Guía para el diseño de servicios de Intermediación Laboral de **Jóvenes en Contextos de Vulnerabilidad**

UN MILLÓN DE JÓVENES

neo

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

PRESENTACIÓN

ACERCA LA INICIATIVA NEO

NEO es una iniciativa con el objetivo de mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles. Lanzado en la Cumbre de las Américas en 2012, esta iniciativa de 10 años, busca mejorar la empleabilidad de 1 millón de jóvenes vulnerables.

La iniciativa NEO está liderada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Departamento Social del BID, International Youth Foundation (IYF) y otros socios corporativos como: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Microsoft y Walmart. Como parte de la iniciativa NEO, la "*Guía para el Diseño de Servicios de Intermediación Laboral*" ha sido financiada con recursos del FOMIN y Microsoft.

LOS AUTORES

La *Guía para el Diseño de Servicios de Intermediación Laboral* fue elaborada por Clara Lucia Pérez, una consultora colombiana, y Clara Inés Restrepo, una especialista técnica de IYF, con la asistencia editorial de Luz María Ortega. El diseño grafico fue realizado por Alfredo Vásquez Elorza y las ilustraciones por Carlos Granda.

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa. Igualmente no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.

Copyright ©2013 Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del FOMIN. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales Se prohíbe el uso comercial no autorizado de esta obra.

CONTENIDO

PROLOGO 5

PUNTO DE PARTIDA 6

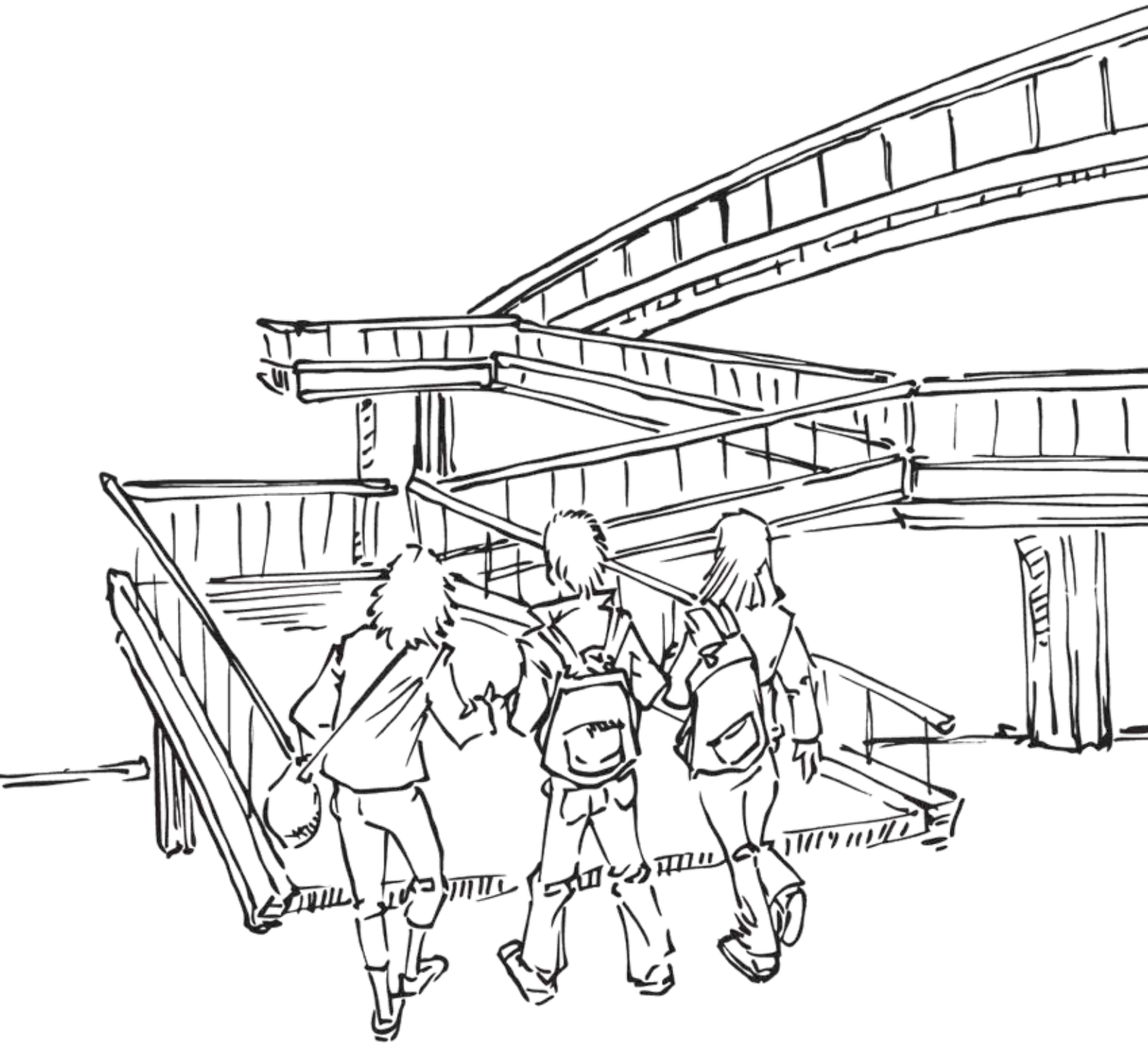
CAPÍTULO 1 11

CAPÍTULO 2 33

CAPÍTULO 3 43

BIBLIOGRAFÍA 49

ANEXOS 51



PROLOGO

La guía que presentamos a continuación tiene un valor especial pues surge de los aprendizajes, aciertos y desaciertos de más de 50 ONGs que participaron en el programa ***entra21***. Entre los años 2001 a 2011, International Youth Foundation (IYF) ejecutó, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), este programa regional alcanzando a más de 137,000 jóvenes de familias de escasos recursos.

En el año 2012 se lanzó el iniciativa NEO, uno de cuyos propósitos es el fortalecimiento de la capacidad técnica de las entidades que prestan servicios de empleabilidad para jóvenes. Por ese motivo nos dimos a la tarea de volcar estos aprendizajes en una serie de guías que brinden pautas y herramientas conceptuales y metodológicas que, adaptadas a las condiciones propias de cada contexto, resulten de utilidad tanto para las organizaciones que recién comienzan a diseñar sus servicios, como para las que ya tienen un recorrido y sólo necesitan afinar sus intervenciones.

Hemos organizado esta guía en tres grandes capítulos. En el capítulo 1 se aborda el tema de los recursos con que debe equiparse una organización interesada en ofrecer servicios de intermediación laboral: modelos y marcos institucionales, recursos humanos y tecnológicos, e insumos para el diseño de sistemas de monitoreo y evaluación de calidad y resultados. Se hace énfasis en el capítulo 2 en los procesos de formación, asesoría y acompañamiento necesarios para que los jóvenes logren acceder y mantener empleos decentes. Finalmente, en el capítulo 3 se presentan pautas y estrategias para tender puentes y fortalecer las relaciones con los empleadores. Aunque reconozcamos que para hacer intermediación laboral no existe un modelo o una fórmula garantizada, estamos seguros de que conocer otras estrategias y saberes nos permite ampliar nuestra compresión del tema y mejorar nuestras intervenciones, por esta razón hemos creado, al interior de cada capítulo, una sesión llamada “otras voces” en donde abrimos espacio para presentar las experiencias y aprendizajes de algunos de nuestros aliados.

PUNTO DE PARTIDA

¿Qué es la "Guía para el diseño y la implementación de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad"?

Es una publicación que condensa las buenas prácticas y aprendizajes logrados tras 10 años de ejecución del Programa ***entra21*** y es parte del conjunto de herramientas creadas para NEO para transferir estas buenas prácticas a por lo menos 200 proveedores de servicios con el fin de mejorar la calidad de los servicios de formación, orientación, e intermediación para jóvenes en condición de vulnerabilidad.
Más información en: *www.jovenesneo.org*

¿Cuál es su objetivo?

Esta guía tiene como propósito brindar información, pautas y herramientas para el diseño e implementación de servicios de intermediación laboral para que jóvenes en contextos de vulnerabilidad logren la inserción y permanencia en el muy competido mundo del trabajo.

¿A quién está dirigida?

Esta guía ha sido creada para instituciones públicas o privadas que ofrecen servicios de formación para el trabajo y/o de intermediación laboral y que desean aprender sobre como diseñar, gestionar y brindar servicios de intermediación laboral de manera efectiva y especializada. Así mismo, está dirigida a donantes, entidades de cooperación y a profesionales interesados en aprender sobre intermediación laboral y promover la inclusión de este tipo de servicios en los proyectos que financian o asesoran.

¿Qué entendemos por intermediación laboral?

Se concibe la gestión para la intermediación laboral como el conjunto de estrategias y actividades que faciliten la consecución de empleos dignos y la permanencia en trayectorias laborales exitosas, acordes con los intereses y capacidades de los jóvenes y con las demandas de los empleadores.

Saber

El Programa ***entra21*** fue creado por International Youth Foundation en 2001, en alianza con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe. Tiene como propósito desarrollar modelos efectivos de formación e inserción laboral y apoyo a la microempresa juvenil para facilitar el acceso de estos jóvenes al trabajo decente. En los últimos diez años, el Programa ***entra21*** apoyó a más de 137.000 jóvenes en contextos de vulnerabilidad en América Latina y el Caribe con servicios de formación e intermediación laboral. Un 75% de los graduados consiguió trabajo o continúo estudiando seis meses después de salir del Programa.

Más información en: *www.iyfnet.org/es/entra21*

En ese sentido, el enfoque de intermediación propuesto en esta guía no se limita a establecer una relación entre los jóvenes y los empleadores (que suele ser el foco de los tradicionales servicios tipo bolsas o bancos de empleo) sino que incorpora una serie de servicios preparatorios y complementarios que buscan:

- Fortalecer las capacidades de las personas para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral
- Disminuir el riesgo de la obsolescencia y permanecer activos y productivos a lo largo de su vida mediante el desarrollo de competencias claves.
- Formar para un aprendizaje permanente y complejo
- Lo que implica: aprender a aprender, aprender a ser y aprender a hacer.
- Apoyar y acompañar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y las barreras externas o del contexto. Este acompañamiento les permitirá identificar sus limitaciones personales, reconocer y valorar sus habilidades y sus potencialidades, y conocer las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo.

Más que servicios para la inserción laboral exclusivamente, proponemos un enfoque de servicios para la empleabilidad que impliquen tanto la dimensión individual como la social.

Al tener en cuenta estas dos dimensiones, reconocemos que el peso del desempleo juvenil no puede recaer totalmente en las limitadas capacidades de los jóvenes y que existen, en su contexto, barreras que limitan su acceso al mundo del trabajo.

GLOSARIO

Empleabilidad

La "empleabilidad" se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (OIT, Ginebra, 2005.)

El término "competencias" abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico.

El término "cualificaciones" designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial.

¿Qué proponemos en esta guía?

Dados los retos particulares que plantean los jóvenes en contextos de vulnerabilidad y los déficits existentes en la prestación de este tipo de servicios, esta guía propone un abordaje integral y comprensivo que trascienda a la sola intermediación y entregue herramientas conceptuales y metodológicas que permitan:

Equipar a las organizaciones para prestar servicios de intermediación laboral.

Equipar a los jóvenes para acceder a empleos decentes.

Tender puentes con los empleadores.

Este abordaje resulta fundamental si se tiene en cuenta que los jóvenes en contextos de vulnerabilidad tradicionalmente no han tenido acceso a las oportunidades que conducen de manera exitosa al mercado de trabajo y se caracterizan por:

- Acreditar poca experiencia laboral
- Estar estigmatizados por su condición de pobreza
- Contar con escasas redes sociales que suelen ser, para la mayoría de personas, la fuente primaria para acceder a empleos dignos

Se entiende por jóvenes en contexto de vulnerabilidad aquellos en condición de pobreza y afectados por situaciones personales y/o sociales que limitan su acceso a oportunidades laborales de calidad. Estos jóvenes pueden tener factores adicionales de riesgo como: algún tipo de discapacidad, residir en áreas rurales, haber desertado del sistema educativo formal, vivir en contextos de violencia, pertenecer o haber pertenecido a grupos al margen de la ley, ser víctimas del desplazamiento forzado, entre otros.

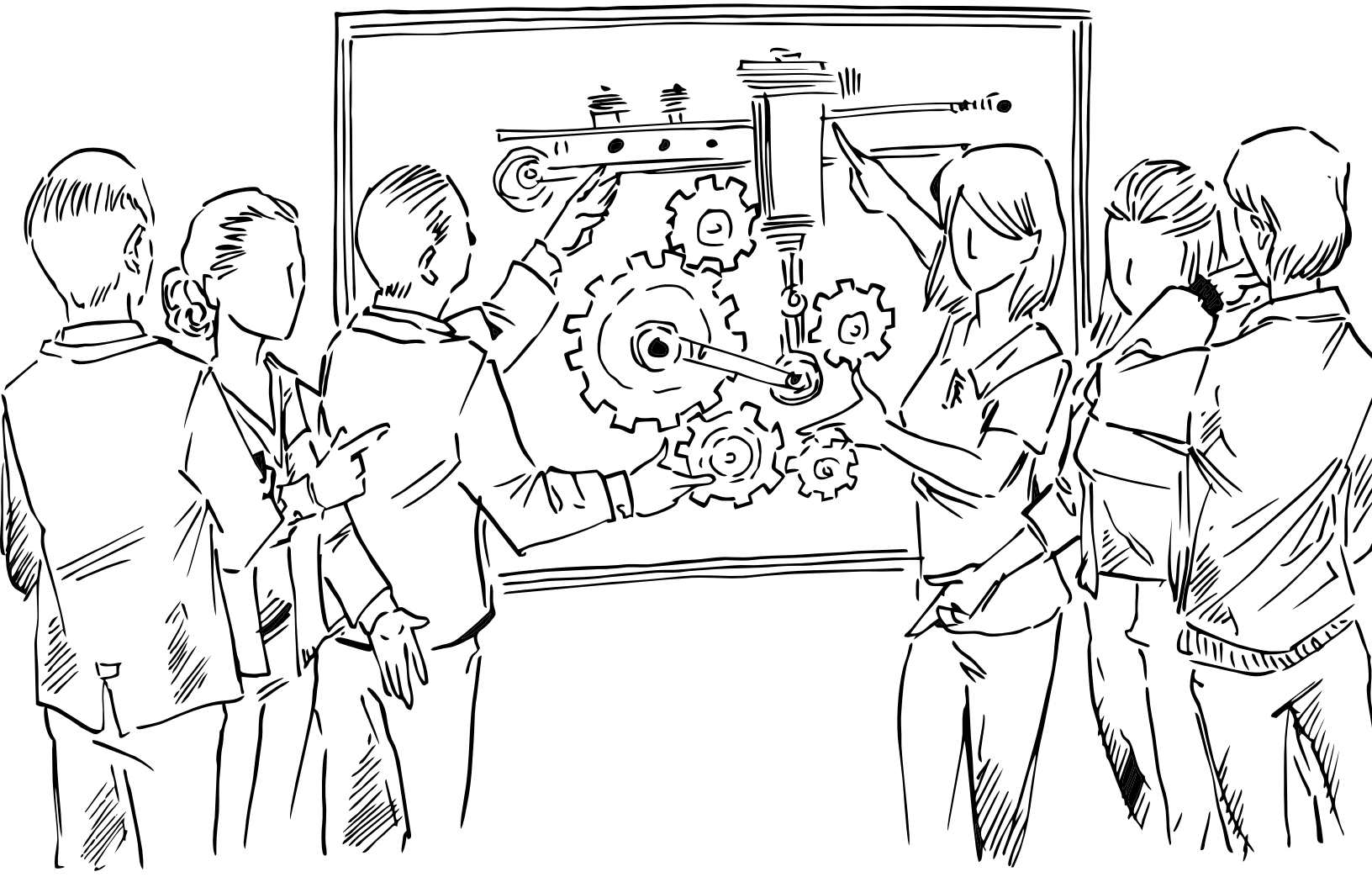
Otras voces

"Comprendemos la intermediación laboral como un proceso que permite generar capacidades diversas, tanto en el sistema, como en los actores que participan en él, con el fin de lograr la inserción y permanencia de las personas en el mundo del trabajo."

1. En este caso el sistema comprende diversos componentes que permiten conformar un proceso virtuoso de intermediación y tiene en cuenta los siguientes recursos:
2. Estándares de calidad para informar, orientar y apoyar la búsqueda de empleo y el desarrollo de proyectos de vida laboral.
3. Estrategias para desarrollar las capacidades de quienes vinculan oferta y demanda de trabajo.
4. Metodologías para detectar los cambios en el mercado del trabajo y reconocer ocupaciones nuevas, emergentes y en transformación.
5. Soluciones tecnológicas para facilitar la toma de decisiones vocacionales y laborales. Más información en: *http://innovum.cl/wp-content/uploads/2012/04/1.-Catálogoempleabilidad.pdf*

CAPÍTULO 1

Equipar a las Organizaciones para Prestar Servicios de Intermediación Laboral



Para comenzar...

Antes de iniciar un proceso de intermediación, es preciso que las organizaciones incorporen misional, estructural y administrativamente el compromiso con la inserción laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad. Para ello deberán:

1. Dotarse de los recursos humanos y tecnológicos necesarios como:

- Los profesionales con el perfil requerido
- Los sistemas de información adecuados
- Las tecnologías de información y comunicación acordes con los servicios ofrecidos.

2. Contar con un sistema de monitoreo y evaluación de servicios.

Las siguientes pautas se sustentan en el abordaje que sobre intermediación laboral se propone en esta guía:

Definir el modelo institucional mediante el cual se prestarán los servicios de intermediación laboral:
Las organizaciones deben tener en cuenta que estos servicios pueden ser ofrecidos de forma autónoma o pueden brindarse de manera complementaria dentro de un ciclo completo de formación para el empleo. Los parámetros, pautas y herramientas presentadas en esta Guía, podrán servir para uno u otro modelo. Al momento de definir el modelo institucional, es importante tener en cuenta la legislación que rige en cada país este tipo de servicios.

Tener en cuenta el enfoque "doble cliente":
Este enfoque tiene en cuenta tanto las necesidades y demandas de los empleadores, como las necesidades, intereses y motivaciones de los jóvenes. Propone la inclusión de estrategias y acciones que trasciendan la prestación de servicios de formación (modelo de oferta) e incluyan prácticas que consulten las necesidades y las tendencias del mercado laboral e incrementen las posibilidades de acceso de los jóvenes a empleos de calidad (modelo de demanda).

Hacer análisis del mercado laboral como insumo necesario para la prestación de los servicios de intermediación:
Conocer y analizar el mercado laboral implica identificar tanto las necesidades inmediatas de los empleadores, como las tendencias del mercado que, en el mediano plazo, puedan generar otras demandas de recurso humano calificado.

Experiencias documentadas en otras publicaciones de IYF demuestran que es posible hacerlo con metodologías sencillas de bajo costo. Más información en: *http://library.iyfnet.org/node/117*

Tener presente que el joven siempre está en el centro de la concepción y prestación de los servicios de intermediación:
Es preciso empoderar al joven para que se reconozca como el principal recurso y para que se asuma autogestionario de su acceso al mercado laboral.

Fortalecer los servicios a partir de las articulaciones con empleadores y con otras instituciones:
La generación de redes (de contactos y de recursos) permite ampliar el espectro de las conexiones y de los servicios que se ofrecerán a los jóvenes. Esto permite atender especialmente, aquellas necesidades que puedan limitar su acceso al mundo laboral: falta de documentos de identidad, asuntos relacionados con la salud o con la rehabilitación física o mental, etc.

¿Por qué son importantes los servicios de intermediación laboral?

Los servicios de intermediación son importantes porque dan respuesta a muchos de los problemas que afectan a todas las personas que encuentran barreras para acceder al mercado laboral.

Algunos de los problemas que afectan especialmente a los jóvenes en condición de vulnerabilidad son:

- Carencia de un plan de vida personal y ocupacional
- Escasa y poco difundida información sobre oportunidades laborales
- Desencuentro entre los requerimientos de los empleadores y la formación de los aspirantes
- Deficientes redes sociales
- Insuficientes habilidades para buscar empleo
- Discriminación en el mercado laboral

¿Qué atributos deben tener los servicios de intermediación laboral?

Como todo servicio que se proponga resolver un problema o atender una necesidad, los servicios de intermediación laboral deben tener unos atributos que les permitan optimizar los recursos y cumplir adecuadamente con los objetivos.

Según Jacqueline Mazza, Especialista líder en mercados laborales del BID, los principales atributos de este tipo de servicios son:

La rapidez: al encontrar un empleado en menos tiempo, la empresa reduce las pérdidas de producción y disminuye el tiempo dedicado a la administración de personal. Igualmente, cuando en trabajador encuentra empleo más pronto aumenta sus ingresos, disminuyendo los costos familiares y sociales del desempleo o del subempleo.

La calidad: significa que el trabajador se adapta mucho mejor al empleo, es más productivo y por lo tanto puede quedarse más tiempo.

El menor costo: con este atributo se beneficia la comunidad al reducir los costos por prestación de servicios sociales y por auxilios o seguros de desempleo.

¿Cómo hacer intermediación laboral?

Históricamente los servicios de intermediación, principalmente los que están a cargo de entidades públicas, se han desarrollado como servicios autónomos, tradicionalmente en oficinas municipales de empleo, o han estado a cargo de actores del mercado en la modalidad de bolsas o agencias de empleo. A continuación presentamos 4 modelos institucionales bajo los cuales es posible prestar este tipo de servicios.

La intermediación laboral es exitosa si:

- Aumenta la motivación de los jóvenes para trabajar y aspirar a empleos decentes
- Incrementa los conocimientos de los jóvenes sobre cómo opera el mercado laboral y como pueden acceder a él.
- Propicia que los jóvenes conozcan mejor sus intereses y competencias, y establezcan sus perspectivas laborales para el corto y mediano plazo. Esto reduce los constantes cambios de empleo (ya sea por insatisfacción o por despido) y las decepciones y fracasos en el mundo laboral.
- Equipa a los jóvenes con las competencias para resistir los obstáculos que enfrentan por su condición de pobreza y para afrontar la presión familiar que les empuja a ingresar a empleos poco satisfactorios y sin oportunidades de progreso.
- Permite que los jóvenes se asuman como los principales responsables de la gestión y navegación en el mundo del trabajo, y tengan un punto de partida dignificante para construir una trayectoria laboral exitosa.
- Contribuye a disminuir las tasas de desempleo de los jóvenes vulnerables y a mejorar su calidad de vida.
- Contribuye a disminuir la rotación en el empleo, a bajar el costo de las nuevas contrataciones y a mejorar la productividad y el crecimiento de las empresas.
- Permite que las instituciones que ofrecen estos servicios sean reconocidas por su aporte al mejoramiento de la vida de los jóvenes en situación de vulnerabilidad y por brindar soluciones a los empleadores.

GLOSARIO

Trabajo decente

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de trabajo decente "alude a un trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo personal y social, libertad para que manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres." Para esta misma organización, "El trabajo decente es esencial para el bienestar de las personas y sintetiza las aspiraciones de los individuos durante su vida laboral. Además de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico, y fortalece a las personas, a sus familias y comunidades."

1. Intermediación laboral dentro de programas de formación para el empleo:

Este modelo de intermediación laboral propone entender los servicios de intermediación como un asunto que va más allá de una serie de actividades de apoyo al joven para que logre identificar una vacante. En ese sentido, propone un proceso integral de orientación, formación, asesoría y acompañamiento que implica un antes, un durante y un después.

Antes	Durante	Después
Etapa de diseño: • De acuerdo con la información obtenida en las actividades de inteligencia de mercado se diseña el programa y los cursos técnicos a ofrecer. Es el momento de identificar las ocupaciones más requeridas y los sectores económicos más dinámicos y con mayores plazas de empleo disponibles en el corto y mediano plazo. **Etapa de selección:** • En esta fase se hacen actividades de diagnóstico y orientación para ubicar a los jóvenes aspirantes en cursos afines a sus competencias de entrada y a sus intereses.	**Etapa de formación:** • Una vez matriculados los jóvenes, se inicia el proceso de formación en aula y en práctica o pasantía laboral. En esta etapa se entregan los contenidos técnicos y las herramientas para incrementar sus competencias para la vida y para la búsqueda de empleo: preparación de su currículum vítae (CV) y recomendaciones para presentar entrevistas, entre otros. • Se asesora y acompaña a los jóvenes para la realización de las prácticas o pasantías en empresas u organizaciones. Con esta experiencia los jóvenes fortalecen su CV e incrementan sus posibilidades de establecer vínculos laborales.	**Etapa de certificación y servicios de intermediación e inserción laboral:** • Finalizada la formación se certifica a los jóvenes y se les asesora y apoya para que establezcan vínculos con los empleadores. Una vez vinculados a los empleos, se les acompaña durante algunos meses para que se adapten a sus oficios y a sus lugares de trabajo.

2. Servicios de intermediación laboral autónomos (stand-alone):

Estos servicios suelen enfocarse en acciones de intermediación propiamente y se dedican a vincular a los demandantes con los oferentes de empleo. En particular los gobiernos suelen crear oficinas o bolsas de empleo municipales o regionales, a las cuales pueden acceder las personas en edad de trabajar, sin estar necesariamente matriculadas en programas de formación más amplios.

3. Servicios contratados externamente (out-sourcing)

En este caso la entidad que brinda la formación establece convenios o contrata los servicios de intermediación con bolsas de empleo públicas o privadas, o con alguna firma de “marketing” que se encargue de establecer el vínculo con los empleadores.

4. Servicio prestado a través de asociaciones o redes públicas y privadas

Otra modalidad de intermediación posible es la creación de asociaciones en las que se vincule a todos los interlocutores sociales interesados en el empleo: proveedores públicos, sector privado, sindicatos y organizaciones comunitarias, entre otros. En este caso, la asociación significa establecer relaciones de colaboración en las que se complementen los recursos y los servicios.

¿Cuáles son los recursos necesarios para prestar servicios de intermediación laboral?

Para la prestación de los servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad, es muy importante que las organizaciones cuenten con una capacidad instalada (acorde con los estándares mínimos de calidad) que les permita cumplir con sus objetivos institucionales y responder a las expectativas de los jóvenes y de los empleadores. A continuación se describen algunos de los recursos requeridos para la prestación de estos servicios.

1. Recursos físicos

Teniendo en cuenta la infraestructura existente y los recursos disponibles, los requerimientos mínimos para prestar adecuadamente los servicios de intermediación laboral son:

- Sala con equipos de cómputo con acceso a internet
- Sala para actividades de capacitación
- Oficina para el personal de intermediación
- Computador con software (sistema de información/base de datos)
- Equipos de oficina: impresora, línea telefónica fija, etc.
- Teléfono móvil
- Recursos impresos y ayudas virtuales como: formatos para preparación de currículum vítae, direcciones web de videos sobre presentación de entrevistas, etc.

Algunos videos contenidos en el portal del Servicio Público de Empleo Estatal de España (SEPE) pueden servir de apoyo:

- Cómo buscar trabajo
- Carta de presentación: Para qué sirve
- Hacer lista de contactos
- Cómo usar internet
- Responder a un anuncio
- Presentarse y convencer
- Interpretar un anuncio
- Prepararse y aprobar
- Tipos de convocatorias
- Redactar un currículum
- Cinco modelos de currículum
- Carta de presentación: Cómo redactarla
- Pruebas de selección: qué son
- Entrevista: Desarrollo
- Preparar la entrevista
- Preparar las pruebas de selección
- Tipos de pruebas de selección

Para acceder a los videos visite:
http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/formacion/formacion_para_el_empleo/mapaVideos.html

2. Recursos humanos

Aunque la manera de organizarse para prestar los servicios de intermediación laboral está sujeta a las condiciones y posibilidades de cada institución, a las características particulares de los jóvenes a atender, y a las metas a alcanzar, las cuales a su vez determinan el volumen de trabajo y el personal requerido, proponemos una estructura organizativa en la cual se describen las principales funciones asociadas a la intermediación laboral y los respectivos perfiles requeridos.

La red peruana de centros de Colocación e Información Laboral (CIL) es un ejemplo de asociación que empezó agrupando centros e instituciones de capacitación como instituciones tecnológicas y centros ocupacionales, que se amplió para incluir agencias de empleo privadas, proveedores de servicios no gubernamentales y otras instituciones públicas.

Más que una red de proveedores de servicios de intermediación, es un sistema que comprende mecanismos de información, promoción y reglamentación que garantizan las normas de calidad y que permiten que los datos sobre oferta y demanda en el mercado de trabajo sean analizados conjuntamente y entregados a las instituciones de capacitación y a otros interlocutores sociales vinculados al tema de empleo.

Los perfiles que se describen a continuación se apoyan, en gran parte, en el esquema utilizado por el Programa Jóvenes con Futuro en Medellín, Colombia. En este caso, la intermediación laboral es un componente de un ciclo de formación más amplio.

Coordinador de servicios de intermediación e inserción laboral:

Es la persona responsable de garantizar la efectividad y calidad de los servicios de intermediación ofrecidos. Se espera que la persona responsable de esta función, independientemente del título que tenga en cada organización, tenga las capacidades y competencias para:

- Liderar y verificar el cumplimiento de cada una de las etapas de la ruta de intermediación establecida
- Identificar oportunidades de empleo/vacantes
- Planificar y prestar servicios para la búsqueda de empleo
- Gestionar alianzas y concretar acuerdos con los empleadores para responder a sus demandas de recurso humano
- Monitorear y evaluar la calidad y efectividad de los servicios
- Algunas de las tareas específicas del Coordinador, que dependiendo del alcance, metas y recursos disponibles pueden delegar o compartir con su grupo de trabajo, son:
- Gestionar y realizar visitas a los empleadores y mantener contacto, electrónico o telefónicos, con éstos
- Gestionar el acceso y la ubicación de los jóvenes en las pasantías
- Mantener actualizada la información sobre oportunidades de empleo a través de diferentes medios como: encuestas, entrevistas, bases de datos en línea, entre otros.
- Realizar sondeos de satisfacción, tanto a los jóvenes como a los empleadores
- Remitir a los jóvenes a otros servicios complementarios tales como: seguridad social, salud, vivienda, registros civiles, etc.
- Identificar y remitir a los jóvenes a otras oportunidades de educación y formación
- Hacer seguimiento y evaluación de todos los servicios ofrecidos.

Saber

Antes de realizar las vinculaciones del personal encargado de la intermediación se deben definir claramente los perfiles, esto evitará contrataciones equivocadas y rotaciones frecuentes que pueden afectar las relaciones laborales y el rendimiento del personal.

Si el servicio de intermediación hace parte de programas más amplios de formación, es recomendable realizar las contrataciones desde el inicio del ofrecimiento de los servicios y no en el momento en que los jóvenes estén a punto de graduarse.

Es muy importante que el personal de inserción tenga relación y comunicación con los instructores y con los mismos jóvenes para conocer las características de quienes luego serán sus "clientes" en el proceso de intermediación.

Aunque el tiempo asignado a la intermediación laboral depende del número de jóvenes que se esté atendiendo, es ideal que las personas encargadas de gestionar estos servicios dispongan de tiempo completo y dedicación exclusiva para cumplir adecuadamente con sus tareas.

Otras voces

Con el fin de cualificar a quienes tienen la responsabilidad de realizar tareas de intermediación laboral, la Fundación Chile diseñó un programa para "Gestores Laborales" desarrollado a partir de los principios de formación por competencias, el cual busca estandarizar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el desempeño exitoso de esta tarea. Este programa de formación dispone de los siguientes manuales: 1) Perfil ocupacional por competencias del gestor laboral. 2) Descriptor del curso desarrollo de competencias para la intermediación laboral, dirigido a gestores laborales. 3) Manual del tutor curso desarrollo de competencias para la intermediación laboral. 4) Manual del estudiante curso desarrollo de competencias para la intermediación laboral. 5) Manuales para candidatos, evaluadores y auditores de certificaciones de gestores laborales. 6) Instrumentos para la evaluación, auditoría y certificación de gestores laborales.

Más información en *www.fundacionchile.com*

Asesores de intermediación:

A quienes realizan esta labor también suele denominárseles orientadores, tutores, mentores o consejeros y sus funciones son:

- Sensibilizar a los jóvenes frente al proceso que inician
- Realizar los diagnósticos de los jóvenes para explorar las características de su personalidad y sus intereses
- Brindar adecuada orientación vocacional y ocupacional, que conduzca a la formulación y puesta en práctica de sus proyectos de vida y de su plan de gestión para la inserción laboral
- Apoyar al coordinador en todos los asuntos relacionados con el mercadeo y el relacionamiento con las empresas u organizaciones de los sectores afines a los programas de formación ofrecidos
- Apoyar al coordinador en las visitas a potenciales empleadores para concretar opciones de práctica, pasantías o empleos.

En proyecto implementado por Fundacion Chile se dio a los responsables de esta tarea la denominación de Profesionales en Diagnóstico y Orientación, y se recomendó que se encargaran de aplicar pruebas, hacer los análisis y apoyar a los jóvenes en la exploración del mundo laboral, la definición del plan ocupacional, y el desarrollo de competencias para la empleabilidad y el emprendimiento.[1]

[1] ***Entra 21:*** Manual de Procedimientos para el Componente Diagnóstico y Orientación Laboral. Programa Jóvenes Bicentenario. Acercando a los jóvenes a un mejor empleo (Fundación Chile, 2010).

A continuación presentamos un ejemplo del perfil de un coordinador general.

Competencias y habilidades conductuales:

- **Credibilidad técnica:** capacidad para generar credibilidad a partir de sus conocimientos
- **Orientación al cliente:** deseo de conocer, comprender y servir a los jóvenes y a los empleadores
- **Iniciativa:** predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un direccionamiento o requerimiento externo
- **Orientación a resultados:** tendencia al logro a partir de fijar metas y mantener altos niveles de rendimiento
- **Planificación y gestión:** competencias en planificación, organización y gestión del trabajo
- **Manejo de relaciones al interior de la institución:** con promotores, jóvenes y demás, para efectos de garantizar que los servicios brindados a los jóvenes sean adecuados
- **Manejo de relaciones de negocios:** competencias para el establecimiento de relaciones permanentes con los empleadores
- **Capacidad para el asesoramiento a jóvenes y a empleadores**
- **Comunicación eficaz y persuasiva**
- **Análisis e interpretación:** implica tener la capacidad de interpretar tanto las cifras y las tendencias del mercado como las expectativas de los jóvenes y de los empleadores
- **Establecimiento de relaciones personales:** incluye las habilidades para identificar los actores clave
- **Manejo eficaz de reuniones**

Conocimientos:

- **Modalidades de contratación**
- **Legislación laboral y leyes de seguridad social (que aplican en cada país)**
- **Tendencias y características del mercado objetivo donde se van a insertar los jóvenes**
- **Perfiles demandados por los empleadores**
- **Programas de apoyo gubernamental y privado para el fomento del empleo**
- **Técnicas básicas de venta**
- **Perfil de los jóvenes que se van a insertar (social, educativo, cultural, económico y demás)**
- **Contenido de programas de formación que pueden ofrecerse a los jóvenes**
- **Realización de currículum vítae y técnicas de entrevista laboral**
- **Utilización y gestión de bases de datos**
- **Procesos de reclutamiento y selección usados en las empresas**
- **Conocimiento computacional a nivel de usuario, incluyendo bases de datos, entre otros**

Animador socio-laboral:

Las principales funciones de la persona en este cargo son:

- Investigar y analizar las necesidades del mercado para fortalecer la orientación ocupacional de los jóvenes participantes en los programas de formación.
- Diseñar talleres de orientación ocupacional para que los usuarios conozcan las necesidades y requerimientos del medio laboral en el que se desenvuelven.
- Promover el cambio y el mejoramiento profesional de los egresados de los programas de formación.
- Diseñar pautas de retroalimentación en los diferentes procesos del servicio de intermediación laboral.
- Diseñar el módulo de animación laboral que facilite la orientación ocupacional de los jóvenes.
- Diseñar el manual de normatividad para oferentes y demandantes. El objetivo de este documento es generar compromiso con los usuarios de los servicios de intermediación laboral.
- Apoyar las actividades de mercadeo para promocionar el portafolio de servicios del programa
- Contribuir a la empleabilidad de los egresados de los programas.
- Apoyar al coordinador general en la elaboración de informes.

Personal de apoyo:

Secretaria o auxiliar de servicios:
Esta persona puede prestar un apoyo muy valioso en distintas tareas como elaboración de bases de datos, actualización de los datos de los jóvenes, entre otros.

Instructores:
En muchos proyectos de formación, son los instructores en formación técnica quienes tienen los contactos con potenciales empleadores, pues lo usual es que sus pares se desempeñen en distintas empresas u organizaciones.

Esto permitirá ampliar las redes de contactos y establecer vínculos favorables para el proceso.

Comunicador:
Promocionar servicios y establecer vínculos con empleadores requiere el diseño de estrategias y materiales promocionales (folletos, afiches, volantes, videos, etc.) que permitan divulgar y “vender” las bondades de los egresados del programa de formación, o de los usuarios de los servicios de intermediación laboral. Contar con un profesional en esta área facilitará el acercamiento y la vinculación con los diferentes grupos de interés como medios de comunicación, gremios empresariales, etc.

Auxiliar en sistema de información:
Un buen servicio de intermediación debe dotarse de un sistema de información en el cual sea posible ingresar todos los registros de matrículas, programas de formación, bases de datos de oferentes, demandantes, organizaciones aliadas, etc. La persona encargada deberá mantener el sistema actualizado y generar oportunamente los reportes.

Los egresados:
Los egresados, en especial quienes tienen buen desempeño en sus lugares de trabajo, se convierten en grandes aliados cuando recomiendan a otros jóvenes egresados del programa y cuando informan a la entidad sobre vacantes u oportunidades de pasantías.

3. Recursos técnicos y tecnológicos

Bien sea como contenidos de un programa de formación o como información disponible para los jóvenes que buscan empleo, listamos a continuación la gran riqueza que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TIC) para facilitar el acceso a información y a programas que apoyan la inserción laboral como es el portal YouthSpark de Microsoft (www.youthsparklatam.com).

- Las bolsas y los portales privados de empleo

Son sitios que facilitan el encuentro entre la oferta y la demanda de empleos, al almacenar tanto los CV de los candidatos, como las ofertas de las empresas. Estos sitios pueden estar especializados en el mercado laboral de ciertos países y regiones; en diferentes tipos de ocupaciones o, incluso, en diferentes modalidades de trabajo. También brindan recursos para la preparación de CV, asesoría para preparación de planes de negocio, presentación de entrevistas, entre otros.

Algunos ejemplos:

www.acciontrabajo.com
www.bumeran.com
www.computrabajo.com
www.infojobs.net
www.infoempleo.net
www.empleo.com
www.modelocurriculum.net
www.aliadolaboral.com
www.curriculumfacil.es
www.teorienta.cl
www.opcionempleo.com
www.tecoloco.com

- Los portales de los servicios públicos de empleo

En estos portales es común encontrar información sobre vacantes de empleo y sobre temas relacionados con el mercado laboral: cómo presentar entrevistas de trabajo, cómo preparar el currículum vítae, entre otras.

El Portal de Empleo del Servicio Nacional de Empleo de Mexico- SNE- es el instrumento de vinculación en línea que sirve y facilita información sobre opciones de empleo, así como orientación, capacitación y asesoría sobre el mercado laboral. Este portal es uno de los más avanzados de la región y ofrece una amplia gama de servicios a buscadores de empleo y a empleadores. Para detalles ver *www.empleo.gob.mx*

Algunos otros ejemplos:

www.sepe.es
Servicio Público de Empleo Estatal de España. En este sitio se recomienda visitar la sección de videos relacionados con el mundo laboral.

www.bcn.cat/treball
Barcelona Activa del Ayuntamiento de Barcelona – España. Se recomienda ver las herramientas presentadas en la sección dirigida a personas.

www.renacempleo.gob.sv/
Red Nacional del Empleo de El Salvador.

http://colombianostrabajando.sena.edu.co/
Servicio Nacional de Empleo de Colombia. Se recomienda visitar la sección dedicada a orientar en la realización del currículum vítae.

www.empleosperu.gob.pe/
Ventanilla única de promoción del empleo del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú.

- El correo electrónico

Además de establecer contactos con los jóvenes y con los potenciales empleadores, el correo electrónico permite el envío de boletines electrónicos con información sobre vacantes, tendencias del mercado laboral, competencias para la empleabilidad de los jóvenes, etc.

Si la organización usa el correo electrónico como medio de comunicación con jóvenes y empleadores, deberá:

- Consultarlo periódicamente para responder de manera oportuna las consultas y requerimientos de sus usuarios
- Sensibilizar a los jóvenes sobre la importancia de consultar este medio con frecuencia e informar cualquier cambio en la cuenta.

- Las redes sociales

Constituyen una herramienta poderosa para conectarse con los jóvenes y con los empleadores ya sea para conocerlos, motivarlos, informarlos o localizarlos cuando se les requiera de manera urgente. Algunos ejemplos de redes sociales son: *www.facebook.com*, *www.twitter.com*

- Las soluciones móviles

Son tecnologías de rápida adopción y de alta penetración en todos los niveles sociales ya que llegan a lugares y personas sin acceso a internet, sin teléfonos fijos, e incluso, sin energía eléctrica. Estas soluciones son convergentes con otros medios y soportes tecnológicos como Frontline SMS, el cual, a manera de apoyo al proceso de la intermediación laboral, permite el envío masivo de mensajes de texto a grupos de jóvenes y empleadores, y el registro de la historia de cada uno de los contactos. Más información en *www.frontlinesms.com*

- Las extranet

Son las redes privadas de instituciones y organizaciones usadas exclusivamente por sus empleados y en ocasiones para sus clientes y proveedores. Estas redes pueden facilitar la promoción de los servicios de intermediación e inserción laboral con potenciales empleadores. En *www.ning.com* o *www.wordpress.com* se puede obtener más información al respecto.

Otras voces

A través de su portal, Microsoft ofrece varios recursos tecnológicos sin costo para ayudar tanto a las organizaciones sin ánimo de lucro como a los jóvenes a maximizar el uso de la tecnología para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones pueden acceder a software y módulos de capacitación en temas de su interés incluyendo como desarrollar y gestionar las redes sociales. Los jóvenes por su parte pueden explorar y acceder a capacitaciones, servicios y recursos diseñados para apoyarles en el desarrollo de sus habilidades para el empleo.

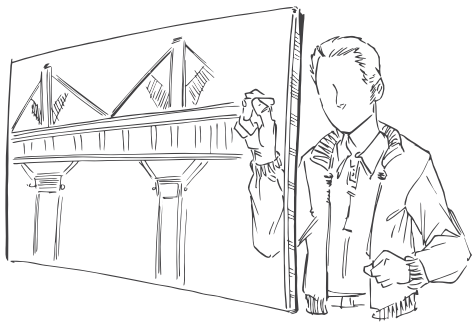
Más información en: *www.youthsparklatam.com*

- Las redes de trabajo

Se pueden usar para crear espacios virtuales entre profesionales, compartir el currículum vítae de los jóvenes, establecer conexión con diferentes personas del ámbito laboral y desarrollar redes de beneficiarios. Una de las más conocidas es *www.linkedin.com/*

- Sistemas de información y comunicación

Pueden ser sistemas que se administren internamente o a través de una plataforma informática. Estos recursos tecnológicos permiten la organización de los datos y facilitan su uso, agilizando la toma de decisiones más adecuadas y rápidas. Por lo general, los sistemas de información contienen bancos de CV de los jóvenes en los cuales es posible responder oportunamente las solicitudes de los empleadores.



Antes de inscribir el currículum vítae (CV) de los jóvenes en el sistema de información, se recomienda verificar que han sido realizadas en los formatos adecuados y con la información que necesitan los empleadores. Es importante destacar que cuando la información ha sido sistematizada adecuadamente es posible aplicar filtros y variables para generar listados y reportes según la información que se requiera: lista de jóvenes según edad, sexo, niveles educativos o competencias técnicas, etc. Los sistemas de información pueden ser bases de datos comerciales o software hechos a la medida según las necesidades de la organización.

Los sistemas de información para la intermediación laboral permiten:

- Hacer seguimiento de cada uno de los jóvenes en los diferentes procesos de la ruta de intermediación: diagnóstico, orientación vocacional/ocupacional, realización de pasantías, formación y apoyo para la inserción laboral. Este seguimiento permite que en cada momento se tenga información precisa del proceso y del lugar en el que se encuentra el joven.
- Hacer seguimiento a la gestión con los empleadores: perfiles, solicitudes, invitaciones, vacantes y remisiones. Esto permite saber los perfiles que se requieren y si las vacantes que informaron continúan activas, por ejemplo.
- Apoyar todos los procesos administrativos relacionados con los servicios de intermediación e inserción laboral prestados: contratos del personal y programación de actividades, entre otros.
- Realizar cruces de datos e información de los diferentes usuarios
- Generar reportes agregados, periódicos y finales, sobre todas de las gestiones relacionadas con los jóvenes y con los empleadores
- Apoyar el seguimiento y la evaluación de los servicios

Otras voces

A través de su portal TeOrienta, la Fundación Chile incluyó información sobre más de 400 ocupaciones y proporcionó herramientas como el Portafolio Virtual, utilizado para preparar y actualizar el currículum vítae, postularse a un empleo y hacer seguimiento a la postulación. La Fundación Chile también recurrió a las TIC para la formación de gestores laborales, cuya función es ayudar a los jóvenes a definir su trayectoria laboral y a utilizar las herramientas tradicionales y digitales para vincularse al mercado laboral.

Más información en: *www.fundacionchile.com*

Saber

En la siguiente dirección *http://innovum.cl/wp-content/uploads/2012/04/1.-Cat%C3%A1logoempleabilidad.pdf* se puede acceder a información sobre portafolio virtual creado por la Fundación Chile. Esta herramienta permite que los jóvenes documenten su experiencia laboral, adjuntando evidencias de sus conocimientos, habilidades o competencias descritos en su currículum vítae. Este portafolio es una buena estrategia para que los oferentes realicen más fácilmente la selección de los postulantes al encontrar evidencias concretas de sus capacidades.

Otras voces

Ejemplo 1

Comfenalco Antioquia en Colombia diseñó un sistema de información para apoyar el proceso de intermediación laboral de los jóvenes. Los módulos de la plataforma son los siguientes:

- Administración: para que los usuarios puedan interactuar con el Sistema
- Empresas: para ingresar y procesar la información relacionada con los empleadores, incluyendo el ingreso y seguimiento de las vacantes.
- Oferentes: para administrar toda la información de los jóvenes, desde sus perfiles hasta la descripción de las orientaciones que reciben.
- Vacantes: conocer las vacantes que están activas y las que no
- Remisiones: permite hacer seguimiento al personal remitido a las empresas
- Informes: para realizar reportes sobre empresas contactadas, jóvenes citados a orientación, remisiones, estados de las remisiones y vacantes captadas.

Más información en: *www.camaramed.org.co*

Otras voces

Ejemplo 2

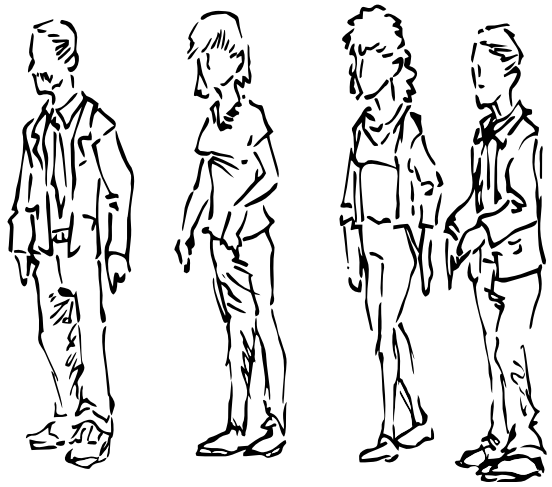
El proyecto Blusoft en Brasil, desarrolló un sistema de información con una característica especial que permite que los empleadores, que han comprado los derechos para acceder a los servicios del sistema, naveguen en él, visualicen las características de los jóvenes aspirantes, seleccionen los que requieran e, incluso, programen entrevistas con los seleccionados.

Más información en: *www.entra21.com.br*

4. Recursos financieros

Los ítems más importantes que se deben considerar para implementar servicios de intermediación laboral son:

- Recurso Humano
- Coordinador
- Personal de apoyo: asistentes, promotores, consejeros, comunicadores.
- Infraestructura
- Espacio físico para atender a los jóvenes
- Espacio físico para reuniones y talleres
- Materiales
- Test
- Material promocional dirigido a jóvenes y a empleadores
- Cartillas, manuales, videos, etc.
- Equipos
- Computadores
- Equipos audiovisuales
- Transporte para visitas



¿En qué consiste el sistema de monitoreo y evaluación de servicios intermediación laboral?

Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) son una serie de estándares, indicadores y medios de verificación que permiten hacer seguimiento, actualizar y mejorar los servicios ofrecidos tanto a los jóvenes que buscan empleo como a los empleadores que disponen de vacantes.

¿Qué son los estándares para la prestación de servicios de intermediación?

Se entiende por estándares, a los indicadores que reflejan los atributos que, a partir de comparaciones establecidas con instituciones pares, se esperan alcanzar. Estos ejercicios de comparación son una buena manera de identificar las buenas prácticas de organizaciones o programas que han alcanzado niveles de excelencia que, convertidos en parámetros respecto a metas importantes, pueden analizarse, ajustarse e incorporarse en la propia organización.

Algunos indicadores recomendados para la prestación de servicios de intermediación laboral son:

Indicadores de desempeño/eficiencia

Estos indicadores miden básicamente aspectos relacionados con la capacidad de respuesta oportuna a la demanda de servicios. Algunos ejemplos:

- Tiempo transcurrido entre el fin del proceso de formación y la inserción. Este indicador aplica cuando los servicios de intermediación hacen parte de programas más amplios de formación.
- Tiempo transcurrido entre el inicio de gestiones para la inserción laboral y la vinculación efectiva de los jóvenes.

Este aplica para servicios autónomos.

- Número promedio de oportunidades de empleo que se gestionaron para cada joven
- Promedio de jóvenes que fueron enviados a cada una de las vacantes ofrecidas por los empleadores
- Relación de jóvenes que superaron los períodos de prueba en sus trabajos, con relación al número de jóvenes vinculados

Ver ejemplo en anexo 1

Nota:

- A menos que se emplee un indicador bastante complejo, ciertos indicadores del desempeño no muestran el impacto de un servicio en particular ya que apenas permiten medir si el servicio ha sido prestado.
- Una de las graves deficiencias de los indicadores internos de desempeño es la falta de una norma o un punto de referencia externo con el cual puedan medirse.
- Los indicadores internos del desempeño deben ser compatibles o estar integrados a un sistema de evaluación más amplio en el cual sea posible medir los efectos a más largo plazo.
- Los indicadores internos del desempeño no pueden ser el único método para incrementar la eficiencia y la eficacia de los servicios. Por esa razón, varios países de la OCDE establecen indicadores del desempeño y, al mismo tiempo, introducen reformas administrativas más amplias y mecanismos basados en el mercado.

Jacqueline Mazza, Especialista líder en mercados laborales (BID)

Otras voces

Un sistema de información en un proyecto en Colombia*, presenta un ejemplo de indicadores de gestión. En este ejemplo se logra ver el tipo de registros que puede generar un sistema de información como parte de un plan de evaluación y monitoreo a la calidad de los servicios.

Nombre del indicador	Fórmula Frecuencia	Frecuencia	Fecha de corte	Fuente de información
Empresas identificadas	Número de empresas registradas en la base de datos			Bases de datos Cámaras de Comercio gremios empresariales, contactos, referidos de otras empresas, etc.
Empresas contactadas	Número de empresas contactadas telefónicamente, por correo electrónico, usando otros recursos tecnológicos	Diario	NA	Base de datos
Empresas visitadas	Número de empresas visitadas por semana por asesor	Semanal	Todos los viernes	Planilla de seguimiento
Vacantes registradas	Número de vacantes captadas por asesor / Vacantes presupuestadas	Mensual	30 de cada mes	Base de datos de vacantes
Envío de currículum vítae (CV)	Número de (CV) enviados (meta de las vacantes por mes por 3)	Mensual	30 de cada mes	Base de datos de (CV) enviados
Orientación ocupacional	Número de egresados orientados / número de inscritos Número de sesiones individuales de orientación ofrecidas/o de horas Número de talleres grupales de formación ofrecidos	Mensual	30 de cada mes	Base de datos de personas orientadas
Otras actividades	Número de compañías y de jóvenes que participan en Ferias de empleo.	Mensual	30 de cada mes	
Efectividad de las visitas	Número de vacantes por visita	Mensual	30 de cada mes	Planilla de seguimiento
Efectividad en la colocación	Número colocados con participación activa del servicio /Número inscritos por 100	Mensual	30 de cada mes	Base de datos de intermediación
Tasa de colocación	Número de egresados vinculados /Número de vacantes Mensual	Mensual	30 de cada mes	Base de datos orientados

Indicadores de resultados

Estos indicadores miden si los programas o servicios de intermediación laboral alcanzan sus metas y logran impactar favorablemente la situación laboral de los jóvenes.

A continuación listamos ejemplos de indicadores de resultados relacionados con la inserción laboral de los jóvenes y con la calidad de sus empleos.

- Porcentaje de jóvenes que conservan sus empleos, 6 meses después de su vinculación
- Comparación de las tasas de empleo existentes entre los jóvenes al inicio de los servicios (en calidad de línea de base) y las existentes a los 6 meses después de su vinculación.
- Comparación de las tasas de empleo entre jóvenes participantes en los programas de intermediación, con jóvenes que no han participado en el programa. Este indicador puede obtenerse a partir del análisis de grupos de control, es decir, de grupos de jóvenes que no han sido atendidos por la institución.
- Porcentaje de jóvenes empleados en trabajos decentes.
- Porcentaje de jóvenes que manifiestan satisfacción con empleos.

Un sistema de evaluación de resultados es efectivo cuando:

- Para cada participante/beneficiario se levantan datos de línea de base, acordes con las variables requeridas en los indicadores definidos en el sistema de M&E.
- Para cada participante/beneficiario se levantan datos de egreso, que guardan correspondencia con los de ingreso.

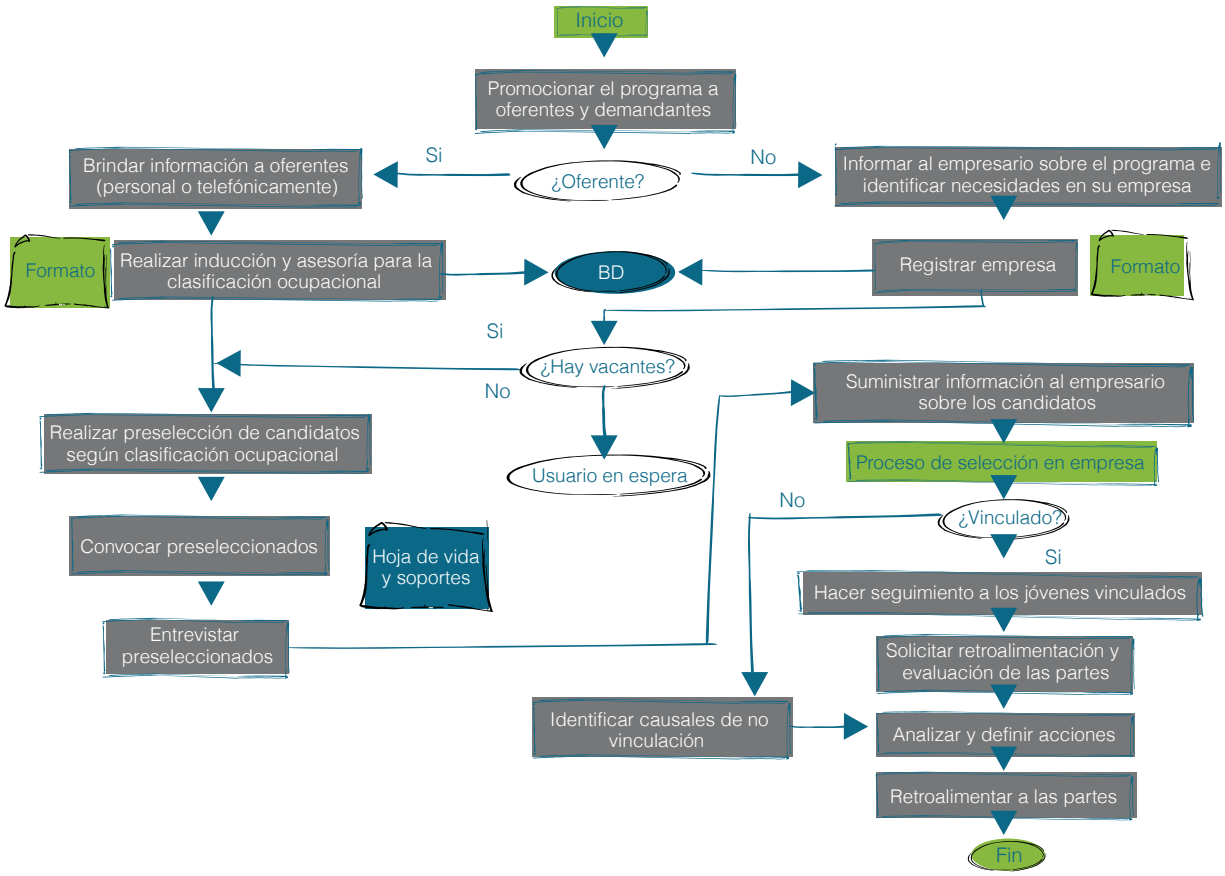
Es decir, que incluyan las mismas variables utilizadas en los indicadores arriba señalados.

- Para una muestra representativa de jóvenes (95%) participantes de los servicios de intermediación, se levantan datos de seguimiento después de haber egresado. (6 a 9 meses después)
- Se hace una triangulación de información, a partir de los datos reportados por los jóvenes y de las entrevistas realizadas a sus empleadores.

Más información en: *www.iyfnet.org/sites/default/files/gpye-m&e-report.pdf*

Flujo de actividades

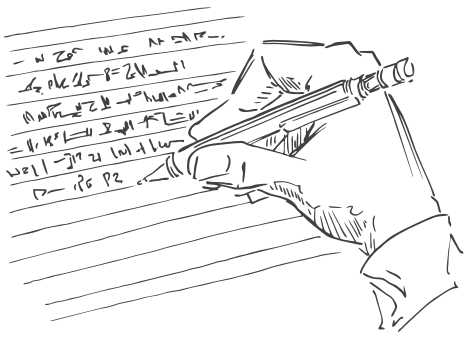
Para la prestación de servicios de intermediación laboral



No	Lista de cotejo para la implementación de servicios de intermediación laboral efectivos	Si	No
1	Los servicios ofrecidos hacen parte de la misión y de las estrategias de la organización		
2	Los servicios se planifican y presupuestan dentro de planes de trabajo anuales o estratégicos		
3	Se dispone del recurso humano con las competencias requeridas para la prestación de este tipo de servicios.		
4	Los servicios ofrecidos se prestan de forma multidisciplinaria involucrando al personal a cargo de inserción, formación, pasantías, etc.		
5	Se dispone de las metodologías para el análisis del mercado de trabajo y para la identificación de vacantes.		
6	Se tiene amplio conocimiento de la legislación laboral vigente		
7	Se definen las estrategias de divulgación y de relaciones públicas para establecer y mantener vínculos de largo plazo con los empleadores, a partir de un discurso “gana-gana.”		
8	Se generan todas las articulaciones posibles con actores clave o interlocutores sociales interesados en el empleo: gobiernos, bolsas de empleo, agremiaciones, entre otros.		
9	Se definen las estrategias para que el joven se asuma responsable de buscar y conservar un empleo y de construir su proyecto de vida, de formación y ocupacional.		
10	Se dispone de las metodologías y herramientas para identificar necesidades, intereses y competencias de los jóvenes que aplican a los servicios.		
11	Los servicios incluyen actividades de información, orientación, capacitación y vinculación con empleadores.		
12	Se ofrece asistencia personalizada pre y post inserción laboral		
13	Se incorpora el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios		
14	Se cuenta con un sistema de información que facilite el manejo ordenado y efectivo de la información requerida para articular oferta y demanda.		
15	Se tiene un sistema para monitorear y evaluar la prestación de los servicios, con estándares e indicadores mínimos sobre calidad, resultados y satisfacción.		

¿Qué servicios de intermediación laboral se pueden ofrecer?

Tal como se indicó en la definición presentada al inicio, el enfoque de intermediación propuesto en esta guía no se limita a establecer relación entre los jóvenes y los empleadores (que suele ser el foco de los tradicionales servicios tipo bolsas o bancos de empleo) sino que incorpora una serie de servicios preparatorios y complementarios que buscan fortalecer las capacidades de los jóvenes para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral. En la siguiente gráfica se presenta una síntesis de los servicios de intermediación laboral que se pueden ofrecer por parte de una misma entidad o que podrían complementarse mediante alianzas con otras entidades.

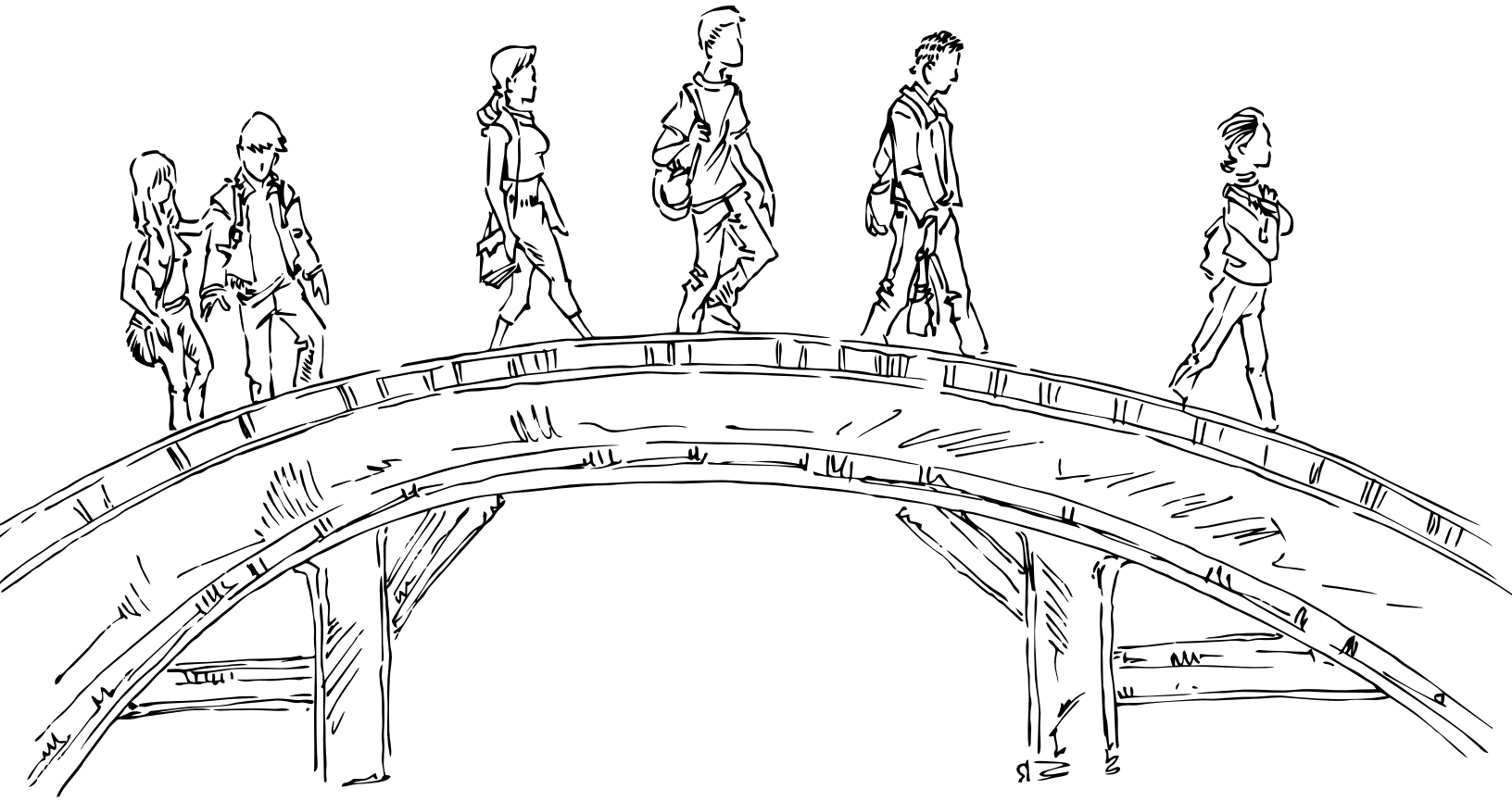


Categoría	Tipos de servicios	Herramientas
Diagnóstico, orientación y consejería para la elaboración del perfil de empleo y para la búsqueda de empleo[1]	Creación del perfil de empleo de los clientes para determinar los servicios necesarios. Orientación y consejería para construir un proyecto de vida personal y ocupacional. Preparación del Currículum Vítae. Preparación para los procesos de selección. Construcción de redes de apoyo de egresados. Creación de clubes de empleo.	Pruebas de aptitudes o envío a esas pruebas. Pruebas de habilidades y competencias. Sesiones individuales y/o grupales. Catálogos, videos. Plan de formación y ocupacional.
Capacitación	Evaluación de las necesidades y requisitos de capacitación. Envío a los proveedores públicos y privados de servicios de capacitación. Capacitación directa en habilidades para la vida, para la empleabilidad y en competencias técnicas.	Talleres cortos Programas de formación propios o de otras entidades presenciales y/o virtuales.
Información e intermediación	Información sobre el mundo del trabajo, tendencias del mercado, ocupaciones, trayectorias, salarios, derechos, deberes, legislación. Asesoría para realizar entrevistas laborales exitosas, interpretar y saber responder a los avisos clasificados, realizar búsquedas de empleo y armar redes de vinculación entre egresados. Crear, mantener y poner a disposición una base de datos con empleos disponibles, Realizar subscripciones a otras bases de datos. Información sobre oportunidades de estudio, creación de empresa, acceso a financiamiento para estudios o para emprendimientos. Inserción a través de vínculos directos con los empleadores. Inserción a través de otros actores de sistemas de intermediación como bolsas de empleo públicas o privadas. Realización de eventos como ferias de empleo.	Bases de datos propias y de otras fuentes Sistema de información: base de datos sobre vacantes y sobre ofertas. Simulaciones Material promocional a empresas. Visitas directas a empleadores. Participación en eventos que convocan empleadores. Convenios de cooperación Estudios de mercado Sondeos de satisfacción
Servicios especializados a empleadores	Examen y selección de los solicitantes de empleo. Promotores y puntos de enlace de entidades de formación y empleadores. Orientación sobre capacitación del personal.	Prueba de selección de personal. Metodologías para entrevista Sistemas de información
Información sobre el mercado de trabajo	Suministro de datos y análisis de las tendencias del mercado de trabajo.	Registros del sistema de información. Consultas a fuentes externas.

[1] La prestación de servicios de orientación vocacional y ocupacional puede ser parte de los servicios de intermediación y por ello se plantea aquí en el menú de opciones, pero la descripción detallada de este tipo de servicios será abordada en otra guía a ser desarrollada por NEO.

CAPÍTULO 2

Equipar a los jóvenes para acceder a empleos decentes



Tal como se ha venido indicando en capítulos anteriores, las instituciones encargadas de prestar servicios de intermediación laboral a jóvenes en contextos de vulnerabilidad, deben tener presente que la población que atiende tiene diferentes tipos de vulnerabilidades y, por tanto, requiere un enfoque de intermediación que brinde mayor acompañamiento para que sus proyectos personales y laborales no se trunquen en el camino. El objetivo central de este capítulo es describir el tipo de servicios preparatorios y complementarios necesarios para lograr que el joven descubra sus intereses y habilidades y adquiera las competencias personales y técnicas necesarias para insertarse al mundo del trabajo. Para este acompañamiento, asumimos que no necesariamente una entidad se especializa en brindar servicios de orientación, formación e intermediación, pero sugerimos que es importante asociarse con otras para ofrecer el modelo integral aquí propuesto. Si bien se presentan como fases, cada entidad, dependiendo del perfil y características de sus programas y de la población que atiende puede hacer adaptaciones. No necesariamente tiene que ser secuencial:

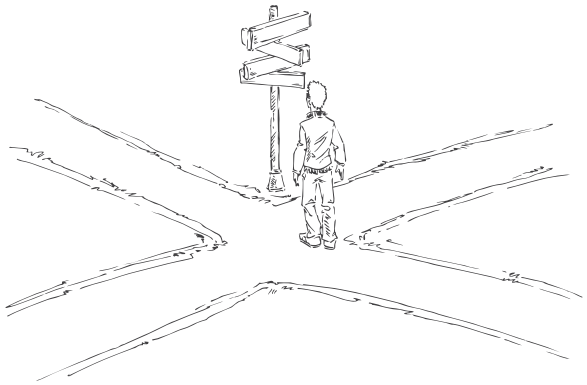
- Diagnóstico y orientación ocupacional
- Formación y fortalecimiento de las habilidades para la vida: “saber – ser”
- Formación en competencias para buscar y conservar un empleo
- Formación en competencias técnicas
- Asistencia personalizada para la inserción en pasantías o prácticas laborales
- Acompañamiento y seguimiento post inserción laboral a los jóvenes

Fase de diagnóstico y orientación ocupacional

¿Por qué es importante el diagnóstico y la orientación ocupacional de los jóvenes?

Los jóvenes, en especial aquellos que viven en contextos de vulnerabilidad, probablemente ocupados en la subsistencia propia y de sus familias, suelen conocer poco sobre sus intereses y habilidades personales y no tienen claridad sobre lo que quieren ser y hacer en el futuro. En muchos casos estos jóvenes transitan entre expectativas y objetivos poco realistas y falta de información sobre las necesidades y oportunidades que, en materia laboral, hay en su entorno.

Es por ello que los servicios de intermediación laboral deben iniciar con una fase de diagnóstico y orientación vocacional y laboral que le permita al joven dar respuesta a las siguientes preguntas:



- **¿Dónde estoy?**
  Con esta pregunta el joven reconoce su punto de partida e identifica sus intereses, motivaciones, fortalezas y habilidades para emprender el viaje.
- **¿A dónde quiero llegar?**
  Es decir, cuál es el norte que se quiere fijar a partir del reconocimiento de sus posibilidades y de las oportunidades que hay en su entorno.
- **¿Qué me falta?**
  O sea, cuál es la brecha que existe entre su punto de partida y el punto al que quiere llegar.

- **¿Cuál es el plan que voy a ejecutar para llegar al lugar donde quiero estar?**
  Es el momento de esbozar su plan de vida personal y laboral.

En la fase de diagnóstico y orientación los jóvenes logran, además de identificar sus intereses formativos y ocupacionales, reconocer las oportunidades que hay en su contexto, ya sea para completar su formación hasta insertarse en un empleo, o para crear su propio emprendimiento.

¿Para qué hacer el diagnóstico y la orientación ocupacional de los jóvenes?

Para que los jóvenes:	**Para que los empleadores:**
• Tengan la información necesaria para elegir adecuadamente sus empleos. • Se asuman protagonistas del proceso de búsqueda de empleo. • Tengan acceso y éxito en el mundo laboral en el mediano y largo plazo • Minimicen frustraciones, deserciones y frecuentes cambios de empleo en el futuro.	• Puedan contar con un recurso humano de mejor desempeño y mayor estabilidad.

¿Cómo hacer el diagnóstico y la orientación ocupacional de los jóvenes?

Las actividades e instrumentos utilizados en esta fase tienen como objetivo propiciar que los jóvenes identifiquen sus motivaciones, intereses y habilidades para que logren tomar decisiones de carrera y definir un plan de formación acorde con éstas.

Algunas herramientas utilizadas en este momento son:

1. Pruebas o exámenes para identificar competencias y conocimientos básicos en lecto-escritura, Matemática, dominio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), entre otros.
2. Pruebras psicológicos para identificar rasgos de personalidad que orienten la construcción de un proyecto de vida formativo y ocupacional.
3. Entrevistas para que el joven reconozca sus intereses y motivaciones.

Ejemplo 1

La Fundación SES en Argentina diseñó talleres de orientación laboral y proyecto formativo ocupacional a partir de la concepción de que los jóvenes necesitan construir un proyecto laboral antes de encarar la búsqueda de empleo. Uno de los objetivos de la orientación es conducirlos a la elección de itinerarios que se traduzcan en planes o proyectos formativo/laborales, que mejoren su empleabilidad a partir del análisis de la situación actual y del conocimiento y la comprensión de las oportunidades laborales y educativas que les ofrece el entorno. La orientación se realiza en la etapa de convocatoria mediante la presentación de entrevistas y la participación en los siguientes talleres: "Taller de orientación e inducción al mundo del trabajo" y "Taller de proyecto formativo ocupacional." Para conocer los ejes centrales planteados en este proyecto, ver anexo 3.

Ejemplo 2

Fundación Chile desarrolló un test de autoevaluación de 15 habilidades básicas para el mundo del trabajo. En este instrumento no existen respuestas buenas o malas y los resultados reflejan la manera como se observan los jóvenes a ellos mismos. En ese sentido, las habilidades que se encuentren en niveles bajos o medios son las que los jóvenes deberán desarrollar para tener éxito en su vida laboral. Las 15 habilidades presentadas en el test son:

- Administrativa
- Creatividad artística
- Creatividad literaria
- Habilidad espacial
- Uso del lenguaje
- Destreza manual
- Destreza numérica
- Organización
- Ayuda a otros
- Creatividad científica
- Conocimiento personas
- Lectura
- Liderazgo
- Destreza mecánica
- Ventas

Ejemplo 3

El mismo proyecto en Chile creó una herramienta que permite identificar los intereses laborales actuales de cada joven y conocer en qué lugar del Mapa del Mundo del Trabajo se ubica. El Mapa propuesto se compone de continentes de intereses laborales, países de intereses laborales y ciudades de intereses laborales, organizados a partir de las tareas básicas que involucran trabajo con personas, ideas, datos o cosas. A través de este test se motiva a los jóvenes para que reflexionen por cuáles ciudades se sienten atraídos y por qué. Más información en: *www.fundacionchile.com*

Fase de formación y fortalecimiento de las habilidades para la vida: "Saber – ser"

¿Qué son las habilidades para la vida?

Se entiende por habilidades para la vida al conjunto de destrezas psicosociales o competencias personales que permiten afrontar exitosamente las exigencias de la vida diaria y los desafíos del entorno. Estas habilidades de tipo personal y social son imprescindibles para el desarrollo del proyecto de vida del joven y favorecen el buen desempeño laboral y el establecimiento de mejores relaciones personales.

Los jóvenes en situación de vulnerabilidad suelen presentar dificultades con sus competencias personales, no sólo para buscar y conservar un empleo, sino también para enfrentar con éxito los retos de la vida familiar y social.

El desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades de tipo personal y social favorecen un saber ser en la vida. En ese sentido, un joven con estas competencias logra:

- Conocerse a sí mismo
- Ser independiente y autónomo
- Tener ideas propias sobre lo que quiere para su vida
- Jerarquizar necesidades y establecer prioridades

- Conocer sus propias habilidades y desarrollar sus potencialidades
- Forjar su voluntad y hacer lo que decide
- Equilibrar su vida en los ámbitos personal, familiar, laboral y social
- Adquirir estabilidad económica
- Renovarse constantemente y lograr nuevos objetivos
- Mantener un espíritu de superación.[3]

[3] Tomado de Fundación Pescar. Unidad 2: Proyecto de vida. Más información en *www.pescar.org.ar*

Los empleadores suelen priorizar las habilidades para la vida de los jóvenes, frente a las habilidades técnicas o propias del oficio.

Algunas competencias valoradas por los empleadores y que facilitan la permanencia en el mercado laboral son:

- Flexibilidad intelectual.
- Capacidad para manejar información compleja y con cierto grado de innovación.
- Capacidad para administrar el tiempo y trabajar bajo presión.
- Destrezas comunicativas: habilidad para escuchar, para hacer presentaciones orales y para escribir documentos.
- Capacidad de comprender la organización y reconocer la experiencia y los conocimientos de otras personas.

Otras voces

La Fundacion SES de Argentina propone que un proyecto de vida debe abarcar las siguientes dimensiones:

Área afectiva	Manera en que se deben satisfacer las necesidades de afecto y pertenencia. Tiene que ver con dar y recibir amor, tener una pareja y construir una familia.
Área profesional	Planeación de la carrera o actividad laboral que se desea desarrollar en un futuro. Figuran objetivos como tener ocupación o carrera profesional, recibir capacitación y adiestramiento, obtener estatus como trabajador, ser dueño de su propio emprendimiento, dirigir una empresa, entre otros.
Área social	Se refiere a la manera como se establecen relaciones con los demás. Tiene que ver con la aprobación social y con hacer nuevas amistades
Área espiritual	Comprende la forma en que se proyecta la vida interior, los valores, los ideales, las creencias religiosas y la forma en que se manifiesta su religiosidad.
Área material	Son los bienes materiales y físicos que se quieren tener en un futuro. Estos bienes pueden ser uno de los motivos por los cuales se trabaja.
Área física	Se refiere a lo que se quiere lograr con el bienestar físico personal: salud, estado físico

Fase de formación en competencias para buscar y conservar un empleo

Teniendo en cuenta las condiciones personales y sociales de los jóvenes en contextos de vulnerabilidad, es importante que los servicios de intermediación laboral incluyan en su proceso de formación los recursos teóricos y prácticos necesarios para buscar y adquirir un empleo. Esta formación debe tener en cuenta los saberes concretos pero también las actitudes y comportamientos que se requieren para identificar, planear la búsqueda y conservar un empleo. Cuando los jóvenes adquieren estas competencias son más confiados y autónomos, lo que les permite tomar decisiones favorables para el desarrollo de su proyecto de vida personal y laboral.

Esta formación incluye:

Formación en competencias para identificar oportunidades de empleo:

Estas competencias le permitirán al joven identificar, acceder y utilizar todos los medios existentes en su entorno para encontrar oportunidades de trabajo: avisos clasificados en periódicos o medios virtuales, referencias personales, redes sociales, bolsas de empleo, entre otros. Las competencias requeridas en este momento están relacionadas con el manejo del computador y de internet como recursos para identificar oportunidades de empleo, y con la creación de un plan para establecer contactos clave.

Ver anexo 4. Competencias para la búsqueda de empleo. Fundación SES de Argentina.

Formación en competencias para conseguir y conservar un empleo:

Estas competencias hacen alusión a los conocimientos y a las habilidades para emprender en forma adecuada el proceso de búsqueda de empleo y establecimiento de contactos con los potenciales empleadores. La formación busca que los jóvenes estén en capacidad de conocer y analizar las tendencias del mundo del trabajo, la estructura y el funcionamiento de las empresas, así como los tipos de contratos, trámites y aspectos legales que se requieren para vincularse a un empleo. El proceso incluye asesoría para realizar el currículum vítae (CV) y para presentar entrevistas: presentación personal, comunicación asertiva, etc.

Otras voces

A partir de la revisión de experiencias nacionales e internacionales como Skills USA VICA y Professional Development Program de Estados Unidos, y de consultas a actores clave del mundo empresarial y de la formación, la Fundación Chile ha desarrollado un currículo denominado Preparado, en el cual presenta un modelo que agrupa 8 áreas con 27 competencias validadas con el sector productivo. Este modelo le apunta al fortalecimiento de las competencias y capacidades de las personas para obtener un empleo, mantenerlo y desarrollar su proyecto de vida laboral. Esta metodología ha sido validada por más de 700 instituciones educativas y de capacitación, más de 3.500 formadores y más de 100.000 personas en la transición del mundo de la educación al mundo del trabajo.

Más información en: *www.preparado.cl*

Otras voces

El modelo presentado promueve la formación en las siguientes áreas y competencias

Área	Competencia
Comunicación	Expresarse con claridad en forma oral y escrita Escuchar y leer con entendimiento Actuar asertivamente Negociar y persuadir
Iniciativa y emprendimiento	Enfrentar con flexibilidad nuevas situaciones Actuar creativamente Traducir ideas en acciones Mantener la energía en el logro de un objetivo
Trabajo en Equipo	Diseñar proyectos con metas alcanzables Identificar y conseguir recursos Monitorear y controlar el avance de un proyecto
Planificación y gestión de proyectos	Identificar objetivos y coordinarse con otros Colaborar y generar confianza en el equipo Resolver problemas en equipo
Efectividad Personal	Autoconocimiento y gestión de sí mismo Gestionar el desarrollo de la propia carrera Trabajar con confianza y seguridad
Aprender a Aprender	Interesarse y motivarse por aprender Observar el proceso del propio aprendizaje Aplicar nuevos aprendizajes al contexto
Resolución de Problemas	Recolectar, organizar y analizar la información que resuelve el problema. Aplicar alternativas de solución de problemas Resolver problemas interpersonales
Uso de las TIC (basado en estándares y didáctica de la Certificación ICDL)	Aplicar destrezas básicas para el uso del PC. Manejar aplicaciones básicas de un PC. Usar internet Aprender y transferir al trabajo el uso de nuevas TIC.

Fase de formación en competencias técnicas

En esta fase los jóvenes adquieren los conocimientos teóricos y las habilidades técnicas necesarias para desempeñar una actividad laboral en un área específica.

Fase de asistencia personalizada para la inserción en pasantías o prácticas laborales

> "Las pasantías también contribuyeron a ser una ruta importante hacia el empleo. Según los datos procesados por IYF de la primera fase de entra21, un 36% los jóvenes que estaba laborando tras finalizar el programa, lo hacían para la misma empresa donde hicieron la práctica laboral."

Las pasantías, entendidas como prácticas laborales en empresas o ambientes de trabajo, pueden ser utilizadas para mejorar las competencias técnicas y personales de los jóvenes y para promover su posterior inserción laboral. Esta experiencia le permite al joven aplicar los conocimientos aprendidos dentro del proceso de formación y adaptarse a las exigencias y requerimientos de los empleadores: desempeño de funciones, relaciones personales, presiones laborales, horarios, entre otros.

Para gestionar las pasantías, es necesario que las instituciones que prestan servicios para la intermediación laboral establezcan acuerdos con organizaciones gubernamentales, ONG o con empresas privadas que desarrollen procesos organizacionales y productivos en donde los jóvenes puedan poner en práctica las competencias adquiridas en los procesos de formación. Estas organizaciones deben tener disposición para atender, acompañar y hacer seguimiento a los jóvenes en su proceso de formación práctica, y contar con recursos físicos y presupuestales que permitan el desarrollo de las pasantías. Para ejemplo Para que las pasantías constituyan un espacio de formación y de promoción para la inserción laboral exitosa es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- **La coordinación entre los diferentes actores:**
  El desarrollo de las pasantías es, en realidad, un trabajo en equipo entre los jóvenes, las empresas u organizaciones, y las instituciones que ofrecen los servicios para la intermediación laboral.
- **El acompañamiento permanente:**
  Esto garantiza que las relaciones sean armoniosas, que los jóvenes estén aprendiendo y poniendo en práctica sus competencias y que los empleadores estén obteniendo un beneficio.
- **Los procesos de inducción:**
  Esto facilita la adaptación de los jóvenes a la experiencia de práctica laboral.
- **La designación de responsables:**
  Se deben asignar los responsables de hacer seguimiento y dar apoyo a los jóvenes, tanto dentro de las empresas u organizaciones en donde se está realizando la práctica, como por parte de la institución que ofrece los servicios de intermediación.
- **La gestión de las pasantías con perspectiva de empleo:**
  Es deseable, aunque no necesario, que las pasantías se lleven a cabo en empresas u organizaciones que ofrezcan posibilidades para la posterior vinculación laboral de los jóvenes.
- **La formalización de los compromisos:**
  Es importante precisar que las pasantías deben formalizarse mediante acuerdos escritos, en los cuales se especifiquen los deberes y las responsabilidades de las partes.

Saber

Según la experiencia de Comfenalco en Colombia, una de las estrategias para asegurar la inserción laboral de los jóvenes fue el contacto con las empresas para conseguir sitios de práctica. Esta gestión permite tener acceso a información sobre vacantes y conocer mejor los potenciales empleadores. Además, el buen desempeño de los estudiantes en las prácticas laborales, se convierte en una variable fundamental para asegurarles vinculación laboral con estas empresas.[4]

Más información en: *www.iyfnet.org/sites/default/files/entra21_EstudiosReflexiones_4.pdf*

[4] Fundación Empresarios por la Educación: Conéctate Colombia.

Fase de acompañamiento y seguimiento post inserción laboral a los jóvenes

Este acompañamiento es de utilidad para todos los involucrados porque es una oportunidad para que los jóvenes reciban asesoría o consejo puntual sobre situaciones que puedan estar afectando su desempeño o su satisfacción en el empleo. Así mismo, esta estrategia permite reforzar la confianza de los empleadores en el trabajo de los jóvenes en situación de vulnerabilidad y de las instituciones que ofrecen los servicios de intermediación laboral.

Este tipo de seguimiento representa una oportunidad para recibir la retroalimentación necesaria para identificar oportunidades de mejoramiento de los servicios y mantener activados los vínculos con la empresa, lo que permite acceder a información de primera mano sobre posibles vacantes.

Otras voces

El caso de COSPAE de Panamá, sobre gestión de pasantías.[5]

Pasos a seguir para la intermediación y la inserción laboral:

1. Se elabora las bases de datos con información de las empresas con potencial para facilitar puestos para pasantías técnicas, por el periodo de un mes.
2. Se envían cartas a las empresas para promover el Programa
3. Se confirma que la empresa haya recibido la carta y, si manifiesta interés, se realiza el contacto y se planifica la visita.
4. En la cita se entrega la información general del Programa y el material promocional del mismo. Se explican los objetivos del programa, su funcionamiento, los oficios que ofrece, las organizaciones que lo respaldan y el plan de cooperación que se puede establecer con la empresa.

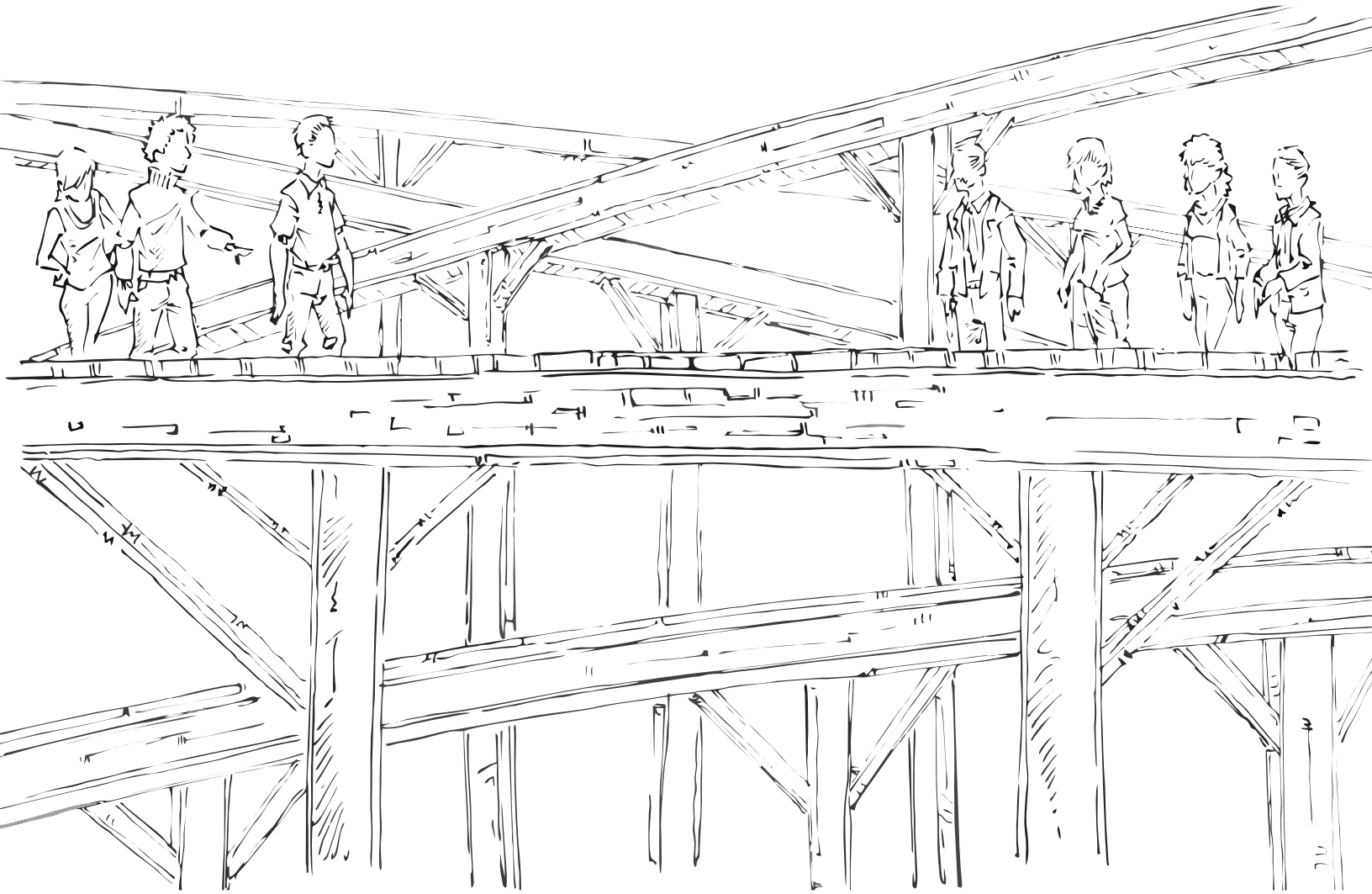
Otras voces

5. Con la empresa interesada en participar, se establece un plan de cooperación que contiene las responsabilidades de las partes involucradas. Con la firma de este acuerdo de cooperación se formaliza la relación entre COSPAE (Consejo del sector privado para la asistencia educacional) y las empresas. (**Ver anexo 5.** Ficha de cooperación)
6. La relación entre COSPAE y las empresas se inicia con la solicitud presentada por las empresas, ofreciendo puestos para las pasantías de los aspirantes.
7. COSPAE, como organismo responsable del desarrollo del Programa, diseña un modelo de nota de presentación de los participantes a las pasantías en las empresas. Esta nota se anexa al perfil de los jóvenes.
8. Durante el proceso de formación se visita a las empresas para hacer seguimiento y apoyo a los participantes. Para esta actividad se utiliza una ficha de seguimiento que llena el intermediador laboral cuando visita a cada joven en la empresa donde realiza la pasantía.
9. De todas las visitas y actividades realizadas por el intermediador laboral se hace un informe escrito en el cual se documentan las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos. Este informe se archiva en el expediente de cada empresa.

[5] Sistematización de la experiencia del proyecto ***entra21*** "Programa bilingüe de certificación profesional en nuevas tecnologías de la información con énfasis en tele mercadeo y comercio electrónico." Silma Pinilla Díaz, Panamá, octubre de 2005.

CAPÍTULO 3

Tender puentes con los empleadores



> "La función clave de los servicios de intermediación laboral es mantener el registro y la información sobre las vacantes existentes y tratar de ajustar una vacante específica a un determinado solicitante. Esa tarea no es tan sencilla como parece ya que las necesidades laborales de los empleadores cambian con rapidez y, para ser eficaz, el servicio debe obtener un número bastante amplio de vacantes, mantenerlas muy actualizadas y tener la habilidad necesaria para colocar a la persona apropiada en el empleo correcto, con el fin de asegurarse de que los empleadores sigan usando los servicios."
>
> *Jacqueline Mazza*
> *Especialista líder en mercados laborales (BID)*

El enfoque de intermediación propuesto en esta guía busca tender puentes concretos con los empleadores y propiciar el acercamiento entre éstos y los jóvenes aspirantes a emplearse. Este acercamiento permite, además de facilitar el contacto entre los usuarios, establecer o fortalecer las relaciones con los empleadores y adaptar los servicios de intermediación a las necesidades reales del mercado laboral.

¿Cómo establecer relaciones exitosas con los empleadores?

1. Conociendo sus demandas y sus necesidades

La capacidad que tiene el sistema de intermediación laboral de conocer las necesidades de los empleadores locales y de ganar su confianza es absolutamente crítica para incrementar el número de vacantes identificadas; establecer mayor compatibilidad entre los jóvenes y los empleadores, y lograr la satisfacción de unos y otros con los servicios de intermediación ofrecidos. Es importante contar con metodologías que permitan detectar, de forma continua, las oportunidades y los cambios en el mercado de trabajo para canalizar los esfuerzos de intermediación hacia los sectores y empleadores más estratégicos. Para más información sobre metodologías ver www.iyfnet.org

2. Poniendo en práctica el enfoque "doble cliente"

El enfoque "doble cliente" reconoce que para lograr vinculaciones efectivas en el mercado laboral, es tan importante conocer al joven sujeto de intermediación, como a los empleadores y sus necesidades. En ese sentido, los servicios de intermediación laboral deben enfocarse en preparar a los jóvenes para aprovechar las oportunidades laborales que hay en su entorno, pero también en diseñar servicios dirigidos específicamente a los empleadores.

> Las instituciones que ofrecen servicios de intermediación laboral acogen el enfoque "doble cliente" cuando alinean sus servicios en doble vía, es decir, cuando ofrecen servicios en los que ganan los jóvenes y ganan los empleadores.

3. Vigilando la calidad de los vínculos

Es recomendable que las instituciones que ofrecen servicios de intermediación e inserción laboral para jóvenes en contextos de vulnerabilidad se aseguren de que los empleadores con quienes establecen relaciones, cumplan con las condiciones instituidas por la legislación laboral vigente en cada país: remuneración, horarios, afiliación a la seguridad social, beneficios para las familias de los empleados, pago de prestaciones sociales, etc.

> Para prestar servicios de intermediación laboral de calidad, no basta con insertar a los jóvenes en cualquier empleo, significa procurar el acceso a empleos decentes tal como los define la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

4. Construyendo un discurso gana-gana

Dado que los empleadores siempre están interesados en establecer relaciones de ganancia, es recomendable y estratégico que conozcan los beneficios que pueden obtener al establecer relaciones con las instituciones que ofrecen servicios de intermediación laboral y con los jóvenes que estas instituciones atienden.

Algunos beneficios para los empleadores son:

- Reducción de la rotación de empleos a corto plazo
- Aumento de la productividad
- Aumento de la transparencia en el mercado de trabajo
- Reducción de la discriminación laboral
- Reducción de los costos de selección de personal
- Cumplimiento de la responsabilidad social corporativa

5. Definiendo estrategias para cultivar las relaciones con los empleadores

Algunas estrategias recomendadas son:

- Enviar periódicamente el portafolio de servicios, los boletines institucionales y los documentos con información de interés para los empleadores: nuevas tendencias en la contratación de personal, capacitación del recurso humano, entre otros.
- Participar en los medios de comunicación institucional de los empleadores. Esta estrategia es una buena forma para presentar y divulgar los servicios de intermediación que se ofrecen y para vincularse con las empresas para conocer mejor sus necesidades.
- Ofrecer servicios de seguimiento y acompañamiento a los jóvenes, luego de su vinculación laboral. Este acompañamiento reporta beneficios para los empleadores ya que los jóvenes podrán contar con apoyo adicional para resolver sus inquietudes, mejorar sus relaciones laborales o conocer ofertas de educación que refuercen sus competencias y mejoren su desempeño.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar la satisfacción de los empleadores con el desempeño de los jóvenes vinculados y con los servicios prestados por la institución.
- Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de intermediación. Esta estrategia genera relaciones de confianza ya que los empleadores pueden recurrir con tranquilidad a las instituciones cada vez que necesiten cubrir vacantes en sus empresas.

6. Definiendo estrategias para el financiamiento y sostenibilidad de los servicios de Intermediación Laboral

Dado que estos servicios tienen valor de mercado y que las empresas suelen invertir recursos significativos en procesos de reclutamiento y selección las entidades privadas sin ánimo de lucro podrían considerar un modelo de negocio en el cual los empleadores paguen por los procesos de selección. Si por el perfil de los jóvenes resultase poco realista se podrían contemplar servicios de selección abiertos a distintos grupos de población, de manera que se generen ingresos que ayuden a subsidiar los servicios de apoyo a jóvenes vulnerables.

Otro modelo podría ser el de un proyecto entra21 en Panamá, en el cual CoSPAE la entidad ejecutora creó un Instituto de Competitividad Juvenil- ICJ- con fondos recaudados en su evento anual. La financiación se completó a través de un esquema de movilización de fondos que consistió en ofrecer a las empresas diferentes categorías para patrocinar su funcionamiento durante los primeros 3 años, recibiendo a cambio beneficios simbólicos y publicitarios, así como personal calificado, con énfasis en formación humana, el cual les era difícil de encontrar. Hoy en día, empresarios o gremios se acercan al CoSPAE para pedir una generación de jóvenes "hecha a la medida." El empresariado aporta los recursos para la formación de jóvenes, garantizando la continuidad del ICJ, así como la inserción laboral de buena parte de los jóvenes.

El ICJ ha trasegado un proceso de exploración y ajustes en busca de un modelo de financiación que permita la sostenibilidad de sus programas. De esta manera, ha pasado de un esquema de movilización de fondos basada en el padrinazgo, a un enfoque doble cliente, que le ha abierto las puertas a replicar y/o transferir su experiencia a otras regiones de Panamá, creando otros ICJ bajo su administración y financiamiento, o más recientemente condicionando las replicas al compromiso por parte del empresariado de la zona para asumir los costos de gestión instalación y funcionamiento por mínimo 3 años. Para mas información acceder al vinculo *http://library.iyfnet.org/sites/default/files/library/Entra21NotasCOSPAE_ESP.pdf*

Algunos aciertos y desaciertos al momento de establecer relaciones estratégicas con los empleadores:

Es un desacierto:

- Utilizar un discurso basado en la vulnerabilidad de los jóvenes y no en sus competencias personales y laborales. Es por eso que se deben evitar frases como:
  "Este empleo es la única oportunidad que tienen los jóvenes para salir de su pobreza."
  "Para estos jóvenes es muy importante que su empresa los vincule."

Es un acierto:

- Reforzar la conveniencia que tiene para los empleadores contar con un recurso humano calificado. Es importante enfocarse en los beneficios de contratar a estos jóvenes y no en sus condiciones de vulnerabilidad y en sus necesidades de empleo.
- Utilizar un discurso soportado en el uso de la terminología empresarial en donde son valorados aspectos como la productividad, la competitividad, los clientes, las ventas y las utilidades.
- Presentar el valor agregado que ofrece su institución haciendo énfasis en la trayectoria y experiencia institucional, la cualificación de sus profesionales, la calidad de los servicios, el acompañamiento a largo plazo, el conocimiento del mundo empresarial, entre otros.
- Hacer énfasis en la importancia de este tipo de vinculaciones para el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE) y para la certificación en normas ISO.

Otras voces

Instituto de Hospitalidade en Brasil capacitó a jóvenes de bajos recursos de escuelas públicas para que se vincularan laboralmente a empresas del sector turismo6. Este ejemplo ilustra los buenos resultados logrados cuando se definen estrategias de relacionamiento en las cuales ganen todos (ganan los empleadores, ganan los jóvenes).

Esta estrategia permitió superar las metas de vinculación laboral (66%) planteadas por el proyecto, y se caracteriza por:

1. Estar orientada a las necesidades de un sector empresarial específico. Esta orientación facilitó el conocimiento y la sintonía permanente con el mercado laboral del sector turismo.
2. Generar una relación que agregará valor a la empresa. Los empresarios del sector del turismo encontraron un programa que formaba estudiantes en las competencias requeridas por el mercado laboral de su sector y con disposición de servicio y de aprendizaje continuo.
3. Crear confianza y legitimidad ante la empresa
4. Conjugar valor social y valor económico
5. Conceder igual importancia al trabajo con las empresas y al trabajo con los jóvenes
6. Adaptarse continuamente a los requerimientos del mercado laboral.

IYF: Serie de Aprendizaje No 1. Colaborando con el sector privado: El caso de un proyecto ***entra21*** en Salvador, Bahía, Brasil. Enero 2006.

Otras estrategias para tender puentes con los empleadores son:

- **Concretar alianzas con instituciones que ofrecen oportunidades y contactos estratégicos.** Establecer alianzas con asociaciones, gremios, cámaras de comercio, clubes de rotarios y entidades que representen a los empleadores, y que, por tanto, puedan tener información sobre vacantes y oportunidades laborales para los jóvenes.
- **Establecer contactos físicos y virtuales con los empleadores.** Estos contactos pueden hacerse a través de visitas, llamadas telefónicas y demás recursos electrónicos. Es recomendable diseñar un plan de contactos y visitas y hacerle seguimiento permanente.
- **Organizar y asistir a ferias y eventos que convoquen masivamente a empleadores.** Existen ferias y eventos especializados en la promoción del empleo en los cuales es muy recomendable la participación de las instituciones que ofrecen servicios de intermediación e inserción laboral y la asistencia de los jóvenes que buscan empleo.
- **Identificar y promover articulaciones con programas gubernamentales que fomentan el empleo juvenil.** Estas alianzas constituyen una gran oportunidad para: gestionar el empleo de los jóvenes; buscar apoyos o subsidios para formación o capacitación para el trabajo; promocionar pasantías, entre otros. Para identificar estos programas se recomienda hacer un rastreo en los sitios web de los ministerios nacionales del trabajo, institutos nacionales de capacitación y formación públicos, etc.

- **Visibilizar y promocionar los servicios de intermediación.**
  Incluye la elaboración y difusión de materiales promocionales dirigidos a empleadores y a actores clave interesados en la empleabilidad de jóvenes en contextos de vulnerabilidad. Algunas estrategias de promoción de servicios son: envío de material promocional impreso (folletos, afiches, volantes, etc.), difusión a través de medios impresos, televisivos, radiales y virtuales con información de interés para el sector empresarial.
- **Generar instancias o espacios para el apoyo a quienes buscan empleo.**
  Los clubes de empleo, por ejemplo, son espacios especializados en los que pueden participar grupos de jóvenes y actores que promuevan el empleo. Suelen caracterizarse por promover el desarrollo de talleres, conferencias y diferentes dinámicas que preparan a los jóvenes, de una manera amena y didáctica, para acceder al mundo del trabajo.

En el caso de un proyecto ejecutado en Colombia por la Fundación Empresarios por la Educación- EXE- en el cual se promovió un club de empleo juvenil.[7] Algunos temas abordados en este proyecto son:

Planteamiento del proyecto de vida:

- El autoconocimiento como punto de partida para la búsqueda de empleo (características, habilidades, competencias, debilidades e intereses).
- Los sueños como el norte que guía la vida (visión del presente y el futuro, planteamiento de metas a mediano y largo plazo).
- Protocolo empresarial
- Proyección de actitudes positivas, la imagen en la empresa y las habilidades sociales
- Etiqueta, cortesía y técnicas efectivas en la atención personal
- La comunicación no verbal
- Imagen personal y comunicación
- Plan de búsqueda de trabajo
- El sistema laboral colombiano. Principios de oferta y demanda laboral. Tipos de trabajo para jóvenes.
- Legislación laboral, tipos de contrato, seguridad social.
- Carrera, ocupación y trabajo. Conocimientos básicos para ingresar a un trabajo, hábitos.
- Toma de decisiones, plan de búsqueda de empleo, fuentes de trabajo.
- Proceso de selección
- El ámbito laboral, el proceso de selección (importancia, actores, elementos y etapas).
- Recursos para enfrentar un proceso de selección (intelectuales, educativos, económicos, financieros, experiencia).
- El currículum vítae (CV) y el perfil profesional (objetivo, clases, elaboración)
- La entrevista (definición, objetivo, fases)
- Aspectos a tener en cuenta en la entrevista (imagen, presentación personal, autocontrol, características personales, habilidades sociales).

[7] Fundación Empresarios por la Educación: Conéctate Colombia. Cooperación público - privada para la formación e inserción laboral de jóvenes. Bogotá, julio de 2008.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz, L. 2011. Informe de Sistematización del proyecto ***entra21***: "Apoyo al empleo de jóvenes con discapacidad." Fundación CIRD.

Bobadilla Díaz, P. 2010. Sistematización de la experiencia ***entra21***: "Jóvenes emprendedores rurales entrando y triunfando en cadenas productivas de San Martín y Cajamarca – Estamos Listos"

CINTERFOR – OIT. "Formación y desarrollo de personal para apoyar la prestación de servicios de orientación." Documento interno.

Jacinto, C., y Solla, A. 2005. "La inclusión laboral de los jóvenes: entre la desesperanza y la construcción colectiva." Montevideo.CINTERFOR – OIT.

CINTERFOR – OIT. "Las 40 preguntas más frecuentes sobre las competencias laborales." Documento interno. *www.cinterfor.org.uy/competencias/inicio*

COMFENALCO Antioquia. "Plan de calidad servicio de intermediación laboral Jóvenes con Futuro." Documento interno.

COMFENALCO Antioquia. 2006. Sistematización de la experiencia del proyecto ***entra21***: "Joven competitivo para el empleo sostenible." Medellín.

Fundación Chile. 2010. "Conectando jóvenes con empleos de calidad." Presentación en Power Point.

IYF. Sierra, J. 2004. Estudios y Reflexiones Nº 1. Parámetros de calidad para servicios de formación e inserción laboral de jóvenes en situación de desventaja. Relatoría del taller.

IYF. Velilla, J. 2006. Estudios y Reflexiones Nº 3. Análisis del mercado laboral. Un resumen de las prácticas realizadas por 15 proyectos ***entra21***.

IYF. Hernández, J. C. 2007. Estudios y Reflexiones Nº 4. La pasantía laboral en los proyectos ***entra21***. Estrategias, Aciertos y Retos.

IYF. Dworak, L. 2012. Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs. How to Conduct an Effective Labor Market Assessment.

Fundación Chile. 2010. Manual de Procedimientos para el componente diagnóstico y orientación laboral. Programa Jóvenes Bicentenario. Acercando a los jóvenes a un mejor empleo.

IYF. Lasida, J., y Rodríguez E. 2006. Serie de Aprendizaje Nº 2. Entrando al mundo del trabajo: Resultados de 6 proyectos ***entra21***.

IYF. Lasida, J., y Sandoya J. 2008. Serie de Aprendizaje Nº 5. Guía de evaluación de calidad para procesos de formación e inserción laboral de jóvenes del Programa ***entra21***.

IYF. Lasida, J., y Pérez, R. 2011. Serie de aprendizaje Nº 7. Uso de las TIC en procesos de formación e inserción laboral de jóvenes.

FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo. Pezzullo, S. 2008. Informe final del Programa ***entra21***. Fase I: 2001-2007.

Fundación Chile. *www.fundacionchile.com*

Fundación Empresarios por la Educación. 2008. Conéctate Colombia. Cooperación público - privada para la formación e inserción laboral de jóvenes. Bogotá.

Badilla, O. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). 2002. Guía de orientación ocupacional. Talleres integrados de orientación vocacional-ocupacional. San José de Costa Rica.

International Labour Office. 2010. Global employment trends for youth – special issue on the impact of the global economic crisis on youth.

IYF. Ramos, J. 2010. Cómo incorporar tecnología en los Proyectos ***entra21***. Pistas para proyectos en ejecución. (Sistematización, no publicado)

IYF. 2006. Implementing Life Skills for Employability, Field Notes, Vol.1. Number 6.

IYF. 2008. Working with the Business Sector to Advance Employment. Field Notes. Vol. 3. Nº 13.

Lasida, J., y Pérez, R. 2011. Tendencias en Foco. No 18. Redetis Las redes sociales ¿Amenaza u oportunidad para la educación y la inserción laboral de los Jóvenes?

Mazza, J. Servicios de intermediación laboral: Un análisis para los países de América Latina y el Caribe. División de Desarrollo Social – Departamento de Desarrollo Sostenible – Banco Interamericano de Desarrollo. Documento interno.

Ministerio de Trabajo. Empleo y Seguridad Social de Argentina: Normas de competencia. *www.trabajo.gob.ar/capacitacion/calidad/utecc_mapas.asp*

Ministerio de Trabajo. 2006. Empleo y Seguridad Social de Argentina, Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y Universidad Nacional de Cuyo: Programa AREA.

Oficina Internacional del Trabajo. 2010. Trabajo decente y juventud en América Latina. Perú. 978-92-2-324234-3 (impreso) 978-92-2-324235-0 (PDF).

Pinilla, S. 2005. Sistematización de la experiencia del proyecto ***entra21*** "Programa bilingüe de certificación profesional en nuevas tecnologías de la información con énfasis en telemercadeo y comercio electrónico." Panamá.

Rodríguez, J. 2001. Vulnerabilidad demográfica en América Latina ¿Qué hay de nuevo? Seminario Internacional: Las diferentes expresiones de la vulnerabilidad social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 20 y 21 de junio de 2001. CEPAL – CELADE

Weinberg, P. 2004. Formación profesional, empleo y empleabilidad. Ponencia presentada al Foro Mundial de Educación. Porto Alegre, julio de 2004, pág. 8.

Weller, J. 2007. La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. Revista de la CEPAL.

ANEXOS

Anexo 1: Indicadores de desempeño para un caso en el Estado de Connecticut

Medidas del resultado
Campo de actividad Indicador

Ingreso a un empleo

1. Porcentaje de solicitantes que ingresaron a un empleo
1a. Porcentaje de solicitantes que recibieron servicios e ingresaron a un empleo
2. Porcentaje de órdenes de empleo tramitadas al menos con una colocación

Medidas del proceso
Campo de actividad Indicador

Satisfacción del consumidor

3. Índice de satisfacción general del solicitante-reclamante
4. Tiempo de espera
4a. Porcentaje de solicitantes que esperaron demasiado Seguro de desempleo
4b. Promedio de minutos de la espera más larga
5. Porcentaje de decisiones no monetarias hechas a tiempo

Servicios de empleo

6. Porcentaje de primeros pagos hechos en un lapso de 21 días
7. Porcentaje de solicitantes que recibieron servicios de empleo u otros
8. Porcentaje de solicitantes recién inscritos evaluados
9. Porcentaje de solicitantes que recibieron un servicio en los 30 días siguientes a la evaluación

Medidas del contexto
Campo de actividad Indicador

Servicios de empleo

10. Porcentaje de nuevos solicitantes completamente inscritos

Envío y colocación

11. Porcentaje de solicitantes enviados por lo menos a un empleo

Banco de empleo

13. Proporción de personas enviadas a personas colocadas
14. Porcentaje de colocaciones iniciadas a partir de información tomada de microfichas o de kioscos
15. Promedio de envíos por vacante solicitada

Seguro de desempleo –respuesta de viva voz

16. Porcentaje de reclamaciones continuas tramitadas con una respuesta de viva voz
17. Porcentaje de llamadas trasladadas al personal, sin respuesta en el tercer intento

Anexo 2: Indicadores de resultado

En este ejemplo se presenta los indicadores de resultados/impacto que pueden tener los servicios de intermediación laboral para un proyecto en Colombia.[8]

Tipos de indicadores	Cambio o resultado a medir	Indicadores
Indicadores para el monitoreo: utilizados para hacer seguimiento y medir la calidad de los servicios prestados a los jóvenes.	Resultados de los servicios respecto a la información, orientación, formación de los jóvenes.	Satisfacción de los jóvenes con su formación en competencias para la vida y competencias para la inserción laboral.
	Resultados de los servicios respecto a las competencias de los jóvenes.	Porcentaje de jóvenes que realizan pasantías de calidad. Porcentaje de jóvenes que han mejorado sus competencias para la vida y para la inserción laboral. Incrementan su conocimiento de sus fortalezas y aspectos a mejorar Participantes incrementan su motivación para trabajar con más empeño/continuar estudiando.
	Resultados de los servicios respecto a cambios inmediatos en el estado de los jóvenes.	Incrementan aspiraciones sobre su futuro y lo que pueden lograr (incrementa confianza en sí mismo) Porcentaje de jóvenes que han sido vinculados a pasantías. Porcentaje de jóvenes que han sido vinculados a puestos de trabajo.
Indicadores para la evaluación: utilizados para medir los cambios luego de que los jóvenes han recibido los servicios.	Resultados en el estado de los jóvenes.	Porcentaje de los jóvenes que se encuentran trabajando 6 meses después de su vinculación al puesto de trabajo. Comparación de las tasas de empleo existentes entre los jóvenes al inicio de los servicios (en calidad de línea de base) y las existentes a los 6 meses después de su vinculación. Comparación de tasas de empleo entre jóvenes participantes en el programa y jóvenes no participantes en el programa (indicador que puede obtenerse a partir del análisis de grupos de control, es decir, grupos de jóvenes que no han sido atendidos por la institución).
	Resultados relacionados con la calidad del trabajo de los jóvenes.	Porcentaje de jóvenes empleados en trabajos decentes (existencia de contratos, beneficios y seguridad social estipulados por la Ley). Porcentaje de jóvenes que manifiestan satisfacción con sus trabajos. Comparación de tasas anteriores con grupos de jóvenes que no han sido atendidos por la institución (grupos control).
	Resultados relacionados con la satisfacción de los empleadores.	Porcentaje de empleadores que manifiestan satisfacción con el trabajo de los jóvenes vinculados. Porcentaje de empleadores que hacen un reconocimiento positivo de la organización como conector de jóvenes con el mundo del trabajo.
	Resultados relacionados con el incremento del capital humano de los jóvenes.	Porcentaje de jóvenes que, luego o paralelamente al proceso de inserción laboral, se insertan en el sistema educativo. Porcentaje de jóvenes que, luego de su tránsito por los servicios, adquieren certificaciones de niveles superiores de educación (como la universitaria).

[8] COMFENALCO Antioquia: Plan de Calidad Servicio de Intermediación Laboral “Jóvenes con Futuro.”

Anexo 3: Diagnóstico y orientación vocacional

Propuesta formativa para el diagnóstico y la orientación vocacional-ocupacional propuesto por la Fundación SES en Argentina.

Eje 1: ¿Quiénes somos?, ¿qué queremos?, ¿hacia dónde vamos? Los jóvenes expresan expectativas y establecen acuerdos grupales.
Eje 2: El trabajo antes, el trabajo ahora. Analizado desde la historia familiar y según la visión de trabajadores. Aborda, además, el concepto de trabajo decente.
Eje 3: Desafíos de formación y desarrollo de habilidades, mediante la formulación de proyectos grupales y personales.
Eje 4: Dificultades y resolución de problemas para la concreción del proyecto formativo ocupacional.

Taller 1: Presentación, expectativas y acuerdos

Taller 2: Nos conocemos un poco más

Taller 3: Qué es el trabajo, el trabajo en la historia familiar

Taller 4: Opiniones sobre el trabajo

Taller 5: Experiencias laborales. Visita de informantes clave

Taller 6: Identificación de requisitos, saberes y habilidades y problemáticas desde la visión de los trabajadores.

Taller 7: Habilidades y competencias personales

Taller 8: Los proyectos de vida

Taller 9: Los proyectos y su viabilidad

Taller 10: Los proyectos personales, los perfiles personales

Taller 11: La búsqueda de trabajo

Taller 12: La entrevista de trabajo

Anexo 4: Competencias para la búsqueda de empleo

La Fundación SES de Argentina desarrolla 12 talleres dentro de lo que denomina “Proyecto Formativo Ocupacional.”

Taller 1: Presentación, expectativas y acuerdos

Taller 2: Nos conocemos un poco más

Taller 3: Qué es el trabajo, el trabajo en la historia familiar

Taller 4: Opiniones sobre el trabajo

Taller 5: Experiencias laborales. Visita de informantes clave

Taller 6: Identificación de requisitos, saberes, habilidades y problemáticas desde la visión de los trabajadores.

Taller 7: Habilidades y competencias personales

Taller 8: Los proyectos de vida

Taller 9: Los proyectos y su viabilidad

Taller 10: Los proyectos personales, los trabajos y perfiles laborales

Taller 11: La búsqueda de empleo

Taller 12: La entrevista de trabajo

Anexo 5: Ficha de cooperación

Ficha de cooperación establecida por el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (CoSPAE) con los empleadores.[9]

[9] Sistematización de la experiencia del proyecto ***entra21*** "Programa bilingüe de certificación profesional en nuevas tecnologías de la información con énfasis en tele mercadeo y comercio electrónico***."*** Panamá, octubre de 2005. Silma Díaz Pinilla.

FICHA DE COOPERACIÓN

El Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (CoSPAE), y la empresa……suscriben la siguiente ficha de compromiso para definir las responsabilidades de cada parte durante el periodo de pasantía de un mes bajo los siguientes términos:

CONSIDERANDO:

- Que Cospae es una institución creada por organizaciones empresariales como vínculo para unir y representar al sector privado del país en su esfuerzo por elevar el nivel educativo de la población, la productividad y la competencia laboral.
- Que Cospae desarrolla programas de entrenamiento a nivel técnico, diseñados para suplir las necesidades prioritarias de formación del sector empresarial.
- Que Cospae, en el cumplimiento de sus objetivos desarrolla el Programa ***entra21***, modalidad de capacitación en áreas de nuevas tecnologías de la Información y la comunicación. Para lograr que el proceso de capacitación alcance su cometido es necesario que los jóvenes participantes realicen una pasantía de un mes en una empresa relacionada con el aprendizaje obtenido durante la capacitación teórica.
- Que……. es una empresa con un alto sentido de compromiso y responsabilidad social, que la hacen especialmente sensible a los problemas de desempleo que confrontan nuestros jóvenes.
- Que… reconoce la necesidad de recurso humano debidamente calificado para atender el creciente desarrollo y competitividad del sector al que pertenece.
- Que en coincidencia de sus propósitos es oportuno que Cospae y... establezcan un plan de cooperación en materia de capacitación, específicamente en lo concerniente a plazas de pasantías para participantes del programa ***entra21***.

CONVIENEN:

PRIMERO: Son objetivos de la presente ficha de cooperación los siguientes:

General: Promover un plan de cooperación entre la empresa privada y organización no gubernamental, que permita por un lado mejorar la competitividad y productividad de las empresas y por el otro formar recurso humano con la pertinencia y la calidad que demanda el mercado de trabajo.

Específico: Contribuir a mejorar la calidad de formación de los/as participantes de entra 21 brindándoles plazas de plantías en las cuales puedan poner en práctica los conocimientos adquiridos.

SEGUNDO: Serán responsabilidades de las partes firmantes, las que se describen a continuación:

RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

Responsabilidades de CoSPAE:

1. Presentar a la empresa formadora los/las participantes a través de candidaturas con el fin de que la empresa tenga la oportunidad de seleccionar.
2. Entregar a la empresa formadora copia tanto del Programa de formación, como del perfil del participante.
3. Canalizar con el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral la documentación que exonere a las empresas formadoras de compromisos laborales con los/las participantes del Programa ***entra21***, durante el periodo de pasantía.
4. Contratar una póliza de seguro de accidentes que cubra a los/las participantes durante el período de pasantía en la empresa formadora.
5. Dar seguimiento a los/las jóvenes durante el período de pasantía a través de un plan de visitas para garantizar el normal desenvolvimiento de esta etapa.
6. Elaborar informes técnicos del seguimiento realizado durante el periodo de pasantía y suministrar copia a la empresa formadora.
7. Aplicar a los/las participantes del programa ***entra21*** los reconocimientos y las sanciones que sean necesarias de acuerdo a su desempeño y comportamiento en la empresa formadora.

Responsabilidades de la empresa:

1. Facilitar puestos de pasantías que posibiliten la aplicación del aprendizaje obtenido por los y las participantes durante el período de capacitación teórica.
2. Designar dentro de la empresa a una persona como supervisor/a responsable del seguimiento y atención de los y las jóvenes durante el período de pasantía.
3. Informar a los y las participantes sobre las normas administrativas y laborales contempladas en el reglamento interno para su conocimiento desde el inicio de la pasantía.
4. Informar a los/las participantes del Programa sus funciones, tareas y responsabilidades en la empresa formadora durante el periodo de pasantía.
5. Llevar registro de asistencia y puntualidad de los/las jóvenes participantes y entregar copia a CoSPAE.
6. Informar a CoSPAE sobre los avances y/o cualquier otra situación relacionada con el desempeño y/o comportamiento del/la participante.
7. Permitir que el personal de CoSPAE realice el seguimiento a los y las jóvenes durante el período de pasantía a través de un plan de visitas.

BID

FOMIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del **Grupo BID**

international youth foundation

www.jovenesNEO.org