el perfil necesario para postular directamente a un puesto de trabajo en el sector del telemarketing. Éstos recibirían una breve capacitación de apoyo para la búsqueda de empleo, para luego postular a vacantes ofrecidas por las empresas.

Quienes no reunieran los requisitos del perfil se integrarían al primero de los grupos y pasarían por la etapa de formación básica y, eventualmente, la complementaria. No obstante, durante el desarrollo del proyecto se abandonó el propósito de continuar las actividades de capacitación complementaria, para la formación del perfil de supervisor.

Para la capacitación en telemarketing, la Fundación logró asociarse con la empresa Atento. Junto con la institución de formación,

Atento participó en el diseño del curso con el objeto de incluir en los currículos los contenidos necesarios para formar el perfil profesional de teleoperador requerido por la empresa para el ingreso de trabajadores. Los déficits educativos hallados en los jóvenes, incluso entre los que tenían el ciclo secundario completo, fueron compensados a través del diseño de un curso de nivelación para ajustar las competencias según las necesidades de empresas como Atento u otras del sector.

A efectos de lograr una formación de calidad, se hicieron inversiones para la adquisición de la tecnología adecuada (equipamiento y software) en las instalaciones de la institución de formación, con recursos provistos por el proyecto, lo cual permitirá la capacitación de nuevos grupos de jóvenes.

Una dificultad importante reportada por la Fundación fue el proceso de reclutamiento de los jóvenes beneficiarios, lo cual exigió diversificar la estrategia de convocatoria y difusión (publicidad en escuelas, entidades barriales, iglesias, etc.).

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Finalizada la ejecución de la primera Propuesta de Trabajo, 111 jóvenes culminaron las actividades comprendidas en la capacitación denominada básica. Esta cifra muestra una subejecución respecto de la meta inicialmente propuesta (180 jóvenes). Otros 100 jóvenes participaron en el taller de apoyo a la búsqueda de empleo y postularon a puestos de trabajo de operador de telemarketing ofrecidos por la empresa Atento.

La propuesta actualmente en ejecución prevé la integración de 130 nuevos jóvenes en las distintas actividades.

Los jóvenes que finalizaron los cursos de capacitación básica se encuentran en condiciones de participar en el proceso de selección de la empresa asociada al proyecto, que consiste en una serie de entrevistas y pruebas de conocimientos en matemáticas, portugués e informática.

La subejecución en la primera Propuesta de Trabajo implicó un replanteamiento de la estrategia de convocatoria y selección de beneficiarios, con vistas a la implementación de la segunda Propuesta, sobre todo en relación a la introducción de mecanismos que permitan incorporar a los jóvenes con mayores posibilidades de comprometerse y sostener el proceso de capacitación hasta su finalización.

También a partir de la evaluación de resultados de la primera Propuesta de Trabajo, se decidió extender la duración de los módulos de portugués y matemáticas, para asegurar la adquisición de los conocimientos necesarios requeridos en el sector de telemarketing.

3.4.2.3. Colombia – Fundación Telefónica

Programa de promoción de empleo juvenil en Colombia - Red de egresados Proniño

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

La Fundación Telefónica desarrolló en Colombia una Propuesta de Trabajo destinada a jóvenes entre 15 y 24 años de edad, que participen o hayan participado del Programa Proniño (de escolarización de niños trabajadores). Es decir, que el proyecto se desarrolla con jóvenes retirados del trabajo infantil, escolarizados a través del Programa Proniño, y que se encuentren cursando los tres últimos años de escolaridad secundaria o que ya hayan egresado.

La propuesta se ejecuta en las ciudades de Bogotá, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Barranquilla, Montería, Muzo y Valledupar.

El proyecto tiene como objetivo "reforzar las habilidades y las competencias que requieren los jóvenes egresados y de últimos años de escolaridad para desempeñarse en un entorno de empleabilidad, emprendimiento y educación superior. En consonancia con los objetivos de PREJAL, se trata de contribuir a la elaboración y aplicación de estrategias que proporcionen a los jóvenes la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo."

El proyecto tiene como objetivo "reforzar las habilidades y las competencias que requieren los jóvenes egresados y de últimos años de escolaridad para desempeñarse en un entorno de empleabilidad, emprendimiento y educación superior".

La propuesta formativa:

Sus actividades son variadas y comprenden desde la realización de evaluaciones individuales iniciales, para detectar y nivelar carencias de la educación secundaria, hasta la realización de un curso general de capacitación en Telecomunicaciones (a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA), la implementación de una formación para el desarrollo de emprendimientos, la realización de talleres de orientación vocacional y laboral y la intermediación laboral, mediante la publicación de un boletín con ofertas y oportunidades de empleo.

Para todas estas actividades la Fundación Telefónica constituyó una red de instituciones a través de la cual articula la participación de diversas entidades sociales, de formación profesional y de apoyo a micro-emprendedores, con actuación en las ciudades de implementación del proyecto³⁴.

Salvo el Servicio Nacional de Aprendizaje, todas las instituciones colaboradoras tienen antecedentes de trabajo en la implementación del Programa Proniño. Participan de este proyecto, además, los miembros de la Red de Voluntarios constituida por la Fundación, quienes aportan su tiempo y su saber profesional al servicio del proyecto.

Además de la formación y de la inserción laboral de los beneficiarios, el proyecto alienta la continuidad de estudios superiores y su articulación con el programa de Aprendices.

Desarrollo de las acciones:

La multiplicidad de instituciones intervinientes y las gestiones requeridas para la puesta en marcha de los proyectos ocasionaron, en algunos casos, retrasos en los cronogramas de implementación. Por lo tanto, provocaron considerables demoras en el inicio y, por consiguiente, en la finalización de las actividades programadas.

En cada una de las localidades de ejecución de la propuesta de trabajo se adaptaron las actividades a realizar en función de las necesidades identificadas en la población destinataria

³⁴ Se trata de:

- La Fundación Mario Santodomingo, que además de programas de carácter social y educativo ofrece créditos, formación y asesoramiento legal y comercial a micro-emprendedores.
- La Asociación Cristiana de Jóvenes, con intervención en proyectos vinculados al área de educación, erradicación del trabajo infantil y prevención de problemáticas que afectan a los jóvenes y a sus familias.
- La Corporación Construyendo Juntos Futuro, que desarrolla proyectos sociales dirigidos a niños, niñas y jóvenes.
- La Fundación Carvajal, que desarrolla programas especializados con el objetivo de crear, adaptar y consolidar microempresas competitivas
- La Corporación de Profesionales para el Desarrollo Integral Comunitario (CORPRODINCO), dedicada a la atención de la población vulnerable y desplazada.
- El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entidad estatal que desarrolla cursos de formación técnica y profesional para el empleo.

y de las posibilidades de atención y de prestación de servicios con que contaban las instituciones seleccionadas como aliadas estratégicas.

En otras palabras, la propuesta no se replicó de manera idéntica en cada localidad, sino que –dentro del conjunto de dispositivos propuestos inicialmente (Taller de vida, Agente de Call Center, Orientación vocacional, Clubes juveniles, Vivencia de valores y cultura ciudadana, Aproximación al mundo laboral, proyectos de micro-emprendimientos, inicio de estudios superiores)– se adoptaron aquéllos que resultaran más apropiados para el trabajo con la población beneficiaria.

Si bien se diseñó, en conjunto con el SENA, un Curso de Formación para Servicios de Telecomunicaciones que debía ejecutarse en la ciudad de Medellín, la actividad no pudo llevarse a cabo para la totalidad de beneficiarios previstos por dificultades de articulación institucional que impidieron conseguir las vacantes requeridas por la Fundación Telefónica para los jóvenes.

Sin embargo, esta articulación con el SENA funcionó para la ejecución de cursos en otras especializaciones (panadería, bisutería, comidas rápidas, instalación de redes residenciales, asistente contable) y produjo los resultados esperados tanto en Medellín como en otras ciudades del país (entre otras, Valledupar, Cúcuta y Montería). El SENA también desarrolló talleres de orientación vocacional, que han permitido elecciones más acertadas en la continuidad de la formación de los jóvenes participantes.

Además de las instituciones ya mencionadas como aliadas en la descripción de la propuesta, participaron en su ejecución otras, entre las cuales se cuentan algunas universidades (Universidad Distrital Francisco José Caldas en Bogotá Bosa, Universidad Pontificia Bolivariana en Montería). También se lograron acuerdos con empresas para la realización de prácticas laborales, como por ejemplo con Atento para la formación en call centers.



Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Mediante la inclusión en alguna de las distintas actividades ya mencionadas, previstas por la Fundación, la ejecución de la Propuesta llegó a cubrir a un total de 1.775 jóvenes. Con ello se llegó a exceder la meta originalmente planteada, que consistía en la participación de 1.500 jóvenes.

La Propuesta actualmente en ejecución prevé la integración de 1.105 jóvenes más en las distintas actividades.



Particularmente en materia de promoción de micro-emprendimientos, se realizaron iniciativas relevantes en algunas ciudades (Muzo y Medellín, por ejemplo) que abarcaron rubros variados (cría de pollos, fotocopiadoras, organización de clubes juveniles y microempresa educativa, estos últimos financiados por fundaciones u organismos del Estado).

Sin embargo, entre las lecciones aprendidas la Fundación Telefónica refiere la necesidad de contar con mayor financiamiento, apoyo y seguimiento de más largo plazo. Esto favorecería la viabilidad de los emprendimientos y permitiría llevar a cabo una articulación más eficaz con las empresas para incrementar la inserción laboral de los jóvenes.

Por otra parte, la Fundación también menciona la necesidad de contar con la participación y el apoyo de los padres de los jóvenes, sobre todo en el caso de los adolescentes; esto ayudaría a la articulación de sus proyectos de vida, incluida su inserción laboral.

3.4.3. Fundación Adecco

La Fundación Adecco, constituida en el año 1999, tiene como objeto social la integración de personas que, por diferentes motivos, se

enfrentan con graves dificultades para encontrar empleo. Para ello celebra acuerdos con entidades y empresas, en el marco de los principios de la responsabilidad social empresarial, mediante los cuales ejecuta proyectos de reorientación e integración laboral. La Fundación cuenta, además, con un número importante de sucursales en todo el mundo.

Su sede española diseñó y presentó dos Propuestas de Trabajo similares, implementadas en períodos sucesivos, cada una de las cuales abarca a los tres países de ejecución (Argentina, Colombia y Perú). En consecuencia, los contratos de servicios son suscritos por ella y por la OIT, quedando en manos de las filiales nacionales la función de ejecución.

Esta característica de unificar en un único documento las presentaciones y reportes relativos a todos los países se repitió tanto para los informes de progreso, como para los informes finales. A pesar del mayor grado de centralización que esta modalidad de trabajo supone, se observa en los documentos un esfuerzo por dar cuenta de la situación y características particulares de cada uno de los proyectos nacionales.

3.4.3.1. Argentina, Colombia y Perú – Fundación Adecco

Formación para la inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja en Argentina, Colombia y Perú

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

La Fundación Adecco ha desarrollado hasta el momento una Propuesta de Trabajo y la segunda se encuentra en plena ejecución. Ambas están destinadas a jóvenes de 18 a 24 años de edad, con pocas oportunidades, pertenecientes a hogares de nivel socioeconómico bajo. En el perfil de ingreso se contemplan como requisitos, además de los mencionados, el encontrarse desempleados o subempleados y tener estudios secundarios.

La fundamentación de las Propuestas se centra en las características particulares de los mercados de trabajo de los países de actuación. En Argentina, la persistencia de la desocupación juvenil contrasta con la demanda insatisfecha de técnicos evidenciada por parte de las empresas. Ello hace que se requieran acciones de formación en competencias específicas para los puestos de trabajo y, al mismo tiempo, en competencias "blandas", entre las que se señalan la

capacidad de expresión, la iniciativa y responsabilidad personal y la comprensión analítica.

En Colombia, el diagnóstico se centra en el crecimiento del subempleo y de la informalidad laboral y el exceso de oferta de mano de obra no calificada, destacando la importancia del sector rural en el contexto general de empleo del país.

En Perú, se releva la baja correlación existente entre el crecimiento económico de los últimos años y el débil incremento del empleo. A ello hay que añadir las dificultades originadas en la calidad de la educación de los jóvenes, a pesar de los mayores niveles educativos alcanzados.

La propuesta formativa:

En términos generales las Propuestas consisten en la implementación de acciones de orientación laboral y apoyo en la búsqueda de empleo, con el objetivo de "preparar a los jóvenes en la adecuación de sus potencialidades al mercado de trabajo a través de la evaluación de sus competencias y la capacitación".

Las actividades propuestas por la Fundación Adecco, con algunas diferencias en cada uno de los países en los que actúa, se centran en:

- ▶ La identificación de fortalezas y debilidades personales (a través de evaluaciones referidas tanto a aspectos actitudinales como a ciertas competencias valoradas por el mercado, como trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad, etc.)
- ▶ La orientación, información y planificación de búsqueda de empleo (con técnicas específicas a partir de la identificación de las características de los diferentes mercados laborales)
- ▶ La evaluación de los intereses de los participantes (y la identificación de las brechas existentes entre sus aspiraciones y sus propias capacidades laborales con el objetivo de diseñar sus proyectos formativos)

³⁵ Escuela Técnica N° 2 de Derqui, Partido de Pilar; Escuela Técnica N° 8 y Escuela Media N° 1, ambas del Partido de Tigre.

³⁶ Universidad Obrera; Cencoes; Red Cultural del Distrito; SENA; Fundación Preactiva y Fundación Circo para Todos.

³⁷ Patronato de Luxma; Fundación de Desarrollo Integral Pachacutec; Municipalidad de Barranco; Servicios Educativos del Agustino - SEA e Instituto de Formación Bancaria - IFB.

- ▶ El desarrollo de itinerarios formativos (que comprenden fundamentalmente competencias ligadas a la comunicación, el trabajo en equipo, la administración de tiempos y, adicionalmente, atención al cliente y ventas)

Los beneficiarios reciben un manual, el material didáctico, un refrigerio y un certificado al terminar el taller. Es importante resaltar que, una vez finalizado el curso, los jóvenes entregan su currículum y participan en las selecciones internas de Adecco, y también tienen la opción de ingresar su currículum por Internet a través de la página Web, pasando a integrar desde entonces la bolsa de empleos de la empresa.

Desarrollo de las acciones:

Tras un breve período inicial de ejecución, Adecco percibió que la mejor estrategia para llevar a cabo la Propuesta de Trabajo consistía en generar alianzas con escuelas técnicas, municipalidades y organizaciones de la sociedad civil que tuvieran experiencia de trabajo y mayor proximidad geográfica con la población meta. Ello permitió no sólo mejorar el proceso de convocatoria y selección de postulantes, sino también una mayor adecuación de la dinámica de trabajo con los jóvenes.

En el caso de Argentina, esta alianza se concretó con tres escuelas de dos localidades de la zona norte del Gran Buenos Aires (ambas con altos índices de pobreza y desempleo)³⁵.

En el caso de Colombia, se decidió una relocalización del proyecto, cuya ejecución inicialmente estaba prevista en Bogotá, trasladándolo a Cali, debido a la presencia y el interés demostrado por un conjunto de instituciones en participar en el proyecto³⁶.

En el caso de Perú, las alianzas se celebraron con organizaciones y entidades ubicadas en Lima Metropolitana, con las cuales se realizó un trabajo conjunto para disminuir las deserciones que inicialmente se produjeron³⁷.

La ejecución en este país requirió algunas modificaciones en relación con los mecanismos



de convocatoria, puesto que resultó más eficaz la colaboración de escuelas o instituciones de formación profesional que una convocatoria abierta al público. También fue necesario ajustar la frecuencia y duración de los talleres para facilitar la asistencia de los jóvenes, evitando la posibilidad de deserciones.

Durante el desarrollo de la Propuesta de Trabajo finalizada, las actividades se llevaron adelante de acuerdo con el cronograma previsto en los tres países de ejecución. En algunos casos fue necesario reducir la cantidad de jóvenes asistentes a los cursos para permitir un trabajo más personalizado y una dinámica más acorde con sus características. También fue necesario flexibilizar los horarios para ampliar las posibilidades de asistencia de los jóvenes seleccionados.

Los docentes, ya sean trabajadores de la empresa o contratados específicamente para esta actividad, están especializados en temas de selección de personal y son capacitados por Adecco para el dictado de los cursos.

La Propuesta que actualmente se encuentra en ejecución comprende la formación de 500 jóvenes adicionales, ampliando el número de instituciones colaboradoras y la cobertura geográfica en Argentina y Colombia y reduciendo la edad mínima para participar en las acciones a 16 años en los tres países de ejecución.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Durante el desarrollo de la Propuesta de Trabajo ya concluida, se formaron 815 beneficiarios con la siguiente distribución: Argentina, 410 jóvenes; Colombia, 125 jóvenes y Perú, 280 jóvenes. Estas cifras dan cuenta de una superación de las metas inicialmente propuestas (500 jóvenes en los tres países), debido al mayor número de jóvenes que se interesaron en participar en las acciones de la Fundación Adecco en Argentina.

La Propuesta de Trabajo que actualmente se encuentra en ejecución prevé la incorporación a las acciones de 500 jóvenes más, con la siguiente distribución: en Argentina, 125; en Colombia, 125 y en Perú, 250.

Una evaluación realizada sobre una muestra del conjunto de beneficiarios que participaron en las acciones de Argentina en una de las escuelas técnicas arrojó que un alto porcentaje de los encuestados (superior al 80%) consideró el curso "bueno" o "muy bueno" en relación con aspectos tales como el tiempo de duración, el nivel de los coordinadores, la posibilidad de participación y las actividades realizadas.

Por último, en Perú las alianzas con las instituciones educativas permitieron que las acciones de la Fundación Adecco funcionaran como complemento de formaciones técnicas básicas o específicas, aportando nuevas herramientas a los jóvenes que transitan el puente de la educación al trabajo.

3.4.4. Prosegur

Prosegur es una empresa española que se encuentra entre las cuatro más grandes compañías del mundo dedicadas al negocio de la seguridad (transporte de caudales y documentos; procesamiento y administración de dinero; vigilancia física y protección personal; instalación de alarmas y monitoreo a distancia). Cuenta con filiales en Portugal, Francia, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Uruguay y Paraguay.

Su casa matriz diseñó y presentó tres Propuestas de Trabajo en períodos sucesivos, cada una de las cuales abarca a los cuatro países de ejecución (Argentina, Brasil, Chile y Perú). En consecuencia, los contratos de servicios son suscritos por ella y por la OIT, quedando en manos de las filiales nacionales la función de ejecución.

Esta característica de unificar en un solo documento las presentaciones y reportes relativos a todos los países se repitió tanto para los informes de progreso como para los informes finales. A pesar del mayor grado de centralización que esta modalidad de trabajo supone, se observa en los documentos un esfuerzo por dar cuenta de la situación y características particulares de cada uno de los proyectos nacionales.



La fundamentación de las Propuestas parte del diagnóstico de la realidad de los jóvenes en el mercado de trabajo en América Latina.

3.4.4.1. Argentina, Brasil, Chile y Perú – Prosegur

Capacitación de jóvenes de Argentina, Brasil, Chile y Perú en vigilancia física y manipulación de dinero

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

Prosegur ha desarrollado hasta el momento dos Propuestas de Trabajo en Argentina, Brasil, Chile y Perú y se encuentra en plena ejecución la tercera. Todas ellas están destinadas a jóvenes de 18 a 24 años de edad, pertenecientes a hogares de nivel socioeconómico bajo.

En virtud de los puestos de trabajo para los cuales se forman los jóvenes (recuento de dinero y seguridad física o vigilancia), el perfil de ingreso no contempla requisitos en términos de experiencia laboral previa, brindando de esta forma oportunidades de inserción laboral a los jóvenes pertenecientes a la población meta.

En algunos casos, por la política de recursos humanos de la empresa o por disposiciones legales, se requiere el título de nivel educativo medio o secundario. En algunos países, además, por disposiciones legales, la edad mínima para el ejercicio en ocupaciones vinculadas a la seguridad es de 21 años.

En el caso de Chile, la propuesta no incluyó la formación para recuento de dinero. Teniendo en cuenta la modalidad que asume la demanda de las empresas contratantes de servicios de seguridad, esto implicó que el reclutamiento estuviera exclusivamente orientado a los jóvenes varones.

La fundamentación de las Propuestas parte del diagnóstico de la realidad de los jóvenes en el mercado de trabajo en América Latina, para luego avanzar en diagnósticos nacionales específicos para Argentina, Brasil, Chile y Perú. Más allá de sus particularidades, las altas tasas de desempleo y precariedad, los bajos niveles educativos y las mayores dificultades para insertarse en empleos decentes son problemáticas transversales a todos ellos.

Dado que las Propuestas se gestionan desde las áreas de recursos humanos de las filiales ejecutoras, las cuales cuentan con áreas de diseño y desarrollo de planes de capacitación profesional interna, su ejecución no requiere la participación de terceras instituciones con las cuales deba coordinarse la asunción de funciones complementarias.

Esta circunstancia se relaciona directamente con la estrategia de la empresa, que consiste en brindar a los jóvenes una oportunidad de formación que les permita incorporarse a la propia empresa o a otras del mismo rubro.

Por el tipo de actividad, las características de los puestos de trabajo y las normas legales vigentes, antes del inicio de las acciones de capacitación se desarrollan exámenes específicos o tramitaciones previas, tales como averiguación de antecedentes (para el puesto en seguridad física) y evaluación de la capacidad motora fina (para el puesto de manipulación de dinero).

La propuesta formativa:

Tanto la capacitación para manipulación de dinero como la dirigida al puesto de vigilancia comprenden una etapa de formación, cuya duración varía en función del perfil profesional y de acuerdo al país de ejecución, y otra etapa de práctica –a través de diferentes modalidades de contratación según las distintas legislaciones nacionales. Todos los beneficiarios recibieron materiales didácticos, elementos de trabajo y cobertura de salud y accidentes.

En el marco de la ejecución de un programa que muestra cierta homogeneidad de diseño en los países en los cuales se implementa, el proyecto de Brasil cuenta con una característica singular, ya que está destinado a los propios trabajadores de la empresa que se desempeñan en puestos de baja calificación. En este caso, el objetivo de la formación consiste en capacitar a los empleados para facilitarles la adquisición de competencias que les permitan desempeñarse en puestos de trabajo más calificados y, de esta manera, iniciar o continuar una carrera profesional dentro de la propia empresa.

Desarrollo de las acciones:

En las dos Propuestas de Trabajo finalizadas en los cuatro países de ejecución, las actividades se desarrollaron de acuerdo con los cronogramas de trabajo previstos.

En algunos casos, la selección de beneficiarios se vio complicada por la dificultad de encontrar jóvenes que reunieran las

características solicitadas por la empresa, lo cual demandó generar convocatorias de jóvenes en una cantidad mayor a la que finalmente se incorporaría al proyecto. Esta complicación, por otro lado, se justifica teniendo en cuenta el incremento de la oferta general de empleo en las economías de los cuatro países en el período de ejecución de ambas Propuestas de Trabajo.

A pesar de lo enunciado en el párrafo anterior, un dato a destacar es el constante aumento de la cantidad de beneficiarios incluidos en la formación, producto de la expansión y diversificación de la demanda de servicios en el negocio de la seguridad.

Los docentes que se hacen cargo de la formación son trabajadores de la empresa, capacitados para cumplir esta función. Luego del tiempo de capacitación, durante el cual se abona a los jóvenes la movilidad y la alimentación, ellos son contratados por la compañía. Los cursos se aprueban a través de exámenes escritos y pruebas prácticas de desempeño, que incluyen una evaluación de los tiempos de trabajo.

En el caso de la experiencia en el Perú, los jóvenes que se incorporan al área de tesorería, en el área de manipulación de dinero, son incluidos en la nómina de personal bajo un régimen legal especial para la promoción de la contratación de jóvenes. Durante este período la empresa les contrata un seguro médico privado.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

Finalizada la implementación de las dos primeras Propuestas de Trabajo en los cuatro países, la cantidad de jóvenes efectivamente capacitados es de 2.416, según los informes finales presentados por la empresa, cifra que supera las metas propuestas inicialmente. Un porcentaje mayoritario de ellos (1.852 jóvenes) fueron capacitados en el perfil de vigilancia y el resto en el de recuento de dinero.

La Propuesta de Trabajo cuya ejecución se encuentra actualmente en curso prevé la capacitación de 400 jóvenes más, distribuidos de manera igualitaria entre los cuatro países de implementación.

La distribución entre varones y mujeres estuvo sesgada en beneficio de los primeros. Este hecho se explica, en primer lugar, porque la mayor cantidad de jóvenes fue formada para el perfil de vigilancia física, fuertemente masculinizada, y porque la empresa (prestadora de servicios a terceros) debe responder a las demandas de sus clientes, que prefieren la contratación de varones para el puesto.

Puede observarse además que en Chile, donde la formación se centró exclusivamente en el perfil de vigilancia, sólo se seleccionaron varones. La distribución por sexo resultó más equilibrada en la formación relacionada con el puesto de manipulación de dinero.

Todas las personas capacitadas fueron contratadas e integradas a la planta de personal de la empresa, circunstancia que se explica por la expansión del negocio de seguridad, ya comentada.

La empresa refiere que la mayor especialización de las demandas de sus clientes permite afinar y ajustar los diseños y contenidos de la capacitación, logrando mayor especialización, abaratando costos y disminuyendo la duración de las acciones. Esto permite alcanzar una mayor eficiencia en todo el proceso formativo.

También se reportan efectos favorables a partir de la campaña de comunicación desarrollada por PREJAL.

3.4.5. Santander

El Santander fue fundado en 1857. Actualmente, el Santander tiene su casa matriz en Madrid y cuenta con sucursales o filiales en muchos países de Europa Continental, Gran Bretaña e Iberoamérica. En el año 2007, el Santander era el duodécimo banco en el mundo por capitalización bursátil, el séptimo por beneficios y la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo occidental.

En el ámbito de la responsabilidad social empresarial, el Santander despliega numerosas actividades, entre las cuales se cuentan convenios de colaboración con más de 700 universidades de Europa, América y otras partes del mundo, y el apoyo al desarrollo de proyectos con dimensión global (Universia y Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes).

Además lleva a cabo iniciativas de carácter social, a través del apoyo a proyectos para los sectores más desfavorecidos en las comunidades en las que está presente. Estos proyectos

son de desarrollo educativo, de cooperación al desarrollo y de coparticipación. También a través de sus fundaciones, lleva a cabo una importante actividad en el ámbito cultural, social y medioambiental.

En América Latina, el Santander posee sucursales en todos los países de ejecución de las Propuestas de Trabajo presentadas y ejecutadas en el marco de PREJAL.

3.4.5.1. Argentina, Brasil, Chile y México – Santander

Generación de oportunidades laborales para jóvenes

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

El Santander ha desarrollado hasta el momento una propuesta de trabajo y se encuentra en plena ejecución el segundo contrato de servicios, que contiene dos Propuestas. Es decir que éste último tiene la particularidad de contener dos etapas de ejecución, superpuestas en un cierto período de tiempo. En el momento de elaboración de este informe se encuentra a punto de finalizar la primera etapa del segundo contrato de servicios y ha comenzado recientemente la segunda. En la práctica, lo expresado significa que las acciones del Grupo comprenden tres cohortes distintas de participantes.

Como en otros casos anteriormente citados, el Santander ha presentado sus propuestas de trabajo integrando en un solo instrumento las que corresponden a todos los países de ejecución (Argentina, Brasil, Chile y México). Sin embargo, las acciones desarrolladas son notablemente distintas y comprenden un número de beneficiarios diferente en cada país.

La fundamentación de las Propuestas de Trabajo se basa en un primer diagnóstico general de la realidad de los mercados de trabajo latinoamericanos (caracterizado por la falta de oportunidades de empleo y la deficiente formación de un segmento de jóvenes para acceder al mercado), para luego avanzar en aquellas características de los escenarios nacionales que justifican la implementación de cada uno de los proyectos en cada país.

En todos los casos las acciones están orientadas a jóvenes, a partir de los 16 años de edad, de escasos recursos económicos y con dificultades para participar en actividades de este tipo. En Argentina, Brasil, y México los beneficiarios se seleccionan

dentro de los alumnos que cursan estudios regulares en los sistemas educativos públicos. En la experiencia chilena, los beneficiarios provienen de un programa de recuperación de adicciones.

La propuesta formativa:

Brevemente expresados, los objetivos y contenidos de cada una de las propuestas formativas nacionales consisten en:

- ▶ Argentina: La Propuesta, cuya responsabilidad de ejecución recae en el Banco Santander Río (filial del Santander), busca “potenciar la empleabilidad de los jóvenes del último año de educación secundaria” en la ciudad de Buenos Aires y en localidades del conurbano de la provincia de Buenos Aires, para lo cual se organizan talleres en las propias escuelas que permitan a los participantes desarrollar habilidades para la obtención de un primer empleo.
- ▶ Brasil: Bajo la responsabilidad del propio Santander, la Propuesta se basa en el desarrollo de un itinerario de aprendizaje teórico-práctico, vinculado con los servicios bancarios, destinado a jóvenes residentes en la zona de Sao Paulo.
- ▶ Chile: La Propuesta de Trabajo consiste en el desarrollo de habilidades computacionales para un conjunto de jóvenes de Santiago de Chile que se encuentra participando en programas de recuperación terapéutica. Con carácter complementario, se contempla el desarrollo de un taller de aprestamiento laboral. Asimismo, también se incluyen acciones para la nivelación de estudios, básicos y medios, para que los jóvenes puedan finalizar los ciclos educativos que tengan inconclusos.
- ▶ México: La oferta formativa incluida en la Propuesta se centra en la formación de jóvenes residentes en Querétaro, de nivel socioeconómico bajo y medio bajo, en torno a tecnologías, operaciones bancarias y red comercial, otorgando a los más destacados la posibilidad de integrarse a un programa de pasantías en los establecimientos del propio banco.

La estrategia de implementación prevista en todos los países incluye la colaboración de un conjunto de instituciones especializadas, las que se constituyen en ejecutoras de una parte o de la totalidad de los proyectos³⁸. En Brasil y México, donde las acciones de formación se vinculan con el negocio bancario, las actividades de formación teóricas se encuentran a cargo de las instituciones colaboradoras y las de práctica laboral a cargo de las filiales nacionales del Santander.

Dada la diversidad de las propuestas nacionales, las metas originalmente previstas en términos de beneficiarios difieren notablemente de un país a otro. Por el tipo de actividad propuesta en Argentina, cuyas características permiten una cobertura más amplia, el mayor número de beneficiarios se encuentra en ese país.

Desarrollo de las acciones:

Las actividades previstas en la propuesta de trabajo se desarrollaron en su totalidad, a pesar de la existencia de algunas dificultades de coordinación con las instituciones colaboradoras y, en algunos casos, de la necesidad de adecuación al calendario escolar (por ejemplo, en Argentina). Esta

circunstancia obligó a replanificar actividades y, en algunos casos (Brasil y México), a extender los períodos de ejecución.

En Chile, algunos de los beneficiarios retomaron sus estudios formales, para lo cual contaron con talleres de nivelación escolar impartidos por la institución colaboradora. La única dificultad reportada se relacionó con la permanencia de los jóvenes en estos talleres, lo que originó una intervención adicional para trabajar los aspectos motivacionales. No obstante, durante el desarrollo de los cursos de capacitación se fueron incorporando más jóvenes interesados en participar de la experiencia.

Esto último también ocurrió en México, donde no sólo se incrementó el número de beneficiarios en la primera etapa formativa, sino también en la de integración a la práctica laboral en la institución bancaria. Las dificultades reportadas en este país se relacionan, justamente, con fluctuaciones producidas por deserciones e ingresos de jóvenes, que obligaron a desarrollar actividades personalizadas para nivelar a quienes se incorporaron tardíamente.

³⁸ En Argentina, la institución colaboradora es la Fundación Oportunidad, especializada en el desarrollo de talleres de apoyo a la búsqueda de empleo. En Brasil, la institución colaboradora es Ensino Social Profissionalizante (ESPRO), que desarrolla la etapa formativa previa a la inserción de los jóvenes en el sistema de prácticas laborales desarrollado en el Banco Santander Banespa. En Chile la institución colaboradora es la Fundación Paréntesis, con experiencia en el trabajo en programas de rehabilitación de personas con problemas psico-sociales.

En México, las instituciones colaboradoras son varias: la Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ), la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad del Valle de México (UVM), la empresa ALTEC y otras instituciones de formación.



Por último, cabe mencionar que se asignaron retribuciones estímulo para quienes realizaron prácticas laborales, tanto en Brasil como en México.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Dada la diversidad de las experiencias reseñadas, se presentan a continuación los principales resultados y conclusiones por país:

Metas:

► Argentina: Concluidas las dos primeras etapas de ejecución, se realizaron 253 talleres en escuelas secundarias de la ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense, en los cuales participaron 4.091 jóvenes. Esta cifra demuestra una subejecución no muy significativa respecto de las metas originalmente previstas.

Los informes de la empresa dan cuenta de un alto grado de satisfacción expresado por los beneficiarios en las encuestas administradas al terminar las actividades. Las actividades actualmente en ejecución comprenden la capacitación de 3.000 jóvenes más.

► Brasil: La meta prevista en la primera Propuesta de Trabajo (seis jóvenes formados) no pudo ser alcanzada por abandono de uno de los participantes. Actualmente se encuentran en ejecución actividades que comprenden la formación de doce jóvenes.

► Chile: La meta original prevista en las Propuestas de Trabajo desarrolladas (45 beneficiarios) fue superada, ya que finalizaron las acciones 91 jóvenes, muchos de los cuales iniciaron el proceso de reinserción escolar y pasaron las pruebas de nivelación de estudios formales, aprobadas por el 50% de los examinados.

El desarrollo de la Propuesta permitió un abordaje más integral del problema de la adicción, sumando el aspecto laboral a los dispositivos específicos de trabajo desarrollados por la institución colaboradora. Actualmente se encuentran participando en las actividades del Banco Santander 20 jóvenes más.

► México: También en este país las metas originales contenidas en las dos Propuestas ejecutadas (73 beneficiarios) fueron superadas, ya que fueron 85 los jóvenes que se integraron en las acciones formativas, 49 de los cuales pasaron por la etapa de capacitación en la empresa. Estos últimos se integraron en las áreas de recursos humanos, calidad, información y proyectos, operación financiera, medios de pago, aclaraciones e información autoridades.

La filial mexicana de la empresa destaca como valioso el posicionamiento logrado por ella dentro de la comunidad estudiantil y, al mismo tiempo, la posibilidad de los jóvenes de haber aprendido conocimientos técnicos e integrarse a la cultura organizacional empresarial. Los jóvenes que actualmente se encuentran en proceso de capacitación son 48.

3.4.6. Fundación Real Madrid

La Fundación Real Madrid es el instrumento a través del cual el Club Real Madrid hace efectiva su responsabilidad social corporativa y desarrolla sus fines de carácter social y formativo. Su objeto fundacional es fomentar, en España y en el extranjero, los valores inherentes a la práctica deportiva y la promoción de ésta como instrumento educativo susceptible de contribuir al desarrollo integral de la personalidad.

La Fundación desarrolla actividades de cooperación internacional, ampliando sus fronteras hacia ámbitos educativos, sociales y asistenciales, fundamentalmente en alianza con organizaciones de distintos países de Iberoamérica y África.

3.4.6.1. Argentina y Chile – Fundación Real Madrid

Formación juvenil para la inserción laboral en Argentina y Chile

Síntesis de los contenidos de las Propuestas de Trabajo:

La Fundación Real Madrid ha desarrollado dos Propuestas de Trabajo y, en el momento de elaboración de este estudio, ha iniciado la tercera. Las mismas están destinadas a jóvenes entre 15 y 20 años

en Chile y entre 15 y 18 en Argentina, que pertenezcan a familias en situación de riesgo social y en condiciones de pobreza.

En Chile, el proyecto se ha desarrollado en la comuna de La Florida, ubicada en la Región Metropolitana de Santiago. En esta comuna los niveles de pobreza e indigencia, de educación y de desarrollo humano son notablemente peores que los promedios de la región. Sobre la base de este diagnóstico local se fundamenta la decisión de la Fundación de emplazar sus actividades en La Florida.

También de carácter local es el diagnóstico que justifica la intervención de la Fundación en González Catan, Partido de La Matanza, de la Provincia de Buenos Aires en Argentina. Allí más del 30% de los jóvenes de 18 años tienen padres que nunca tuvieron un trabajo decente, en una comunidad donde el 50% de las personas en edad de trabajar están desocupadas o viven de un subsidio estatal. Esta situación se refleja en la falta de expectativas de los jóvenes y en una actitud apática frente al trabajo y al futuro.

Frente a escenarios locales comparables, las Propuestas de Trabajo en ambos países tienen características similares. En Argentina las acciones se ejecutan a través de la Fundación Obra del Padre Mario, mientras que en Chile los operadores locales han sido la Corporación Municipal de Educación y Salud y la Corporación del Deporte de La Florida. Con todas estas instituciones colaboradoras, la Fundación Real Madrid registra antecedentes de trabajo en períodos anteriores a la implementación de las acciones desarrolladas en el marco de PREJAL.

La propuesta formativa:

Las Propuestas de Trabajo tienen por objetivo la capacitación de los jóvenes a partir de tres ejes de intervención:

- ▶ Formación en valores (desarrollo de actitudes que son requeridas en el mundo laboral)
- ▶ Orientación al empleo (introducción al mundo del trabajo y a la formación profesional)
- ▶ Formación profesional (cursos de desarrollo y mantenimiento de áreas verdes, computación, ventas, carpintería, gastronomía y soldadura)

Sobre la base de los tres ejes de intervención mencionados, se constituyen tres grupos de jóvenes que se integran a las actividades que corresponden a cada uno de ellos.

En función de circunstancias que se produjeron durante la ejecución de la primera Propuesta de Trabajo en cada uno de los países, la segunda sufrió algunas modificaciones:

- ▶ En Argentina, el eje de formación en valores fue reemplazado por un curso de formación de líderes deportivos, las actividades de orientación laboral se destinaron a alumnos de colegios públicos y privados y, por último, se ajustó la oferta de formación profesional en función de los intereses de los jóvenes.
- ▶ En Chile, en cambio, la segunda Propuesta de Trabajo se concentró en culminar las acciones de formación profesional de los jóvenes que habían iniciado el aprendizaje en la etapa anterior.

Desarrollo de las acciones:

En Argentina, durante la ejecución de la primera Propuesta de Trabajo, las actividades correspondientes a los dos primeros ejes (formación en valores y orientación laboral) se iniciaron tardíamente, por necesidades de refacción edilicia. En relación con la formación profesional, la oferta de cursos se ajustó en función de los intereses de los participantes (no se dictó el curso de jardinería, que fue reemplazado por uno de mozo de salón).

La escasa aceptación de ciertas actividades por parte de los jóvenes determinó la necesidad de reformular la Propuesta y de diseñar una oferta más atractiva para ellos. Éste fue el origen del curso de monitores deportivos, que comenzó a implementarse con éxito a partir de la segunda mitad del período de ejecución de la primera Propuesta de Trabajo.

También en Chile, la extensión de los procesos de convocatoria y selección de beneficiarios produjo considerables demoras en el inicio de las acciones. Por otro lado, se redujo la cantidad de beneficiarios propuesta inicialmente, debido a una revisión presupuestaria.



En ambos países se evidenciaron dificultades de ajuste entre el calendario escolar y el correspondiente a las actividades de formación propuestas por el proyecto.

Resultados alcanzados y lecciones aprendidas:

Metas:

En Chile, debido a las modificaciones introducidas en las Propuestas de Trabajo, finalizaron las actividades 253 jóvenes, que atravesaron procesos de orientación laboral y luego fueron incluidos en distintos cursos de formación profesional (computación, atención de eventos y banquetería y desarrollo de destrezas musicales).

En Argentina, si bien tras la primera Propuesta de Trabajo no se alcanzaron las metas previstas en relación con la cantidad de beneficiarios, el saldo final (concluida la segunda Propuesta de Trabajo) indica que se formaron 895 jóvenes, incluidos en el curso de liderazgo deportivo, en actividades de orientación laboral o capacitaciones para algún oficio. Algunos de ellos consiguieron empleo y otros, luego de finalizar la capacitación, obtuvieron plazas para realizar prácticas laborales en empresas.

La Propuesta que actualmente se encuentra en ejecución prevé la formación de 500 jóvenes más en Argentina.

4. Lecciones aprendidas: Aspectos destacables de las experiencias descritas

4.1. Introducción

El presente capítulo es el resultado de un trabajo de campo realizado en Argentina, Brasil, Chile y Perú, que consistió en la realización de entrevistas en profundidad con los principales protagonistas de cada una de las experiencias que tuvieron lugar en estos países. Los entrevistados fueron los responsables formales y operativos de las propuestas de trabajo, los docentes e instructores a cargo de la formación y las y los jóvenes participantes de las mismas.



Sobre la base de la información contenida en la parte descriptiva de este Informe (capítulo 3), el objetivo de la realización del trabajo de campo fue indagar y descubrir, dentro del conjunto de las iniciativas empresariales, algunas características comunes que permitieran su agrupamiento en torno de los ejes más relevantes. Al mismo tiempo, se trataba de investigar las lecciones aprendidas por el proyecto y los aspectos más destacables en su ejecución.

Desde este punto de partida, se agruparon las experiencias en cuatro modelos, que sintetizan los núcleos o ideas-fuerza identificados como factores

que contribuyen a la realización de una buena práctica en materia de políticas de empleo para la juventud.

Esos cuatro factores son, en primer término, la generación por parte de las empresas de una relación con las escuelas o instituciones educativas de sus entornos. Esta relación permite complementar la formación académica de los alumnos y, en consecuencia, darles la oportunidad de acercarse al mundo del trabajo, a través de una experiencia concreta de práctica en ambientes reales de trabajo.

En segundo término, a partir de las dificultades, suficientemente relatadas por la literatura especializada y confirmadas por los entrevistados, se resalta la utilidad de las acciones de orientación laboral. Éstas sirven para reflexionar y construir con los jóvenes que egresan de la escuela media o de cursos de formación profesional una perspectiva laboral deseable y al mismo tiempo realizable en función de las oportunidades que ofrecen sus entornos económicos.

En tercer lugar, se presentan iniciativas concretas de inserción laboral en empleos formales, en proyectos que abren a los jóvenes más desfavorecidos perspectivas de carrera profesional y la posibilidad de continuar calificándose para mejorar sus condiciones de trabajo, de ingresos, de seguridad social y de vida futura.

Por último, un conjunto de experiencias centradas en la utilización de dispositivos múltiples, que comprenden pero también exceden el campo estrictamente laboral, permite la construcción de un

modelo de intervención que apunta a la reinserción ciudadana y social, indisolublemente ligada a la inserción laboral.

El texto que se expone a continuación parte de la consideración de estos cuatro ejes para avanzar en el análisis general del conjunto de las experiencias y ejemplificarlo con algunos de los testimonios de los propios entrevistados.

4.2. Relación escuela-empresa: una articulación virtuosa

Bajo esta categoría se analizarán todas las experiencias llevadas adelante por las compañías de distribución de energía eléctrica, participadas de Endesa.

En particular, a partir de los testimonios obtenidos en el trabajo de campo, se puede destacar la experiencia de Perú (Edelnor), tomando como ejemplo la relación que PREJAL ha permitido establecer entre la empresa y el instituto técnico con el cual la compañía trabaja. Se han generado implicaciones mutuas, sinergias y una interrelación que ha permitido a la escuela contar con una señal de demanda clara y con el aporte y asesoramiento de los técnicos de la empresa para el diseño de su propia malla curricular.

En la ejecución de la Propuesta de Trabajo en Argentina, los testimonios también indican que tanto las escuelas como la propia Edesur se han visto beneficiadas por este intercambio. El conjunto de instituciones educativas que ha logrado sumar al proyecto la iniciativa desarrollada por Chilectra, en Chile, y la reciente implementación de la "Cátedra Chilectra", referida más adelante en este apartado, son otros ejemplos que ilustran el tipo de vinculaciones que se intenta rescatar en este Informe.

Un caso de similares características se presenta en la Propuesta del Santander, que ha tenido lugar en Sao Paulo, Brasil, en la cual la empresa –asociada a una institución de formación profesional– desarrolló un programa de formación en alternancia.

Por último, se hará una breve referencia a la experiencia de la Fundação Telefônica en Brasil, en la cual pueden observarse algunos rasgos en común con las anteriormente mencionadas.

Los diagnósticos elaborados en América Latina, que dan cuenta de la problemática relacionada con la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, encuentran un factor explicativo de peso en la falta de adecuación de la formación escolar a las demandas de competencias de los distintos sectores productivos. En ese



sentido, es posible observar que la estructura productiva y el sistema educativo son ámbitos que habitualmente tienen escasos vínculos de comunicación y coordinación entre ellos.

Según la experta María Antonia Gallart, la escuela tiende a organizarse en torno de formas *pseudo-burocráticas*, con una estructura curricular *académico-disciplinaria*, cuyos objetivos incluyen la preparación para los niveles de aprendizaje superiores (la universidad), prestando escasa atención al hecho de que muchos alumnos pueden estar cursando niveles terminales.

La empresa, en cambio, proporciona aprendizajes más específicos y tiene dificultades para adaptarse a un rol educativo más amplio. Esto se debe a dos motivos: el primero es que no le resulta conveniente invertir en una formación más general para un trabajador que luego puede ser contratado por una empresa competidora, y el segundo es que el proceso de aprendizaje, basado en el ensayo y error, altera la lógica y el ritmo de organización del proceso productivo³⁹. Estos serían los aspectos más relevantes que explican las dificultades de interrelación entre las empresas y las instituciones educativas.

Existe consenso en torno al criterio de que la escuela debe formar una base de competencias básicas (lecto-escritura, matemática, interpretación de consignas y comunicación, administración del tiempo y trabajo en equipo) necesarias para el ejercicio de cualquier ocupación.

Las competencias tecnológicas, ligadas a un tipo de calificación específica, y la capacidad de resolución de problemas en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, son aprendizajes que se desarrollan tanto en el espacio de la escuela como en actividades educativas no formales y en el propio ámbito de trabajo.

Por ello, a pesar de las mencionadas dificultades de relación entre ambos mundos, los vínculos de cooperación entre el sistema educativo y las empresas se tornan necesarios para contar con trabajadores más preparados, que reúnan las calificaciones requeridas para afrontar las exigencias de estas últimas.

³⁹ Gallart, María Antonia. *Escuela - empresa: un vínculo difícil y necesario*. Boletín Educación y Trabajo. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID - CENEP. Año 7 - N° 1. Buenos Aires, 1996.

⁴⁰ Gallart, María Antonia. *Op. cit.*

Gallart señala que "hay algunas condiciones importantes para aumentar las oportunidades en la dirección de mejorar la articulación entre escuelas y empresas: una es aprovechar las oportunidades que da la reactivación, pero no como una respuesta oportunista sino estableciendo mecanismos de mediano plazo; la segunda es partir de la base (escuelas y firmas) y no de programas centralizados; la tercera es trabajar con escuelas con vocación de escuelas técnicas, o sea escuelas medias con fuerte contenido tecnológico (teoría y práctica) orientadas a la producción, la cuarta es que las empresas no sean actores pasivos en la relación sino que aporten sus demandas y opiniones y, más aún, que estén dispuestas a cruzar el puente interesándose en lo que pasa en la escuela; la última y más difícil es quebrar el aislamiento y la desconfianza entre ambos elencos, directivos – docentes y empresarios – ejecutivos – trabajadores"⁴⁰.

Todas las experiencias llevadas adelante en el marco de PREJAL, vinculadas con las iniciativas de las empresas del campo de la distribución de energía eléctrica, tienen una perspectiva de abordaje común y objetivos formativos orientados al desarrollo de perfiles profesionales que se sitúan en el ámbito de la actividad de negocios de aquéllas.

En todos los casos, las áreas de recursos humanos (en general en conjunto con las áreas sustantivas en las cuales se desarrollan las prácticas profesionales) tienen un rol protagónico en la definición de las competencias requeridas, en la implementación del programa formativo y en el seguimiento y evaluación de los jóvenes.

A su vez, a través de las mencionadas áreas, las empresas se relacionan de manera fluida con las instituciones educativas de sus entornos locales, de nivel técnico secundario o post secundario, con las cuales se establecen vínculos de cooperación y complementariedad que generalmente van más allá de la ejecución de la propuesta de trabajo.

En lo que respecta al rol de las instituciones educativas, las tareas asumidas por éstas son variadas y pueden consistir en la selección de los jóvenes beneficiarios y el acompañamiento del proceso de aprendizaje mediante un sistema de tutorías, conformado tanto por personal de la empresa como de la institución educativa. En algunos proyectos, aquéllas también intervienen en el diseño del

Las empresas se relacionan de manera fluida con las instituciones educativas de sus entornos locales... con las cuales se establecen vínculos de cooperación y complementariedad que generalmente van más allá de la ejecución de la propuesta de trabajo.

programa formativo (que puede o no ser parte de los currículos) y de las actividades de práctica en el lugar de trabajo.

Por tratarse de proyectos destinados a jóvenes que se encuentran cursando sus estudios regulares, las actividades de práctica en las empresas se desarrollan a contraturno o en alternancia y sus contenidos son complementarios a los curriculares impartidos por los institutos educativos. En algunos casos, la práctica es considerada requisito para la aprobación del ciclo escolar y para la obtención del título técnico que corresponda, mientras que en otros ésta sustituye a las actividades de taller previstas como parte de los currículos escolares.

En los párrafos que siguen se analizan algunas características particulares de las experiencias de las compañías eléctricas de Argentina (Edesur), Chile (Chilectra) y Perú (Edelnor), que permiten ilustrar con mayor detalle el tipo de vinculación establecida con las instituciones educativas, los beneficios mutuos obtenidos y el conjunto de dispositivos que intervienen en el proceso formativo.

Dada la similitud existente entre las propuestas, también se analizará en este apartado la experiencia del Santander en la ciudad de Sao Paulo en Brasil y, por último, se realizará una referencia a la Propuesta que lleva adelante la Fundação Telefônica en la zona de San Mateus, también ubicada en Sao Paulo, Brasil.

En el caso de Edelnor en Perú, las actividades desarrolladas en el marco de PREJAL se han orientado al área de "expansión" que se dedica a promover la utilización del servicio en zonas y poblaciones no cubiertas, a partir de lo cual se produce la ampliación de las redes de electrificación. La formación de los jóvenes se enfoca en la orientación técnico-comercial de los potenciales clientes. De acuerdo con lo manifestado por los responsables operativos del proyecto, éste es un ámbito en el cual los jóvenes estudiantes que se incorporan a través de PREJAL tienen una buena perspectiva de desarrollo profesional.

Las actividades de capacitación de los jóvenes se desarrollan en alianza con el Instituto Superior Tecnológico Nuevo Pachacútec, ubicado en una zona en la cual la población tiene un nivel socioeconómico muy bajo. Se trata de un instituto de nivel post secundario que ofrece una formación técnica de tres años, cuya meta próxima es convertirse en una universidad.

Como parte de sus actividades de apoyo a las comunidades y en función de las necesidades de la misma empresa, Edelnor puso a disposición a sus propios ingenieros para que, junto con los docentes del Instituto, elaboraran los diseños curriculares de la carrera de técnico electricista, con fuerte enfoque en el negocio de la distribución eléctrica, que luego fueron aprobados por el Ministerio de Educación.

De esta manera, las bases científicas de la formación son impartidas en el ámbito del Instituto, mientras que su aplicación práctica se desarrolla en las propias instalaciones de la empresa, que brinda una capacitación más específica relacionada con el área y la ocupación en la cual se desempeñan los jóvenes.

Debido a que Edelnor terceriza una parte de los procesos necesarios para la prestación de servicios (por ejemplo, conexiones y mantenimiento), los egresados de los cursos tienen oportunidades de insertarse no sólo en la propia empresa sino también entre sus contratistas. De hecho, la mayor parte de los participantes de las Propuestas de Trabajo finalizadas se encuentra actualmente trabajando en alguna de estas empresas.

Las relaciones de cooperación entre el Instituto y la empresa no se agotan en el otorgamiento de plazas por parte de ésta para la capacitación de los alumnos. Muchos de los técnicos e ingenieros que trabajan en ella se desempeñan al mismo tiempo como docentes de aquél, y colaboran en aspectos de gestión y de desarrollo del proyecto escolar.

Testimonio de un representante del proyecto de Edelnor:

"...La compañía aporta no sólo la práctica sino también la experiencia en torno a las habilidades personales. Pachacútec proporciona la base de la formación eléctrica, que se complementa con una aplicación práctica en el negocio, cómo esa formación que han tenido en la teoría les permite enfrentarse a redes, planos, clientes, demandas, requerimientos, reportarse Internamente, hay temas de negociación, de relaciones, de empatía.

Estos temas personales son los que las empresas intentan desarrollar. Teníamos un problema de los chicos con la comunicación. Tenían dificultades para comunicarse con los clientes, con la gente en general; el léxico no era el más adecuado. Los chicos venían de otro ambiente social. Eran chicos muy

**"Me interesó
PREJAL
porque era
una oportunidad
de adquirir
experiencia
y porque
con la beca
que recibo
puedo aportar a
mi casa
y solventar
mis estudios."**

introvertidos, que requerían demasiada formación en lo personal y éste fue uno de los aspectos más importantes que tuvo que nivelar la compañía.

Éste es el mix de formación óptimo y de colaboración entre el Instituto y la empresa. PREJAL permitió que la primera promoción de los chicos egresados de la carrera de técnico electricista del Instituto tenga la posibilidad de formarse en la empresa.

En el ámbito operativo, los jóvenes aportan a la consecución de los objetivos de la empresa, pero hay otra evaluación que tiene que ver con el aporte que la empresa puede hacer al desarrollo de las comunidades, a su sostenibilidad.

Testimonio de una joven beneficiaria del proyecto de Edelnor:

"...Cuando terminé el secundario empecé a trabajar en una textilera, luego comencé en el instituto a estudiar electricidad. Me interesó PREJAL porque era una oportunidad de adquirir experiencia y porque con la beca que recibí puedo aportar a mi casa y solventar mis estudios. Quiero seguir estudiando en la universidad la carrera de ingeniería eléctrica o ingeniería electrónica."

En el caso de Edesur (Argentina), la Propuesta de Trabajo involucra la participación de un conjunto de escuelas técnicas de nivel secundario, de las cuales se selecciona la mayor parte de los jóvenes, y de universidades, en las cuales se recluta a un porcentaje menor del total de los beneficiarios.

En todos los casos, la ubicación de las escuelas remite a zonas geográficas caracterizadas por los altos índices de pobreza y desempleo de su población. Por este motivo, y por tratarse de instituciones públicas o privadas subvencionadas por el Estado, sus alumnos (y por ende los beneficiarios que participan en la formación en Edesur) son jóvenes de hogares pertenecientes a estratos bajos y medio-bajos de la sociedad.

También en esta experiencia, la cooperación entre la empresa y las instituciones educativas, además de la selección y seguimiento de los jóvenes, hace posible la elaboración de una propuesta formativa y de práctica laboral que resulta complementaria con los currículos educativos. A la vez, la constante interacción permite sobre todo a las escuelas actualizar sus programas e incorporar

aprendizajes vinculados con las nuevas tecnologías y métodos de trabajo que la empresa adopta.

La inclusión de un módulo inicial para el conocimiento de la actividad de negocios y de la propia Edesur permite a los jóvenes situarse en el contexto productivo, organizacional y cultural en el cual deben desempeñarse. La posterior derivación a alguna de las tres áreas de la empresa (comercial, técnica o de apoyo) y la posibilidad de rotar entre distintos puestos de trabajo dentro de ellas, favorece la adquisición de un conjunto de competencias iniciales amplias, que abre una perspectiva de inserción laboral en diversas ocupaciones afines.

A efectos de ilustrar acerca de la sostenibilidad futura de esta experiencia, cabe destacar que Edesur participa del programa de normalización y certificación de competencias laborales, que lleva adelante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. Esta participación le otorga institucionalidad y coherencia con las políticas públicas de formación profesional en ejecución.

Testimonios de docentes de escuelas cooperantes del proyecto de Edesur:

"Este programa específicamente les da (a los jóvenes) la posibilidad de recorrer las distintas áreas de la empresa, lo cual amplía su formación y también sus posibilidades de desempeño a futuro. De la experiencia rescato dos temas. Por un lado, el pedagógico-académico: los chicos realmente empiezan a comprender qué es lo que estudiaron en la escuela y para qué estudiaron. Otro objetivo muy importante es la actualización que traen a la escuela, porque muchas veces son los alumnos quienes acercan a sus profesores temas nuevos, actualizaciones e innovaciones, y esto hace que la escuela tampoco se quede, que siga investigando y siga capacitándose."

"...El instituto promueve el valor del trabajo, como forma de promoción humana y esta experiencia les da la posibilidad de tener un contacto real con el mundo del trabajo. Al principio les cuesta conciliar el trabajo con los estudios, pero luego se observa en ellos una gran madurez, un crecimiento en relaciones humanas y una capacitación amplia en el negocio de la energía."

"...Muchas temáticas impactan dentro de la comunidad educativa porque impactan en los contenidos curriculares. Además, el aprendizaje de las

capacitaciones específicas es muy valorado por los jóvenes, se asombraron de su propio desempeño, cómo habían sido evaluados y la devolución que tuvieron de parte de la empresa de las evaluaciones realizadas.”

Testimonios de jóvenes egresados del proyecto de Edesur:

Sobre los aprendizajes adquiridos:

“Cómo funciona la jerarquía en torno de la empresa, que no es lo mismo hablarle a un amigo o a un compañero de trabajo que a un tutor.”

“Lo que desarrollé bastante fueron algunos conceptos que tenía previamente, los vi en una rotación que tuve, vi cómo son mis aprendizajes anteriores en la vida real y lo estoy aplicando en los distintos ámbitos por los cuales tuve que rotar.”

“Aprendí cómo se maneja una empresa tan grande como Edesur, aprendí los sistemas que maneja, administrar a los clientes.”

“La pasantía me sirvió mucho en lo personal para meterme en el ámbito laboral. Dentro de mi currículum ya puedo poner una experiencia.”

“Ponemos en práctica todo lo que aprendimos en el colegio y a la vez adquirimos nuevos conocimientos.”

En Chile, la experiencia de Chilectra supone la adopción del sistema dual. Según este sistema, los jóvenes participantes son seleccionados por las instituciones educativas en las cuales se encuentran cursando los dos últimos años de la enseñanza media, asisten a cursos regulares en la escuela y dos días por semana

realizan las prácticas en la empresa. Los jóvenes seleccionados provienen mayoritariamente de las especializaciones en electricidad y administración, coincidentemente con las áreas de la empresa a las cuales son asignados y con los perfiles ocupacionales a desarrollar.

En virtud de la organización empresarial de Chilectra, caracterizada por la descentralización de funciones y definida por sus propios directivos como una *estructura de decisión*, las mayores oportunidades de inserción laboral para los jóvenes se encuentran en las empresas contratistas tercerizadas.



Otra alternativa estimulada por la empresa es promover en los jóvenes una inserción laboral independiente, como puede ser la de instalador domiciliario, para lo cual algunos de ellos fueron también derivados a la Universidad, donde participaron en cursos de formación de emprendedores.

La presencia de tutores guías, apoyados en su labor por la Escuela de Psicología de la Universidad, permitió que los jóvenes, pertenecientes a estratos socioeconómicos bajos, tuvieran un acompañamiento no sólo en el proceso de capacitación específica sino también en los aspectos socio-afectivos porque los jóvenes no comprendían las normas sociales básicas propias del trabajo.

En ese sentido, la alianza estratégica celebrada con las instituciones de enseñanza media y la posterior intervención de la Universidad, decidida a partir de la segunda Propuesta de Trabajo, permitió una mejor comprensión de los procesos vitales que atraviesan los adolescentes. Esto llevó a un mejoramiento de las funciones de los tutores –tanto de la empresa como de la escuela–, así como a un posicionamiento de los jóvenes más acorde con los requerimientos de la empresa.

Los beneficios de estas alianzas interinstitucionales son rescatados por Chilectra como uno de los principales aprendizajes pues enriquecen los principios de la responsabilidad social empresarial que son el motor de las acciones emprendidas por la empresa.

Testimonio de un representante del proyecto de Chilectra:

“La experiencia ha sido muy positiva porque en Chilectra se reforzó la visión de la RSE; en segundo término, pensamos que estas actividades tienen relación con la sostenibilidad del negocio a largo plazo y, en tercer término, nos parece beneficioso contar con un grupo humano de tutores con mayor concienciación de su responsabilidad con la formación de los jóvenes.”

“Creemos que la cadena de valor es un bien extenso que incluye a los colegios, a las universidades, a los consumidores, que conforman la red social y comunal en la cual participamos como empresa. Nuestras decisiones tienen un directo impacto en la comunidad. Ganar dinero no es nuestro único interés. Estas actividades se insertan en los planes estratégicos de la empresa y son acordes a sus valores.”

Esta visión de compromiso con la educación, con la sociedad y en particular con los jóvenes, nutrida por los resultados de la experiencia desarrollada en el marco de PREJAL, indujo a la empresa a proponer y desarrollar currículos específicos que se conocen como "Cátedra Chilectra".

Dicha cátedra es ejecutada desde la Fundación Chilectra Activa y ha comenzado a funcionar en distintas instituciones de enseñanza media de Santiago de Chile, en las cuales los expertos de la empresa asumen el rol de docentes. Al finalizar la enseñanza media, los jóvenes tendrán una acreditación (certificado) extendida por Chilectra en distribución eléctrica.

Testimonio de un representante del proyecto de Chilectra:

"La Fundación Chilectra Activa tiene, entre otras, la finalidad de apoyar la educación en Chile, para lo cual otorga becas a los profesores para que realicen pasantías en la empresa durante la etapa de receso escolar. Además, este año comenzamos a implementar la "Cátedra Chilectra", con el mismo objetivo.

Sin embargo, existe una dificultad estructural de la escuela secundaria para adaptarse al mundo de la producción que va más allá de nuestra capacidad como empresa."

La Propuesta de Trabajo desarrollada por el Santander en Sao Paulo, Brasil, gestionada desde el área denominada "diversidad", supone no sólo una asociación con una institución encargada de la formación, sino también un compromiso y participación de la empresa en las políticas públicas estatales que se orientan en la dirección de promoción del empleo juvenil.

Esto sucede fundamentalmente a través de la utilización y difusión de la figura jurídica del aprendiz. El involucramiento de la empresa resulta manifiesto a partir de su compromiso con los sectores juveniles más desfavorecidos, dentro de los cuales se seleccionan a los jóvenes que participan de la iniciativa llevada a cabo en el marco de PREJAL.

Incluso antes de la puesta en marcha del proyecto en el marco de PREJAL, y sobre la base de normas legales vigentes, el Santander participaba en actividades promovidas por las políticas públicas del Gobierno destinadas a la atención de los requerimientos de los jóvenes más necesitados:

Testimonio de un representante del proyecto del Santander en Brasil:

"...a través de la "Ley de aprendizaje", [a las empresas] se nos obliga a contratar aprendices en una determinada proporción del total de personal. En el año 2000 se amplió esta obligación, no sólo para formar mano de obra sino como política de inclusión social. Hoy existe un potencial en el país de 1.200.000 vacantes de aprendizaje, de las cuales sólo se ocupan 130.000.

Nosotros trabajamos junto con el gobierno (el Ministerio del Empleo) y la OIT para llegar a los 800.000 jóvenes incluidos en este sistema en el año 2010. Apoyamos este proyecto, también a través de PREJAL. Certificamos programas de aprendizaje. Hay un aspecto importante de diferenciación porque el aprendiz tiene todos los derechos del trabajador, tiene salario y educación profesional. Es una política pública muy importante."

El diseño de la Propuesta supuso una asociación estrecha entre la institución ESPRO (Ensino Social Profissionalizante) y el Santander, puesto que ESPRO es la encargada de preparar a los jóvenes antes de su ingreso a la práctica laboral. El curso preparatorio tiene entre sus contenidos competencias básicas de informática y aprestamiento personal. Luego se desarrolla la formación profesional para los puestos donde los contenidos específicos en técnicas bancarias tienen una duración de 1/3 del tiempo total, mientras que el restante es un espacio para el abordaje de temas transversales, como matemáticas u otras.

Asimismo, el período de práctica se desarrolla bajo un sistema dual con mayor peso en la empresa, que permite a los jóvenes disponer de un día a la semana en el cual las actividades se desarrollan en las instalaciones de la institución de capacitación. El proceso de evaluación se lleva a cabo de manera conjunta y se realiza cada dos meses, con la participación de docentes, instructores, tutores y también de los propios aprendices.

La formación se desarrolla conforme al Catálogo Brasileiro de Ocupaciones, que define las competencias requeridas para el ejercicio de cada profesión. En consecuencia, los jóvenes participantes de los cursos reciben una certificación oficial que acredita la formación recibida y les otorga una credencial valiosa en el mercado de trabajo.

Testimonio de un representante del proyecto del Santander en Brasil:

“Lo más importante es que el joven aprenda. Contratamos a un alto porcentaje de los jóvenes, pero lo importante es la experiencia adquirida. Éste es un gran instrumento de aumento de empleabilidad.

Hoy tenemos casi 600 jóvenes en el Banco bajo esta modalidad. Algunos de ellos quieren seguir en la empresa y a los mayores de 18 años los contratamos como pasantes, luego del primer año del nivel universitario, porque ésta es la política de reclutamiento del Banco. Más de un tercio de los jóvenes consiguen mejores ofertas y se van a otro trabajo.”

Por último, la Propuesta de Trabajo de la Fundação Telefônica de Brasil se lleva a cabo en alianza con el Centro de Profissionalização de Adolescentes (CPA) y con la estrecha colaboración de la empresa Atento.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundação Telefônica en Brasil:

“El criterio más importante para elegir al CPA fue el hecho de que la organización cuenta con 30 años de experiencia en el trabajo con jóvenes de 15 a 18 años. Trabaja mucho el tema de formación humana y profesional del adolescente.

Debido a su experiencia en el área de la formación profesional, decidimos trabajar con ellos para movilizar a jóvenes mayores de 18 para el área de telemarketing. El CPA ya tenía ese potencial de formación profesional en áreas como mecánica, administración e informática.

Otro criterio fue el hecho de estar localizada en la región de San Mateus, que tiene un historial de jóvenes en ese rango de edad en proyectos con Microsoft Digital, lo que nos pareció interesante, además de su coordinador, que trabaja de manera muy seria con la población juvenil.”

El perfil laboral a desarrollar en los jóvenes, en cuya definición tuvo una participación importante la empresa, se estableció en los currículos formativos, que incluyen módulos de nivelación para compensar debilidades y reforzar saberes de la escuela media.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundação Telefônica en Brasil:

"Fue un perfil laboral definido por Atento, que nos pareció un gran aliado para este proyecto en el mercado de telemarketing, por ser la empresa que más ofrece oportunidades de primer empleo a los jóvenes.

A partir de esa necesidad (la definición de las competencias requeridas por el perfil), se hizo un trabajo con el CPA para un programa de nivelación de estos jóvenes. Se buscaba identificar en el proceso selectivo a aquellos jóvenes que contaban con un determinado perfil para poder hacer el curso.

La programación del curso se hizo con Atento para trabajar temas necesarios para el proceso de ingreso en la empresa u otras. Esto fue un punto clave porque teníamos un desfase de escolaridad significativo. Los jóvenes, a pesar de haber concluido la secundaria, cuentan con un conocimiento muy bajo, que es un problema general de la educación en Brasil.

Creemos que es necesario hacer trabajo previo a ese proceso para ajustar el nivel educativo de los jóvenes a las necesidades de Atento y hacer un ajuste dentro de la programación.

Pensamos en una alianza con las escuelas de la región para realizar un trabajo conjunto con ellas y lograr mejores resultados. El curso del CPA contempla clases de matemáticas y portugués como refuerzo de los contenidos aprendidos. Lo que hicimos con el CPA fue una revisión del contenido y adaptarlo a las necesidades del mundo del trabajo en general."

También la Fundação Telefônica en Brasil está previendo la continuidad de las acciones en favor del empleo para la juventud y su articulación con las políticas públicas implementadas por el Gobierno.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundação Telefônica en Brasil:

"Estamos viendo la posibilidad de un trabajo conjunto con el gobierno para el programa de primer empleo, un convenio con organizaciones sociales que hacen el mismo trabajo de capacitación para la inserción juvenil en el mercado laboral. Es un tema de responsabilidad social el poder contribuir a superar este déficit de jóvenes que consiguen un trabajo."

La Fundação Telefônica en Brasil está previendo la continuidad de las acciones en favor del empleo para la juventud y su articulación con las políticas públicas implementadas por el Gobierno.

4.3. Transición de la escuela al trabajo: un conjunto de herramientas útiles para pensar el futuro

Bajo esta categoría se analizarán las experiencias de la Fundación Adecco y del Santander en Argentina. En ellas, las actividades destinadas a la construcción de un perfil profesional (en función del análisis de los contextos productivos y de las potencialidades e intereses personales) permiten orientar a los jóvenes tanto hacia actividades formativas como hacia la búsqueda de empleos, en el marco de una trayectoria laboral cualificada.

Asimismo, tanto algunas investigaciones previas, como los testimonios recogidos en el trabajo de campo realizado por PREJAL, dan cuenta de la importancia del armado de una red de contactos propia. Hay que tomar en cuenta la habitualidad y frecuencia con que los canales y mecanismos informales de búsqueda, a través de contactos de personas allegadas (relaciones familiares, sociales y laborales previas), resultan medios eficaces para la obtención de empleo.

Existe un consenso generalizado según el cual se admite que el funcionamiento del mercado de trabajo no obedece a los criterios de equilibrio entre oferta y demanda, si bien las teorías neoclásicas suponen que rigen para el resto de los mercados. Además del fenómeno del desempleo estructural, que desmiente esta idea de equilibrio, está claro que en la relación entre oferentes y demandantes, intervienen un conjunto de redes sociales, cuya función es permitir la circulación de información sobre los puestos de trabajo disponibles.

Ciertos segmentos de población, entre los que se encuentran los jóvenes y sobre todo los más pobres y los menos educados, están en situación de desventaja social. Dicha desventaja se debe no sólo a las calificaciones que poseen sino también a la información de la cual disponen, a las redes de contacto con las que cuentan y a la falta de experiencia para desarrollar estrategias de búsqueda de empleo.

Por ello, las instituciones dedicadas a actividades de intermediación laboral y los procesos de orientación vocacional y laboral deberían cumplir una función importante en materia de coordinación y regulación entre ofertas y demandas de empleos. Además, deberían brindar asesoramiento a los trabajadores, sobre todo a

⁴¹ Duarte Quapper, Klaudio y Figueroa Valenzuela, Rodrigo. *Buenas prácticas en orientación vocacional, laboral e intermediación laboral con jóvenes*. Chile Califica - GTZ e InterJoven. Santiago de Chile: 2005.

los jóvenes, a la hora de conseguir o cambiar de trabajo, y a los empresarios para cubrir un puesto vacante.

El proceso de orientación laboral supone ayudar a las personas que buscan insertarse en el mercado de trabajo en la elección de una ocupación. Para ello se analizan sus propias capacidades, talentos, intereses y experiencias y se comparan con el entorno social y económico en que se encuentran identificando demandas actuales o potenciales.

Se trata de un proceso de carácter técnico en el cual los jóvenes, apoyados por personal especializado, deben ser capaces de indagar en sus propias características personales, diagnosticar su entorno productivo y, finalmente, realizar un balance entre ambos para evaluar y tomar decisiones en torno de un proyecto formativo y ocupacional.

Particularmente en el caso de los jóvenes, este proceso cobra una importancia fundamental porque facilita la transición de la escuela al trabajo, en la medida en que les permite definir un proyecto formativo y laboral, obtener información y adquirir un conjunto de herramientas que tornan más eficiente el proceso de búsqueda de un empleo. En este sentido, los años de escolaridad con que cuentan los jóvenes, junto con su capital social, cultural o simbólico y con las posibilidades de los entornos productivos, son los elementos que deben entrar en juego en un adecuado proceso de orientación laboral.

Un estudio realizado por Chile Califica - GTZ e Inter Joven⁴¹ destaca que una buena práctica en materia de orientación e intermediación laboral debe tener las siguientes características:

- ▶ ser pertinente a la realidad local; mostrar logros (en términos de inserción e información sobre puestos disponibles y apoyo a la construcción de trayectorias laborales);
- ▶ estar legitimada institucionalmente desde la perspectiva de los usuarios, y mostrar capacidad de coordinar recursos y articularse en redes.

De esta forma, una buena práctica comprende el logro de aspectos objetivos (vinculados con la inserción laboral y la provisión de información) y subjetivos (vinculados con la confianza, la



autoestima, la capacidad de afrontar situaciones de incertidumbre y la disposición al riesgo).

Las experiencias del Santander en Argentina y de la Fundación Adecco, con distinto alcance, profundización y nivel de cobertura, tienen en sus países de ejecución el objetivo de facilitar el tránsito del sistema educativo al mercado laboral.

Por ello, en todos los casos las filiales nacionales responsables de la ejecución de los proyectos constituyen alianzas con instituciones educativas o centros de formación profesional de sus entornos. Junto con otras organizaciones, estas instituciones formativas no sólo vinculan a los jóvenes estudiantes con las empresas, sino que además, les proveen de logística y del ámbito físico en el cual se desarrollan los talleres.

En la experiencia del Santander en Argentina, la articulación con un número importante de escuelas de nivel secundario permite una cobertura numérica más significativa, facilitando a los jóvenes una primera inducción al mundo del trabajo.

Testimonio de un representante del proyecto del Santander en Argentina:

"La idea fue trabajar con alumnos del último año de la escuela secundaria porque es el momento en que se produce la bisagra entre la salida del ámbito educativo al mundo laboral. Comenzamos a hacerlo en un momento de la Argentina en el cual el nivel de desesperación y de desilusión entre los jóvenes era muy alto.

Cada taller, si bien en un punto tiene una estructura firme, aborda aquellos aspectos que el grupo en particular tiene como inquietud y disparador. Trabajamos con los jóvenes pero también con los docentes, con los directivos y con la institución escolar, y esto genera ciertas huellas a largo plazo.

Les proponemos reflexionar sobre lo que significa la salida del ámbito escolar. Al inicio de los talleres, los jóvenes ven el trabajo como algo totalmente ajeno, pero el espacio de taller les permite visualizar qué cosas hacen hoy que les permitan pensar en un trabajo mañana. Porque en realidad muchos de ellos hacen trabajos que son informales, que les exigen algunas competencias, y nuestra labor es pensar con ellos cómo pueden -a partir de esa experiencia- formarse en una ocupación para tener un trabajo formal.

Se trata de construir un perfil laboral a partir de las competencias y herramientas que ellos poseen."

En general, los objetivos y las actividades que forman parte de los talleres desarrollados por ambas entidades no forman parte de los contenidos curriculares que se desarrollan en las escuelas medias. En consecuencia, éstas no cuentan con personal suficientemente capacitado para el abordaje de esas temáticas.

Testimonio de un representante del proyecto del Santander en Argentina:

"Los docentes no tienen herramientas para transmitir lo que es la realidad laboral hoy ni tampoco un espacio curricular específico. La escuela hoy no toma estos temas dentro de lo que son los currículos escolares. La escuela ha quedado tan escindida de lo que es la vida comunitaria y la vida laboral que hoy este taller es muy bien recibido.

Por eso para los docentes también es una necesidad el taller, del cual ellos también participan y que les permite continuar el proceso. Esto ocurre sobre todo en los bachilleratos, no tanto en las escuelas técnicas."

En el caso de la Fundación Adecco, el trabajo con grupos más reducidos, la mayor duración de las actividades y la organización fuera de la jornada escolar le permite un abordaje más personalizado y un trabajo de mayor profundización e indagación con los participantes.

Adecco, una de las empresas de recursos humanos con mayor presencia en el mundo, tiene entre sus principales servicios el destacar personal temporal para que trabaje en las empresas cumpliendo determinadas funciones, además de seleccionar personal para ellas. Su trayectoria en selección de personal le permite acreditar el know-how, conocimientos y experiencia acerca de un conjunto de metodologías y dispositivos prácticos para que los jóvenes que terminan un proceso formativo puedan ser más competitivos en el proceso de inserción laboral.

Según los resultados de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo de PREJAL, la opinión mayoritaria coincide en afirmar que las actividades de orientación laboral que llevan adelante ambas

compañías tienden a apuntalar los aspectos motivacionales y actitudinales que permiten a los jóvenes competir con probabilidades de éxito en un proceso de selección de personal.

Asimismo, promueven el reconocimiento del capital social propio, entendido como "relaciones [activos] formales o informales [con personas u organizaciones] que tienen cierta permanencia y regularidad, se cimentan en lazos de confianza y apoyan la cooperación y la solución conjunta de problemas... Tales relaciones facilitan el acceso a otros recursos."⁴²

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Adecco en Argentina:

"...También trabajamos la idea de redes de contactos para que ellos armen las propias: empiezan a preguntarse ¿qué personas conozco yo que hacen eso que me gustaría hacer o que saben de ese mundo al que yo quiero entrar? Entonces empiezan a encontrar referentes, consejeros a quien poder consultar. No sólo personas que puedan ayudar a encontrar un trabajo concreto sino también quienes pueden ser buenos referentes. La mayoría de estos chicos no pensaba seguir estudiando."

En la experiencia argentina, los talleres se desarrollan en escuelas medias ubicadas en zonas del conurbano bonaerense cuya población registra altos índices de pobreza y marginalidad social. Además de los señalados, las actividades apuntan a fortalecer los "valores", la autoestima y la confianza de los participantes para encarar un proyecto laboral.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Adecco en Argentina:

"Además de la orientación y las técnicas de búsqueda de empleo, en la capacitación trabajamos mucho el tema de los valores, porque la población que atendemos no tiene la cultura del trabajo porque sus papás están desocupados desde hace mucho tiempo. La capacidad de escucharse y de expresarse, de respetarse y de respetar reglas de juego es el punto de partida que tenemos que lograr."

También los aspectos de autoconfianza: los chicos, al finalizar los talleres, rescatan mucho la posibilidad de recuperar la autoestima y la confianza."

⁴² Arraigada, Irma. Miranda, Francisca y Pávez, Thais. *Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica*. Serie Manuales. CEPAL. División de Desarrollo Social. Santiago de Chile, 2004. <http://www.redetis.org.ar/node.php?id=100482&elementid=5233>

⁴³ El Instituto Pachacutec es una de las instituciones educativas con las cuales se asoció Adecco en Perú para la implementación de la propuesta de trabajo. Por su ubicación geográfica asisten a él jóvenes de sectores altamente vulnerados.

En Perú, en cambio, la Fundación Adecco imparte también los talleres de orientación laboral en instituciones de formación profesional. En esos casos son un adecuado complemento de otras actividades formativas para jóvenes que han alcanzado cierto nivel educativo y que están socialmente más integrados.

Testimonio de una representante del proyecto de la Fundación Adecco en Perú:

"...Trabajamos en distintas instituciones, en todas ellas los chicos son pobres, pero hay muchas diferencias entre ellas; hay chicos que están menos integrados, con menos solidez emocional. En el Instituto de Formación Bancaria las actividades son más aprovechadas. En Pachacútec⁴³, lograr la calidad del curso cuesta mucho más trabajo, los chicos no tienen tanto estímulo.

Muchos chicos trabajan, pero la calidad del trabajo es terrible: por ejemplo en un instituto yo he tenido unas chicas que eran cobradoras de 'combis'. Viajaban colgadas en la combi haciendo subir a la gente en un servicio de transporte que es totalmente informal.

A una de ellas, cuya mamá también es cobradora, le pedí que completara la ficha con su dirección y no sabía qué poner: me decía "yo vivo en el huequito, yo le digo el huequito y cuando llego allí todo el mundo sabe dónde voy, pero no sé si esto existe como dirección, nunca tuve que dar mi dirección antes".

Éste es un nivel de informalidad, de pobreza, de marginalidad, la mayoría de las chicas ya son mamás... El trabajo con ellos es mucho más difícil, tenerlos sentados dos horas ya resulta complicado. Para los chicos de extrema pobreza este tipo de cursos no son tan aprovechables, ellos necesitan acciones de más largo alcance y duración."

Tanto el Santander como la Fundación Adecco diseñaron el taller "a medida" de las necesidades de la población a la cual se dirigen, incluyendo temas de empleabilidad, marketing personal, servicio al cliente, comunicación y trabajo en equipo.

Uno de los puntos más importantes, por otro lado, es el análisis del mercado laboral, que se basa en un proceso de autoconocimiento y análisis con miras a identificar un campo ocupacional de desempeño posible y deseado. El paso siguiente es la construcción de una

Tanto el Santander como la Fundación Adecco diseñaron el taller "a medida" de las necesidades de la población a la cual se dirigen, incluyendo temas de empleabilidad, marketing personal, servicio al cliente, comunicación y trabajo en equipo.

red de contactos (networking). Puesto que los mecanismos para conseguir trabajo siguen siendo preponderantemente informales, a través de este proceso los jóvenes descubren su propio capital social, tanto en instituciones como en personas cercanas que pueden ser canales útiles en la búsqueda de empleo.

Por último, se trabajan aspectos vinculados a cómo enfrentar una entrevista de trabajo: desde la actitud física, la imagen personal, hasta la disposición para responder preguntas del potencial empleador y también la atribución de formularle las propias inquietudes.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Adecco en Perú:

"A veces yo hago una pregunta: Manuela, ¿cómo te describirías? La respuesta es "soy buena gente" o "me llevo bien con mis amigos", lo máximo que me pueden decir es soy eficiente, pero ¿en qué? Por ello, parte del taller está destinado a la realización de pruebas psicológicas que hacen énfasis en estilos de conducta y preferencias de comportamiento, de manera que al final ellos tengan la posibilidad de saber si son una persona emotiva, o experimental o detallista.

Entonces, cuando llega la entrevista, si ellos son emotivos pueden decir "me preocupo por las relaciones interpersonales", otros "por dar un buen servicio" o por "entender cuál es la necesidad de mi cliente". Si soy una persona detallista podrán decir "me preocupo porque la calidad del trabajo sea óptima", "dedico parte de mi tiempo a hacer mis trabajos según los estándares esperados". Ellos mismos, conociendo algunas características básicas propias, pueden describirse en términos de calificaciones reconocidas en el mundo laboral.

En cuanto a la entrevista: "¿qué tipo de preguntas te pueden hacer?" y, además, ¿qué puedo preguntar yo?

Muchas veces pasa que las chicas se ponen la ropa más bonita que tienen y ésa es la que se han comprado para ir a la discoteca el viernes.

Los talleres destinados a los jóvenes que egresan del nivel secundario suelen tener un formato relativamente estandarizado y amplio para atender las preferencias variadas que se pueden presentar entre jóvenes que aún no tienen definido un proyecto laboral.

En cambio, cuando los estudiantes provienen de un curso de formación profesional, como el caso de Adecco en Perú, se trata de poner especial énfasis en las competencias que complementan el perfil ocupacional que se está formando. Por ejemplo, en el Instituto de Formación Bancaria, la mayoría de los jóvenes están estudiando para ser cajeros; por lo tanto, las competencias que se desarrollan en los talleres son las de servicio al cliente, comunicación efectiva y eficiencia, ya que las técnicas propias de la ocupación las provee el instituto.

Dada la índole de la actividad de Adecco en todos los países de ejecución, una vez finalizados los talleres, los jóvenes ingresan a la base de datos de la empresa y son tenidos en cuenta para cubrir demandas de puestos de trabajo solicitados por los empleadores. Incluso durante el desarrollo de las actividades del taller, Adecco proporciona a los jóvenes la oportunidad de postularse para puestos demandados.

Testimonio de un docente del proyecto de la Fundación Adecco en Perú:

“De pronto es como si se activase un sensor que les permitiera ser conscientes de todas las cosas que ellos tienen que considerar antes de buscar un empleo. Desde dónde y cómo buscar hasta cuestiones más prácticas, la postura, el tono de voz... Son cosas que uno sabe pero que no las pone en el foco de la conciencia.

Compartir entre los chicos las experiencias de los demás sirve para la propia reflexión: alguno ha pasado una vez por una entrevista y comparte la experiencia con los demás.”

4.4. Inserción formal para una trayectoria laboral ascendente

Bajo esta categoría se analizará la experiencia de Prosegur. Más allá del alto grado de inserción laboral logrado en la propia empresa, lo destacable es que se trata de una oportunidad de colocación en empleos formales por parte de una población que -por su origen social y nivel educativo- tiene escasas oportunidades de obtenerlos.

Asimismo, particularmente en la formación para el perfil de “manipulación de dinero”, esta inserción abre a los jóvenes oportunidades de empleo en puestos de trabajo que exigen

competencias similares a las desarrolladas en los cursos de Prosegur en otros sectores de actividad (bancos, por ejemplo) y una perspectiva de carrera profesional.

Junto con el fenómeno del desempleo juvenil, descrito de manera abundante por la literatura especializada, la situación de precariedad laboral es otra característica ineludible que integra el diagnóstico de la problemática laboral de este grupo poblacional. La precariedad se asocia fuertemente con la inestabilidad laboral, la vulneración de los derechos del trabajador y la falta de protección social. Asimismo, provoca una mayor rotación de empleos e induce procesos de alternancia entre situaciones de empleo y desempleo dando lugar, en definitiva, a un aumento de las tasas de desocupación juvenil.

Si bien el fenómeno de la informalidad laboral presenta cifras elevadas en toda América Latina para el conjunto de la población, en el caso de los jóvenes estas cifras resultan particularmente alarmantes: dos de cada tres jóvenes se encuentran en esta situación, y por lo tanto carecen de la cobertura que brinda la seguridad social, perciben ingresos sustancialmente inferiores a los de los trabajadores adultos y están sometidos a una alta incertidumbre respecto de su futuro laboral.

Los jóvenes trabajadores informales constituyen un conjunto amplio y heterogéneo. La mayor parte de éste está integrada por empleados en relación de dependencia que no se encuentran registrados en los organismos nacionales de previsión social y, por ende, no gozan de los mismos derechos que los trabajadores formales. En general, estos tipos de empleos son la única o más probable alternativa para los jóvenes pobres, de bajos niveles educativos, ya que los requisitos de ingreso y de desempeño en su puesto de trabajo, tanto en relación a la calidad como a la productividad del trabajo, son menores.

Existe un consenso extendido en torno a que la obtención del título secundario, aunque no es condición suficiente, opera como un piso para insertarse laboralmente en el sector formal de la economía en empleos registrados. Además de este requisito, la segmentación del sistema educativo –que se expresa en calidades diferenciales– abre trayectorias laborales también segmentadas que producen una distribución desigual de las oportunidades de empleo en el colectivo juvenil.

⁴⁴ Gallart, María Antonia. *Empleo, informalidad y formación. Segmentación de oportunidades laborales y formación*. Revista de Trabajo - Nueva Época - Año 1- N°1. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, 2005.

http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2005n01_revistaDeTrabajo/2005n01_a08_mGallart.pdf

⁴⁵ Salvia, Agustín y Tuñón, Ianina. *Los jóvenes trabajadores frente a la educación, el desempleo y el deterioro social en Argentina*. Serie Prosur, Ed. Fundación Friedrich Ebert. Santiago de Chile, 2003.

http://www.fes.org.ar/PUBLICACIONES/serie_temas/ST_TrabdesempleoJovenes_Salvia.pdf

⁴⁶ OIT. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. *Informe Trabajo Decente y Juventud. América Latina*. Lima, 2007.

http://white.oit.org.pe/tdj/informes/pdfs/tdj_informe_reg.pdf

En el sentido señalado, María Antonia Gallart alude a la existencia de circuitos alternativos o caminos paralelos que conducen a la inclusión o a la exclusión. En el primero de ellos, los jóvenes “pasan al mercado de trabajo con un equipamiento (un acervo) que les permite iniciarse en el sector formal e iniciar carreras calificantes”. En el segundo, que es un circuito de exclusión, la educación (primaria y secundaria) no conlleva la adquisición de “las habilidades básicas ni las otras competencias demandadas para una inserción laboral que lleve a una trayectoria calificante”⁴⁴.

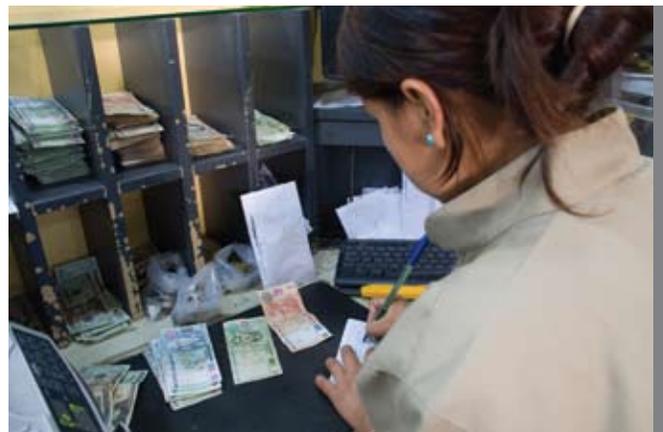
Por ello, el trabajo en condiciones de informalidad termina siendo el refugio de ciertos sectores juveniles, sobre todo los que tienen déficits educativos y provienen de hogares de bajos ingresos.

Más allá de lo expresado en los párrafos anteriores, para completar el panorama resulta necesario agregar que el acceso a una educación de calidad, y por ende a un empleo digno, está estrechamente asociado al estrato socioeconómico de pertenencia. Por ello, “el tipo de inserción ocupacional al que acceden los jóvenes refleja la influencia determinante que ejerce la situación socioeconómica y educativa del hogar de origen en las oportunidades de bienestar”⁴⁵.

En referencia al empleo precario de los jóvenes, el informe “Trabajo Decente y Juventud” de OIT para América Latina⁴⁶ destaca que ellos aceptan estos empleos con la intención de acumular experiencia y en la perspectiva de obtener mejores empleos a futuro. Sin embargo, dada la extensión del fenómeno en la región, sus expectativas de mejora se ven seriamente comprometidas.

El mismo informe resalta que éste es un problema que “merece la mayor atención, pues la forma en que los jóvenes se insertan en sus primeros empleos tiene mucha influencia en sus trayectorias laborales a mediano y largo plazo. Por esta razón, ‘el que los jóvenes desempeñen trabajos decentes y productivos (...) es la forma más segura de que se eleve su aportación a la prosperidad futura de sus países y sociedades’.”

En definitiva, el desafío que se presenta en toda iniciativa de promoción del empleo juvenil consiste



no sólo en asegurarles a los jóvenes el acceso al trabajo sino, sobre todo, que se trate de un trabajo de calidad, estable y con perspectivas de progreso.

En el análisis de la experiencia desarrollada por la empresa Prosegur en Argentina, Brasil, Chile y Perú en el marco de PREJAL, aparece en primer término una acción de formación vinculada con la actividad de negocios de la empresa y luego, un proceso de selección y reclutamiento de personal, habida cuenta de la expansión de la demanda de servicios.

En segundo término, surge como aspecto destacable el hecho de que la actividad –por estar orientada a jóvenes de muy escasos recursos y bajos niveles educativos– les ofrece la oportunidad de insertarse en el mercado de trabajo formal, inserción que en función del breve diagnóstico precedente resultaría dificultosa para esta población.

Testimonio de un representante del proyecto de Prosegur en Perú:

"Cuando el proyecto nos tocó las puertas hace más de dos años, pensamos que era una oportunidad excelente para dar a conocer lo que hacemos (porque nosotros ya hacíamos esto), que era convocar a muchachas y muchachos entre los 18 y los 23 años para que se incorporaran a la empresa a ejercer funciones para las cuales no se requiere una experiencia previa ni ningún título profesional.

Es decir, estaba orientado a jóvenes que no tienen profesión y que probablemente no estudien nada todavía, pero que necesitan incorporarse a la fuerza laboral e ir adquiriendo habilidades para el trabajo.

Entre las funciones para las cuales seleccionamos se encuentra la de recontador, que es una función netamente manual, en la cual deben contar billetes y monedas. Aquí hay máquinas que hacen esa labor, pero las máquinas no detectan billetes adulterados, pero sí pueden hacerlo las personas con la vista y con el tacto. Nuestras muchachas y muchachos han desarrollado con el tiempo esta habilidad."

Asimismo, dado que Prosegur es una empresa prestadora de servicios a entidades de otros sectores económicos (bancos e instituciones financieras, entre otros), la selección de beneficiarios para ciertos perfiles ocupacionales, como el de recontador de

dinero, permite a los jóvenes una movilidad laboral hacia esos sectores en los cuales se les abren también nuevas posibilidades de carrera profesional.

Por otro lado, la empresa otorga certificados a todos los jóvenes capacitados, que tienen reconocimiento y valor en el mercado de trabajo y constituyen una credencial que el joven puede exhibir cuando postula a puestos de trabajo afines a la formación recibida.

En el caso de Perú, por ejemplo, Prosegur actúa como entidad de capacitación para el desarrollo del perfil de cajero en entidades bancarias y financieras. Este posicionamiento de la empresa en el ámbito de la formación revierte en una valoración favorable dentro del sector de servicios financieros de la formación recibida y de los certificados extendidos a los jóvenes participantes.

Testimonio de un representante del proyecto de Prosegur en Perú:

"La ventaja de esta formación para los jóvenes que se capacitan en manipulación de dinero en PREJAL es que tienen la oportunidad de migrar a otro lado, es un trampolín para saltar a otro lado, por ejemplo a entidades financieras, donde el abanico de posibilidades de puestos es mucho mayor que en Prosegur.

En general, en los bancos y entidades financieras, la puerta de ingreso de sus futuros funcionarios es a través de los cajeros. Los administradores se han iniciado como cajeros. Entonces Prosegur es una cantera para los bancos. De hecho, nosotros tenemos servicios nuestros a través de los cuales proveemos cajeros a los bancos, que tercerizan esta función. Somos la empresa seleccionadora de cajeros de los bancos, en los hechos."

Testimonio de un docente del proyecto de Prosegur en Perú:

"Años atrás, el cajero era un empírico, le decían 'siéntate, cobras lo que dice la máquina y listo'. Pero con el transcurso del tiempo, se ha convertido en un técnico que requiere formación y nosotros los estamos especializando. No sólo hacemos capacitación interna sino que también capacitamos en otras instituciones.

La capacitación es tan reconocida por otras empresas que nos buscan como capacitadores para sus ingresantes. Nosotros los certificamos y este certificado tiene valor en el mercado.”

En algunos de los países de la región en los cuales se ejecuta PREJAL, el perfil de vigilancia requiere, por disposición legal, haber completado y obtenido el título correspondiente a la escuela media.

El caso de Chile es diferente porque el nivel de escolaridad mínimo exigido para el ejercicio de la ocupación es haber terminado el octavo año del ciclo básico, lo cual permite a los jóvenes con menor nivel educativo y de extracción social más humilde acceder a estos puestos. Los jóvenes que postulan para el puesto de vigilancia generalmente tienen experiencias laborales previas en puestos de trabajo precarios, temporales o inestables. También se acercan a la empresa jóvenes que se encuentran en la búsqueda de su primer empleo.

Asimismo, Prosegur Chile estimula a sus trabajadores a terminar el ciclo secundario, a través del ofrecimiento de condiciones beneficiosas. Dentro de la empresa, la obtención del título –junto con una capacitación específica– abre a los jóvenes trabajadores la oportunidad de ser transferidos a otras ocupaciones en otras empresas que integran Prosegur, donde las condiciones de trabajo, los niveles salariales y la estabilidad laboral resultan mucho más ventajosas.

Testimonio de una representante del proyecto de Prosegur en Chile:

“La experiencia tiene valor porque revela que es posible integrarse en el trabajo formal. Cuando los jóvenes comienzan a vivenciarlo también lo valoran, porque se dan cuenta que tienen mayores beneficios en términos de acceso a la salud, a créditos, a la vivienda.

PREJAL... es una buena oferta para los jóvenes, porque cumple con la normativa legal y además les permite moverse a otras ocupaciones dentro o fuera de la empresa. Como ésta es una empresa muy grande, se abren oportunidades de carrera para quienes muestran responsabilidad en el ejercicio de la ocupación: pueden asumir roles de supervisores sobre instalaciones o grupos de trabajadores.

Prosegur cuenta con empresas propias a las cuales se transfieren trabajadores cuando hay vacantes, por ejemplo chóferes para servicio de mensajería.

También pueden pasar a la empresa transportadora de valores con una capacitación adicional, luego de ser evaluados. En ella los niveles de renta son prácticamente el doble y la estabilidad laboral es mayor. Casi no hay rotación porque los trabajadores tienen muchos beneficios salariales, y no sólo para los propios trabajadores sino también para sus familias, ya que los convenios colectivos son más favorables."

Además de la formación técnica específica para el puesto de trabajo, la formación y la inserción en la empresa permite a los jóvenes adquirir códigos de conducta y competencias actitudinales propias del mundo del trabajo.

Testimonio de un representante del proyecto de Prosegur en Perú:

"... darles no sólo habilidades manuales sino también actitudes, porque estos muchachos y muchachas provienen de sectores en donde las familias están desarticuladas, con pocas posibilidades de contención y orientación. No hay una formación en el hogar que les permita tomar buenas decisiones. Además, no saben trabajar en equipo, no conocen las necesidades de responsabilidad, de puntualidad que requiere el trabajo.

Por eso cuando vemos que los jóvenes deciden cambiar de trabajo e irse a otra empresa, creemos que los hemos formado como personas y como profesionales para otra actividad."

Testimonio de un beneficiario del Proyecto de Prosegur en Perú:

"Estuve buscando trabajo durante un mes, quise entrar en alguna entidad bancaria pero no tenía experiencia suficiente, por eso me postulé en Prosegur porque me daría antecedentes de trabajo en este rubro. Pasé por el curso y estoy trabajando hace un año y medio.

Fui promovido a un área desde la cual abastecemos a los cajeros automáticos. Es una ocupación más compleja que la de recontador, juntamos todo el dinero por bancos, elaboramos reportes, corroboramos que todo esté bien y lo enviamos nuevamente a los bancos. Estoy contratado establemente dentro de la empresa y ahora gano bastante más de lo que ganaba antes.

Podría llegar a un banco a través de la empresa, pero por el momento prefiero quedarme aquí porque siento que tengo más estabilidad.”

En la experiencia llevada a cabo en Brasil, las acciones de capacitación contemplaban la participación de trabajadores ya contratados por la empresa. La formación en este caso permitió a los jóvenes adquirir capacidades para desempeñarse en puestos de trabajo más calificados y tener oportunidades de iniciar o continuar una carrera profesional interna.

Testimonio de un beneficiario del proyecto de Prosegur en Brasil:

“Estuve mucho tiempo parado antes de llegar a Prosegur, realizando trabajos informales y temporales sin registro en la cartera de Trabajo. Trabajaba informalmente y seguí estudiando hasta terminar el nivel intermedio y entonces ingresé en Prosegur.

Comencé como portero, donde estuve un año y ocho meses con contrato, luego tomé un curso gratuito de 15 días y pasé al puesto de vigilante, donde estoy desde hace seis meses. Tuve un examen final que aprobé para que me dieran un documento emitido por la Policía Federal e integrarme al trabajo. Pasar de portero a vigilante me permitió mejorar mi salario, porque se trata de un puesto que requiere una responsabilidad mayor.”

4.5. Dispositivos múltiples para la inserción social y laboral de los jóvenes más vulnerados

Bajo esta categoría se analizarán las experiencias de la Fundación Telefónica y las de la Fundación Real Madrid. Los ejemplos de actividades como el “taller de vida”, las tutorías, las acciones vinculadas con el cuidado de la salud y educación en temas de salud reproductiva son sólo algunos casos del conjunto de dispositivos de políticas sociales. Junto con los instrumentos específicos de las políticas de empleo, todo ello promueve la inserción plena de los jóvenes en la sociedad.

A efectos de la acción es necesario optar por un campo temático determinado para diseñar los dispositivos necesarios con miras a atender necesidades específicas. Sin embargo, las problemáticas juveniles –asociadas o no a las cuestiones del trabajo– son diversas, y por lo tanto requieren intervenciones múltiples. Los

⁴⁷ Jacinto, Claudia. Los dispositivos recientes de empleo juvenil: institucionalidades, articulaciones con la educación formal y socialización laboral. Revista de Trabajo N° 6, *Equidad en el trabajo: género y juventud*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, 2009.

problemas derivados de la salud, de una alimentación insuficiente, de la drogadicción, de la maternidad temprana y, en definitiva, de la situación de exclusión a la cual se enfrentan ciertos segmentos de la población juvenil, se relacionan de manera directa con sus oportunidades de empleo y conspiran contra las posibilidades de integración social y laboral de los jóvenes.

Un artículo reciente de Claudia Jacinto analiza el tipo de dispositivos más recientes destinados a la atención de los jóvenes desempleados y resalta la diversificación de estrategias y perspectivas con que se conciben actualmente los programas.

En ese contexto, destaca la aparición de programas generados desde la perspectiva de la "inclusión ciudadana", los cuales pueden provenir de marcos conceptuales opuestos: "mientras que algunas [iniciativas] se apoyan en una concepción del joven como problema...; otras se ubican desde la promoción de 'los derechos de los jóvenes', intentando abordajes multisectoriales y el protagonismo de los propios jóvenes"⁴⁷.

Las experiencias de la Fundación Telefónica y las de la Fundación Real Madrid están destinadas a jóvenes cuyos perfiles son heterogéneos, aunque tienen como denominador común el trabajo con población en situación de extrema vulnerabilidad.

Ésta se debe no sólo a su situación de pobreza o indigencia sino también a sus escasos recursos, por estar excluidos del sistema educativo, del trabajo en condiciones dignas y de otras esferas de la vida social y comunitaria. Se trata de jóvenes que, por su pertenencia a determinados sectores económicos, sociales y culturales y por su condición de marginalidad, son discriminados o directamente rechazados por la sociedad.

Esta situación de exclusión social requiere un abordaje de múltiples recursos para dar respuesta a la diversidad de problemas derivados de la exclusión. A partir de esta concepción, algunas organizaciones de la sociedad civil e, incipientemente, algunas de las políticas públicas puestas en marcha en los últimos tiempos, han comenzado a diseñar los programas e iniciativas con una lógica de intervención distinta, apoyada en dispositivos variados en función de las necesidades de los jóvenes.



Al mismo tiempo, se estimula su empoderamiento para fortalecer su identidad, su autonomía y su capacidad de protagonizar procesos de cambio.

Éste es el enfoque adoptado por la Fundación Gente Nueva, asociada a la Fundación Telefónica en la ejecución del llamado *Programa integral de inclusión educativa, social y laboral (trabajo decente) para los jóvenes de sectores vulnerables en situación de trabajo infantil* en la localidad de San Carlos de Bariloche, en Argentina.

La Fundación Gente Nueva, con 20 años de trayectoria de trabajo en la localidad, cuenta con instituciones de enseñanza propias que incluyen jardines maternos, escuelas primarias, colegios de nivel secundario, centros de formación profesional y de formación docente, para niños, jóvenes y adultos.

Además de su incumbencia en la función educativa, la Fundación posee otras áreas de trabajo: tierras, jóvenes e iniciativas productivas. El área de juventud orienta sus acciones hacia adolescentes y jóvenes muy pobres, residentes en tres barrios de la localidad con graves carencias, con el objetivo de reconstruir sus proyectos de vida.

Para ello promueve una serie de iniciativas sociales en materia de comunicación, arte, deporte, solidaridad y salud. En el campo laboral, las actividades de formación se combinan en una estrategia de desarrollo de un entramado local que involucra a un número importante de organizaciones, individuos, instituciones y programas. En ese entramado participan, desde el ámbito privado, empresas (grandes y PyMES), ONGs e individuos; desde el ámbito público, el municipio, la provincia, universidades y programas de nivel nacional. Todas estas organizaciones se combinan y articulan con los programas de la propia Fundación para ofrecer alternativas que mejoren las perspectivas de futuro de los jóvenes en su desarrollo personal, profesional y laboral.

"La búsqueda de oportunidades laborales necesita de la participación de diferentes actores y programas. Para generar un empleo, por ejemplo, se necesita la participación empresarial, organizaciones que capaciten, jóvenes que provengan de alguna escuela de la FGN o de la Red Juvenil, etc. Por lo tanto, es necesario que exista quien posibilite la elaboración de la trama de relaciones o de instituciones, aun cuando éstas no sean conscientes de la

⁴⁸ Gennuso, Gustavo. Inclusión laboral de jóvenes desde una estrategia de acciones múltiples. Abdala, E. Jacinto, C. y Solla, A. *La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva*. OIT/CINTERFOR. Montevideo, 2005.

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/inclus/index.htm>

participación de las otras. Ése es fundamentalmente un rol que cumple Gente Nueva.”⁴⁸

La Propuesta específica desarrollada en el marco de PREJAL tuvo entre sus destinatarios a un grupo de jóvenes pertenecientes a programas de promoción familiar del gobierno de la provincia. En otras palabras, se trata de jóvenes que fueron víctimas o victimarios en situaciones de violencia. Los restantes participantes del proyecto provienen de los barrios más pobres de la localidad. Algunos de ellos mantenían la regularidad escolar y otros se encontraban fuera del sistema educativo.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Telefónica en Argentina:

“Los casi 50 chicos provienen de distintos sectores: uno de ellos es el de las escuelas de la Fundación. Esos chicos tenían ya una pertenencia escolar y contención. Después está el grupo que viene de promoción familiar, que está convocado por la justicia, que no tenía un ritmo escolar, y allí hay una diferencia.

Socialmente ambos grupos son similares, pero la contención es distinta y la necesidad de salir a trabajar es diferente. Estos últimos necesitan un proceso que los sostenga. Si no, aunque consigan trabajo tampoco pueden sostenerlo. La paradoja es que si no tienen un proceso previo no llegan al trabajo, pero si no llegan al trabajo, no sostienen el proceso.

Si un chico va a la escuela tiene además algún tipo de contención familiar: si logra sostener la escolaridad es porque algún tipo de anclaje tuvo; el chico de promoción familiar no tiene a nadie.”

La inclusión en el sistema educativo denota un mínimo de integración social, internalización de pautas de conducta y valores que permiten un punto de partida más favorable para la inserción ciudadana y laboral de estos jóvenes. En cambio, para los que no están escolarizados, el conjunto de intervenciones requerido es mucho más amplio.

Por ello, una actividad central dentro de esta propuesta es el taller denominado “Proyecto de Vida”, concebido a partir del concepto de la capacidad de recuperación. Desde esta perspectiva, el taller tiene como motivación principal desarrollar en los jóvenes

la capacidad para proyectarse hacia el futuro y fortalecerse, a pesar de las condiciones de vida difíciles, de acontecimientos desestabilizadores y de traumas a veces graves.

Testimonio de un instructor del proyecto de la Fundación Telefónica en Argentina:

"Tenemos chicas abusadas o violadas, que han tenido hijos siendo adolescentes, chicos que están en conflicto con la ley o son víctimas de situaciones de violencia familiar. Esas personas han sido afectadas en su integridad como personas. Es difícil sacarles una palabra, son retraídas, no pueden pensarse a sí mismas.

En los talleres de proyecto de vida empezamos trabajando aspectos de autoestima, es un espacio de reflexión. En principio los chicos se comportaban como caracoles, de ellos no salía nada. Entonces comenzamos a utilizar dinámicas interactivas, con juegos en los cuales participábamos todos. A partir de sus propias experiencias y de su sentir, comenzamos a elaborar y a ayudarlos a desarrollar y a expresarse sobre sus sueños. Los chicos no tienen sueños, la mayoría de ellos no tiene referentes positivos de trabajo. Salir de sus propios códigos, poder sostener un diálogo con otros que no son de su grupo, es todo un desafío.

Desarrollamos aquí habilidades sociales que les permiten desempeñarse también en el trabajo. Muchas veces escuchamos que los chicos no tienen actitud, pero con las historias de vida que tienen hay que ir construyendo con ellos esa actitud. Allí revisamos sus historias y ellos empiezan a elegir qué quieren hacer en el futuro, si quieren seguir estudiando o si quieren trabajar.

El taller de proyecto de vida, a partir de la demanda de los chicos, se extendió durante toda la duración de la propuesta de trabajo. Allí se trabajan también temas de prevención de adicciones y educación sexual y salud reproductiva. Ese espacio terminó siendo fundamental."

En función del papel central de la educación como fundamento de integración social y como factor de empleabilidad, se promovió la incorporación de los jóvenes no escolarizados participantes del proyecto en acciones de nivelación de estudios en instituciones educativas, con el objetivo de finalizar el ciclo que tuvieran inconcluso.

Paralelamente, se organizaron actividades de apoyo escolar para favorecer la adaptación, rendimiento y permanencia de los jóvenes en el sistema. *"La escolaridad les da disciplina, preparación para la frustración. Los chicos no escolarizados parecen más chicos en cierto sentido, siempre estuvieron a la defensiva. La sociedad tiende a subestimar a los chicos en esta situación."*

Además del taller de proyecto de vida y de la inserción en la escolaridad formal, la estrategia de "acciones múltiples con enfoque en el trabajo", tendente a establecer una atención integral, se compone por los siguientes dispositivos:

- ▶ Talleres socio-laborales y de orientación vocacional y laboral, distribuidos a lo largo del período de ejecución de acciones del proyecto.
- ▶ Actividades recreativas: juegos deportivos, caminatas por el bosque y la montaña, definidos en función de las motivaciones de los jóvenes.
- ▶ Talleres de reflexión con los padres o referentes adultos, para motivarlos en su rol de sostenimiento de la participación de los jóvenes en el proyecto.
- ▶ Encuentros de mujeres, coordinados por tutoras, para debatir sus problemas específicos.
- ▶ Guardería y jardín maternal, puesto en marcha con anterioridad a la propuesta de PREJAL, que permite a las madres jóvenes asistir a los cursos y a otras actividades programadas.
- ▶ Sistema de tutorías, a través de actividades grupales e individuales, tendiente a orientar a los participantes en la resolución de sus problemáticas cotidianas.

Testimonio de un docente del proyecto de la Fundación Telefónica en Argentina:

"Las elecciones laborales de los chicos suelen estar vinculadas a las ocupaciones que ejercen los padres. Aquí les presentamos otras opciones posibles, los abrimos a la reflexión sobre el mercado de trabajo y sobre las oportunidades existentes. El centro es pensar qué es lo que cada chico quiere hacer de su vida laboral a más largo plazo y pensar una estrategia para armarlo. Construimos con ellos un proyecto ocupacional."

"La escolaridad les da disciplina, preparación para la frustración. Los chicos no escolarizados parecen más chicos en cierto sentido, siempre estuvieron a la defensiva. La sociedad tiende a subestimar a los chicos en esta situación."

En materia de formación profesional, la Fundación cuenta con una oferta propia de cursos pero, al mismo tiempo, genera alianzas con otras instituciones educativas de la localidad, a fin de promover la inserción de los jóvenes en espacios sociales y culturales más amplios y romper el aislamiento en torno de su grupo de pertenencia.

De acuerdo a los intereses de los jóvenes y tomando en cuenta un diagnóstico económico de la ciudad, la formación se basó en las siguientes áreas ocupacionales: administración, Autocad, informática, hotelería y secretaría. Dada la centralidad de la actividad turística en la economía de Bariloche, muchos jóvenes optaron por el aprendizaje de un idioma, sobre todo el portugués.

Por último, la Fundación mantiene vínculos estrechos con las cámaras empresariales, empresas y otros empleadores de la zona para obtener plazas de práctica en espacios reales de trabajo y vacantes para insertar laboralmente a los jóvenes. Como resultado de estas gestiones, 38 jóvenes realizaron prácticas laborales rentadas.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Telefónica en Argentina:

"Queremos además instalar en el debate de la comunidad la cuestión del empleo juvenil, eso nos va a facilitar la relación con los empresarios. Los empleos de temporada son muchas veces ocupados por gente de Buenos Aires. Queremos que los empresarios entiendan que hay una cuestión de integración y cohesión social que se juega detrás del empleo juvenil para que ellos empiecen a tomar jóvenes del lugar."

Por su parte, la Propuesta de Trabajo de la Fundación Real Madrid, denominada *Formación juvenil para la inserción laboral en Argentina y Chile*, se produce en Argentina a partir de una asociación con la Obra del Padre Mario, asociación que se remonta al año 2003.

El proyecto se desarrolla en el Municipio de La Matanza, uno de los más extensos y poblados del conurbano de la provincia de Buenos Aires. Al mismo tiempo, un porcentaje importante de su población



—al cual se dirige la convocatoria de participantes para el proyecto— se encuentra en situación de pobreza y marginación social.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Real Madrid en Argentina:

“En la Obra estuvimos diez años ‘atajando’ a todos los que se caían del sistema: cambiaban las condiciones económicas y había 15.000 pobres nuevos, por más que diéramos ayuda nutricional, ayudáramos a los viejos.

Entonces empezamos a orientarnos a la promoción del desarrollo local. No podemos crear empresas pero sí podemos capacitar, tanto a quienes tienen vocación emprendedora como a quienes aspiran a trabajar en relación de dependencia.”

La Fundación Real Madrid tiene una extensa trayectoria en las escuelas de integración socio-deportivas en diversos lugares del mundo. Una de ellas es la que se montó en las instalaciones de la Obra del Padre Mario, con el objetivo de implementar una Propuesta integral que pudiera atraer a los jóvenes a través de la práctica de algún deporte.

Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Real Madrid en Argentina:

“Es una propuesta que elaboramos conjuntamente. Teníamos como estrategia que a través del fútbol se podía atraer a los chicos en una propuesta más o menos integral, en la cual les pudiéramos dar apoyo escolar, refuerzo alimentario, salud, con toda la estructura que teníamos en la Obra.

Fue difícil ponerlo en marcha, tuvimos mucho éxito a partir del año 2006 porque la SEDRONAR, secretaría para la prevención de las adicciones, financió parte de esta escuela deportiva con un programa que se llamó “prevención de adicciones basada en la práctica deportiva”. A través de esta escuela, los chicos se adhirieron a las reglas, tanto las del deporte como las que hace falta tener para formar parte de la escuela.”

En el marco de PREJAL, la Obra del Padre Mario desarrolló su Propuesta de Trabajo a partir de cuatro ejes de intervención:

- ▶ La formación de monitores deportivos

Testimonio de un docente del proyecto de la Fundación Real Madrid en Argentina:

“Desarrollamos un curso de monitores deportivos que nos dio muy buen resultado: algunos de los chicos de la escuela socio-deportiva se adhirieron mucho a la propuesta. Los chicos que antes no tenían un referente adulto que los acompañara terminaron siendo ayudantes de sus propios profesores. Son doce encuentros de dos horas y media cada uno. Esta actividad nos sirve para la formación en reglas, formación del carácter, convivencia, integración con el grupo.

A partir de allí trabajamos las reglas del mundo del trabajo. Algunos chicos son estudiantes de educación física y esto les es útil para su carrera laboral, otros podrían acompañar como monitores a profesores de educación física. Hay dos profesores de educación física y un orientador laboral, que es psicólogo y que también trabaja en la Plaza de Artes y Oficios⁴⁹. Lo que tenemos es un menú de opciones para los chicos.”

- ▶ La formación ocupacional: la institución posee una oferta de formación profesional que –en el caso de PREJAL– se concentró en carpintería, telemarketing, ventas, gastronomía y hotelería. Para estas actividades, la Fundación cuenta con instalaciones, equipamiento adecuado y una vasta experiencia en capacitación.

Testimonio de un docente del proyecto de la Fundación Real Madrid en Argentina:

“Los cursos de formación laboral funcionaron bien. Se instalaron en el ámbito de EDyTRA (Educación y Trabajo) que comprende la plaza de artes y oficios (de formación en oficios), el centro para emprendedores y una carrera de formación universitaria, que es la de administración de empresas. Fue creada en 2002 para consolidar las acciones vinculadas a la formación para el trabajo. PREJAL le agregó valor a ese proyecto.

Los docentes son personas con experiencia laboral en cada una de las ocupaciones y que en muchos casos han hecho cursos de instructores. Creemos que tienen que enseñarles a los alumnos un oficio y al mismo tiempo formarlos como personas. Nos parece que en una población como ésta, sin mucho marco de referencia, a veces sin límites, el curso les permite

⁴⁹ La Plaza de Artes y Oficios es el nombre del Centro de Formación Profesional de la Obra del Padre Mario.

tener un adulto responsable que los guía. Para eso necesitamos cierta carga horaria, cierta intensidad, mantener la calidad.

Además, estamos en un proceso de certificación de calidad de la formación que desarrollamos, en el marco de una iniciativa del Ministerio de Trabajo."

► Orientación vocacional y laboral para que los jóvenes puedan reflexionar y tomar decisiones acerca de su futuro formativo y laboral. Para el desarrollo de estos cursos, se convocó a participar a las escuelas públicas de la zona, que vieron en el ofrecimiento de la Fundación una oportunidad de incorporar contenidos no previstos dentro de los currículos educativos. Esto es de gran importancia para los jóvenes que se encuentran finalizando su escolaridad secundaria.

► Prácticas laborales en las empresas: El orientador laboral de la Fundación tiene además a su cargo la tarea de visitar y establecer contactos con las empresas para obtener plazas para la realización de las prácticas. Al mismo tiempo, su función es también la de realizar las tutorías de los jóvenes mientras se encuentran en esta etapa de su formación. Las prácticas se llevan a cabo tanto en los perfiles de gastronomía y hotelería, como en ventas y telemarketing.



Testimonio de un representante del proyecto de la Fundación Real Madrid en Argentina:

"En estos años hicimos alianzas con las empresas y una red de consultas que nos permitió conocer el mercado y cómo funcionaban las empresas. La Matanza es un lugar muy grande pero estamos reconocidos como un actor en la formación de los jóvenes.

Nuestro fuerte es la gastronomía porque tenemos muchas posibilidades de colocar a los chicos y porque no existen ofertas de formación en la zona. También logramos pasantías para los chicos a partir de nuestras relaciones con las empresas. Ésta es una garantía para ellos porque, en general, el trabajo que se consigue en el sector suele ser informal. Nosotros firmamos convenios de pasantías y les aseguramos la cobertura legal.

También nos asociamos con empresas selectoras de personal, a través de las cuales colocamos a muchos jóvenes en puestos de trabajo."

Por último, es importante mencionar que la Fundación Obra del Padre Mario participa en un programa de mejoramiento de la calidad de las instituciones de formación profesional, coordinado por el Ministerio de Trabajo, que cuenta con la asistencia técnica del Proyecto AREA de OIT.

A través de este programa, los directivos de la institución fueron capacitados en cuatro dimensiones que integran un referencial de calidad, diseñado por la citada cartera de Estado, sobre la base de las normas ISO 9001⁵⁰: vinculación con el entorno productivo, orientación profesional, formación y diseño curricular y seguimiento de egresados. A partir de esta capacitación se diseñó el referencial de calidad propio, que constituye el primer paso hacia la certificación de calidad.

4.6 Aportes desde PREJAL: conclusiones

Las experiencias descritas y analizadas en los apartados anteriores muestran un amplio repertorio de iniciativas desarrollado por las empresas y entidades vinculadas a PREJAL en el marco de la ejecución de este objetivo de formación.

Si bien en el momento de elaboración de este Informe existen propuestas de trabajo que aún se encuentran en ejecución, por lo cual no es posible consignar el número exacto de participantes que culminaron las actividades, se estima que la cantidad total de jóvenes que habrán transitado por alguna de las experiencias de PREJAL será aproximadamente de 17.000 personas. Esta cifra indica que se han superado las metas inicialmente propuestas para este objetivo, que consistían en alrededor de 12.000 jóvenes capacitados.

No obstante, como se ha expresado anteriormente, el propósito de la puesta en marcha de estas experiencias se vincula más con la idea de reforzar el rol del sector empleador en la promoción del empleo juvenil. Para ello se apela a un conjunto de acciones que –luego de ser sistematizadas en modelos y analizadas– puedan estimular al sector a comprometerse de manera activa con el objetivo planteado. Es decir, más que el cumplimiento de metas de orden numérico, la mira se centra en el proceso de aprendizaje que estas experiencias ofrecen para los actores sociales y las políticas públicas.

⁵⁰ El mencionado referencial de calidad de las instituciones de formación profesional fue diseñado con el apoyo del Instituto de Normalización y Certificación (IRAM).



En todas estas experiencias, puede concluirse que se alcanzó el objetivo pretendido por PREJAL de focalizar las actividades de formación en jóvenes provenientes de sectores desfavorecidos (de extracción social baja o media baja). El acierto en la focalización de las acciones puede comprobarse a partir de las características de la población que atienden las instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil asociadas a la gestión de los proyectos.

También dan cuenta de esta circunstancia los datos particulares de los beneficiarios, consignados en los informes de monitoreo presentados por las empresas, y los testimonios recogidos durante el trabajo de campo de los responsables operativos y de los participantes de las acciones formativas.

No obstante, es necesario destacar que, dentro de este segmento, algunos proyectos se orientaron hacia jóvenes con mayores grados de inclusión (los que tienen el nivel educativo secundario completo o cursan sus últimos años). En cambio, otros enfocaron sus acciones en los más excluidos de la sociedad (los jóvenes que abandonaron el sistema educativo, los que se encuentran en programas de rehabilitación por problemas de adicciones, los que están en conflicto con la ley).

Estas diferencias –que existen incluso dentro del colectivo de jóvenes pobres– marcan la necesidad de aplicar dispositivos e instrumentos de política distintos y variados, según las características de la población a atender. Este hecho quedó reflejado a lo largo del presente Informe, sobre todo en los proyectos de la Fundación Telefónica y de la Fundación Real Madrid, ambos desarrollados en Argentina.

Sin desconocer la necesidad de introducir modificaciones, según la implementación de cada proyecto en el territorio, PREJAL considera que la ejecución de estas iniciativas permitió adaptar la propuesta inicial –formulada por las empresas participantes en el proyecto– a las realidades nacionales y a las características propias de sus mercados de trabajo.

En sintonía con las tendencias más recientes, prácticamente todos los proyectos desarrollados por las empresas o fundaciones tienden a vincularse o a establecer articulaciones con la institucionalidad existente en el ámbito local en el cual operan.

No obstante, como se ha expresado anteriormente, el propósito de la puesta en marcha de estas experiencias se vincula más con la idea de reforzar el rol del sector empleador en la promoción del empleo juvenil.

Un aspecto importante a resaltar es el referido a la sustentabilidad de la propuesta de involucrar a las empresas en acciones de promoción del empleo juvenil, más allá del ciclo de vida de PREJAL.

Así, las empresas participadas de Endesa, las filiales del Santander y las de Fundación Adecco desarrollan alianzas con escuelas públicas de nivel secundario o medio o instituciones terciarias o de formación profesional, que integran el sistema educativo y que operan de manera permanente en sus territorios de actuación.

Otras, como la Fundación Telefónica y la Fundación Real Madrid, no sólo recurren a estas asociaciones con instituciones educativas, sino también a la participación de organizaciones de la sociedad civil con experiencia y antecedentes de trabajo con la población juvenil. Estas últimas pueden agregar valor en aspectos de contención social, de cuidado de la salud y de otras medidas que apuntan a la construcción de un proyecto de vida y de inserción ciudadana de los jóvenes más vulnerables.

Un aspecto importante a resaltar es el referido a la sustentabilidad de la propuesta de involucrar a las empresas en acciones de promoción del empleo juvenil, más allá del ciclo de vida de PREJAL. En efecto, la mayor parte de los proyectos ha significado un avance positivo hacia la articulación de relaciones de las empresas o entidades con las políticas públicas de educación, de formación profesional y de empleo de los países en los cuales se han desarrollado las experiencias.

A modo de ejemplo, puede mencionarse la participación de algunas empresas con actuación en Argentina en la Red de Empresas Jóvenes con Futuro, coordinada por el Ministerio de Trabajo en el marco de las acciones de responsabilidad social empresarial; la inclusión de la empresa Edesur en el programa de Normalización y Certificación de Competencias Laborales; y la incorporación de la Obra del Padre Mario (ejecutora de las acciones de la Fundación Real Madrid) al programa de Mejoramiento de la Calidad de las Instituciones de Formación Profesional. Todos estos programas y acciones son llevados adelante por la citada cartera laboral de la Argentina.

En el mismo sentido, respecto de las experiencias desarrolladas en Brasil debe mencionarse el compromiso asumido por el Santander, ya comentado en un apartado anterior de este Informe, de colaborar con las políticas públicas del Ministerio de Trabajo y concretar los principios contenidos en la Ley de Aprendizaje.

Asimismo, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, a través de las participadas de Endesa, se evidencian iniciativas tendientes a fortalecer la educación pública y privada mediante la implementación de todos los proyectos vinculados al campo de la energía eléctrica.

Además de la ejecución de las acciones de formación, cabe mencionar la puesta en marcha de la Cátedra Chilectra Activa (en el caso chileno) y la incidencia de las propias empresas en los cambios curriculares decididos por las instituciones educativas, como ejemplos de interacciones cuyos resultados pueden medirse más allá del período de ejecución de PREJAL.

Un aporte relativamente novedoso en el ámbito de los sistemas educativos en la región es la implementación de acciones de orientación vocacional y laboral. También está la transmisión de técnicas para construir estrategias de búsqueda de empleo, desarrolladas en escuelas e instituciones de formación profesional. Esto se dio en el marco de algunas de las iniciativas comentadas, tales como las del Santander (en Argentina y Chile), las de la Fundación Adecco (en Argentina, Colombia y Perú) y las de la Fundación Real Madrid (en Argentina).

Como se expresó en el capítulo descriptivo de este Informe, algunas otras experiencias cuentan con breves módulos de similares contenidos, desarrollados con carácter accesorio a los objetivos principales de la propuesta de trabajo.

Se trata de actividades que las instituciones educativas por lo general no prevén en su currícula y que resultan valiosas para los jóvenes estudiantes de los últimos años de escolaridad. En este sentido, les resultan provechosas como forma de introducción al mundo del trabajo y para inducir en ellos una reflexión acerca de su futuro, tanto en lo que refiere a la continuidad de sus estudios, como a sus perspectivas laborales.

De acuerdo a los testimonios recogidos durante el trabajo de campo realizado por PREJAL, en los casos en los cuales este módulo se desarrolla con una institución de formación profesional (conjuntamente o tras un curso de capacitación), su diseño puede ajustarse para incluir objetivos y actividades complementarias con la formación específica adquirida, lo cual aumenta las oportunidades de empleo.

A lo largo de las páginas precedentes se han expuesto y analizado distintas alternativas de participación y compromiso del sector empleador con la promoción del trabajo decente para la juventud. Junto con las demás actividades llevadas a cabo en el marco de los otros objetivos de PREJAL, que se reflejan –entre otras– en la producción de estudios, en la instalación de instancias de diálogo social sobre la temática y en la elaboración de recomendaciones de política, el propósito de este Informe es aportar a la definición de políticas públicas de empleo juvenil.

En este sentido, la perspectiva apunta a la contribución que el sector empresarial puede realizar para hacer realidad el objetivo de *elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes de todo el mundo la posibilidad real de encontrar un empleo digno y productivo.*

⁵¹ En los casos de las propuestas de trabajo cuya ejecución ha finalizado, la cantidad de jóvenes refiere a la meta obtenida, es decir, a los que culminaron las acciones formativas. En los casos de propuestas de trabajo en curso de ejecución, la cantidad de jóvenes refiere a la meta prevista.

ANEXO I**Propuestas de trabajo ejecutadas por las empresas y entidades en el marco de PREJAL**

Empresa o entidad	País de ejecución – Ejecutor - Denominación de la propuesta de trabajo	Extensión de las propuestas de trabajo	Cantidad de jóvenes beneficiarios⁵¹
Endesa	Argentina: Edesur Programa de prácticas rentadas para jóvenes estudiantes técnicos y universitarios del campo de la distribución eléctrica	1. octubre 2006 - octubre 2007	35
		2. octubre 2007 - octubre 2008	44
		3. octubre 2008 - septiembre 2009	35
	Brasil: Ampla Programa Joven Aprendiz Electricista	1. noviembre 2006 - junio 2007	15
		2. octubre 2007 - octubre 2008	30
		3. diciembre 2008 - septiembre 2009	15
	Brasil: Coelce Promoción de jóvenes estudiantes de educación secundaria y universitaria en el mercado de trabajo de Ceará	1. enero 2007 - marzo 2008	15
		2. mayo 2008 - mayo 2009	45
	Chile: Cam Programa de prácticas profesionales para alumnos egresados de Escuelas Técnico-Industriales de Santiago de Chile	1. octubre 2006 - mayo 2007	17
		2. noviembre 2007 - julio 2008	34
		3. noviembre 2008 - julio 2009	17
	Chile: Chilectra Programa de Formación Dual de jóvenes de escuelas industriales y comerciales en el negocio de la distribución eléctrica	1. noviembre 2006 - diciembre 2007	9
		2. marzo 2008 - diciembre 2008	16
		3. marzo - septiembre 2009	10

continúa ▶

Empresa o entidad	País de ejecución – Ejecutor - Denominación de la propuesta de trabajo	Extensión de las propuestas de trabajo	Cantidad de jóvenes beneficiarios⁵¹
	Colombia: Codensa Capacitación de jóvenes de los estratos I, II y III en tecnología eléctrica en la Ciudad de Bogotá	1. octubre 2006 - septiembre 2007 2. noviembre 2007 - septiembre 2008 3. octubre 2008 - octubre 2009	17 12 5
	Perú: Edelnor Programa de Formación de Jóvenes en el negocio de la distribución de energía eléctrica	1. agosto 2006 - agosto 2007 2. septiembre 2007 - septiembre 2008 3. septiembre 2008 - septiembre 2009	5 12 5
Fundación Adecco	Argentina, Colombia y Perú: Fundación Adecco Formación para la inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja en Argentina, Colombia y Perú	1. diciembre 2007 - diciembre 2008 2. diciembre de 2008 - septiembre 2009	410 (Argentina) 125 (Colombia) 280 (Perú) 125 (Argentina) 125 (Colombia) 250 (Perú)
Fundación Telefónica	Argentina: Fundación Telefónica Programa integral de inclusión educativa, social y laboral (trabajo decente) para los jóvenes de sectores vulnerables en situación de trabajo infantil	febrero 2008 - febrero 2009	45
	Brasil: Fundação Telefônica Programa de especialización de jóvenes para su incursión en el mundo laboral	febrero 2008 - diciembre 2008	211
	Brasil: Fundação Telefônica PREJAL – Esperanza & Talento	marzo 2009 - septiembre 2009	130
	Colombia: Fundación Telefónica Programa de promoción de empleo juvenil en Colombia "Red de egresados Proniño"	1. febrero de 2008 - febrero de 2009 2. marzo 2009 - septiembre 2009	1.775 1.105

continúa ►

Empresa o entidad	País de ejecución – Ejecutor - Denominación de la propuesta de trabajo	Extensión de las propuestas de trabajo	Cantidad de jóvenes beneficiarios⁵¹
Prosegur	Argentina, Brasil, Chile y Perú: Prosegur Capacitación de jóvenes de Argentina, Brasil, Chile y Perú en vigilancia física y manipulación de dinero	1. septiembre 2006 - septiembre 2007	1.073
		2. diciembre 2007 - diciembre 2008	1.343
		3. diciembre 2008 - septiembre 2009	400
Santander	Argentina, Brasil, Chile y México: Santander Generación de oportunidades laborales para jóvenes	1. febrero 2007 - febrero 2008	2.000 (Argentina) 5 (Brasil) 31 (Chile) 30 (México)
		2 a. febrero 2008 - diciembre 2008	2.091 (Argentina) 60 (Chile) 55 (México)
		2 b. enero 2009 - octubre 2009	3.000 (Argentina) 12 (Brasil) 20 (Chile) 48 (México)
Fundación Real Madrid	Argentina y Chile: Fundación Real Madrid Formación juvenil para la inserción laboral en Argentina y Chile	1. enero 2007 - enero 2008	158 (Argentina) 100 (Chile)
		2. julio 2008 - enero 2009	737 (Argentina) 153 (Chile)
		3. marzo 2009 - octubre 2009	500 (Argentina)

► **Total: 16.790 jóvenes**

BIBLIOGRAFÍA

ARRAIGADA, IRMA. MIRANDA, FRANCISCA Y PÁVEZ, THAIS.

Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica. Serie Manuales. CEPAL División de Desarrollo Social. Santiago de Chile, 2004.

<http://www.redetis.org.ar/node.php?id=100482&elementid=5233>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTERFOR)

Empleadores formación y empresa, Responsabilidad Social de la Empresa, Pacto Mundial. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/oit_pac.htm

DUARTE QUAPPER, KLAUDIO Y FIGUEROA VALENZUELA, RODRIGO.

Buenas prácticas en orientación vocacional, laboral e intermediación laboral con jóvenes. Chile Califica - GTZ e InterJoven. Santiago de Chile, 2005.

<http://www.redetis.org.ar/media/document/buenaspracticass.pdf>

GALLART, MARÍA ANTONIA. *Escuela - empresa: un vínculo difícil y necesario.* Boletín Educación y Trabajo. Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID - CENEP Año 7 - N° 1. Buenos Aires, 1996.

<http://www.empresaescuela.org/links/dificil.pdf>

GALLART, MARÍA ANTONIA. *Empleo, informalidad y formación. Segmentación de oportunidades laborales y formación.* Revista de Trabajo - Nueva Época - Año 1 - N° 1. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, 2005.

http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2005n01_revistaDeTrabajo/2005n01_a08_mGallart.pdf

GENNUSO, GUSTAVO. *Inclusión laboral de jóvenes desde una estrategia de acciones múltiples.* En: Abdala, E. Jacinto, C. y Solla, A. *La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva.* CINTERFOR/OIT. Montevideo, 2005.

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/inclus/index.htm>

JACINTO, CLAUDIA. Los dispositivos recientes de empleo juvenil: institucionalidades, articulaciones con la educación formal y socialización laboral. Revista de Trabajo N° 6. *Equidad en el trabajo: género y juventud*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, 2009.

MITCHELL, AYSE G. "Alianzas estratégicas para la formación entre el Estado y las empresas". Boletín Técnico Interamericano de formación profesional N° 142, Cinterfor. Montevideo, 1998.
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/142/pdf/bol142d.pdf>

SLADOGNA, MÓNICA. ¿La empresa como espacio formativo? Repensar la formación para y en el trabajo. Formación en la Empresa. Boletín Técnico Interamericano de formación profesional N° 154, Cinterfor. Montevideo, 2003.
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/154/pdf/sladog.pdf>

OIT. Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE).

<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>

___ Empleo de los jóvenes, Consejo de Administración, 297.^a reunión, 2006.

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb297/pdf/esp-4.pdf>

___ Tendencias mundiales del empleo juvenil, 2006.

<http://www.oit.org/public/english/employment/strat/download/gety06sp.pdf>

___ El empleo de los jóvenes. Un objetivo mundial, un reto nacional, 2006.

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2006/106B09_90_span.pdf

___ Resolución relativa al empleo de los jóvenes, CIT, 93.^a reunión, 2005.

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/resolutions.pdf>

___ Empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente: promoción del empleo de los jóvenes: abordar el desafío, CIT, 93.^a reunión, 2005.

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_97_span.pdf

___ Un buen comienzo: trabajo decente para los jóvenes: Reunión tripartita sobre el empleo de los jóvenes, 2004.

<http://www.ilo.org/public/spanish/employment/yett/download/tmyewf-04.pdf>

___ Empleo juvenil: A derribar las barreras de género en empleo de los jóvenes - La igualdad de género en el corazón del trabajo decente, campaña 2008-2009.

http://www.ilo.org/gender/Events/Campaign2008-2009/lang--es/WCMS_097918/index.htm

___ Informe Trabajo Decente y Juventud. América Latina. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Lima, 2007.

http://white.oit.org.pe/tdj/informes/pdfs/tdj_informe_reg.pdf

SALVIA, AGUSTÍN Y TUÑÓN, IANINA. *Los jóvenes trabajadores frente a la educación, el desempleo y el deterioro social en Argentina*, Serie Prosur, Ed. Fundación Friedrich Ebert. Santiago de Chile, 2003.

http://www.fes.org.ar/PUBLICACIONES/serie_temas/ST_TrabdesempleoJovenes_Salvia.pdf

Normas Internacionales del Trabajo

Convenio N° 88 sobre el servicio de empleo, 1948

Recomendación N° 83 sobre el servicio de empleo, 1948

Recomendación N° 87 sobre la orientación profesional, 1949

Convenio N° 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958

Recomendación N° 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958

Convenio N° 122 sobre la política del empleo, 1964

Recomendación N° 122 sobre la política del empleo, 1964

Recomendación N° 136 sobre los programas especiales para los jóvenes, 1970

Convenio N° 142 sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975

Recomendación N° 150 sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975

Recomendación N° 169 sobre la política de empleo (disposiciones complementarias), 1984

Recomendación N° 189 sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas, 1998

Recomendación N° 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004

Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, 2006

**Las experiencias de capacitación
desarrolladas en el ámbito del Proyecto PREJAL
y analizadas en esta publicación fueron ejecutadas
por las siguientes entidades:**



