

**Título:**

EL TALENTO QUE NO SE VE.

**Tema al cual pertenece:**

La gestión y las personas en tiempos difíciles. La situación de empleabilidad, competencias y talento, en jóvenes de bajos recursos y con alta vulnerabilidad.

**Congreso:**

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACION Y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACION DEL MERCOSUR

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de setiembre de 2009.-

**Contador Público y Licenciado en Administración**

**Gustavo Esteban Cabrera**

## **Sumario:**

Hace algunos años, cuando recién egresaba del colegio secundario, la vida me puso a prueba en todo sentido. Por razones particulares de peso, tuve la necesidad de trabajar para poder seguir. En esos momentos y sin tener el conocimiento técnico del concepto de empleabilidad, inicié la búsqueda de mi primer trabajo formal.

Luego de varios días de intentos frustrados, un veintiséis de diciembre logré el objetivo. Luego de una mañana de entrevistas con el apoyo del periódico debajo del brazo, mi último potencial empleador visitado me comenta que podría comenzar ese mismo día como cadete y telefonista.

Creo que la suerte me acompañó con un regalo de navidad...

Tomo mi ejemplo en esta ponencia pues las dificultades que encuentran los jóvenes de sectores de pocos recursos y con poca influencia positiva de su entorno para insertarse en el mercado de trabajo merecen ser analizadas desde diferentes perspectivas.

Una de las tantas opciones vigentes es intentar relevar, vivenciar y evaluar la efectividad de alguno de los programas de inserción laboral que los organismos oficiales instrumentan y direccionan. Bajo dicho concepto, me propongo llevar adelante la instrumentación de uno de los talleres del programa "Jóvenes por más y mejor trabajo" que fuera creado por la resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social numero 497 del 13 de mayo de 2008 y cuyo objetivo es generar oportunidades de inclusión social y laboral de los jóvenes. Permitirles construir el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse, realizar experiencias de formación y prácticas calificantes en ambientes de trabajo, iniciar una actividad productiva de manera independiente o insertarse en un empleo.

Me pregunto, si la efectiva elaboración de un proyecto formativo ocupacional, e indirectamente, las acciones del programa nombrado, son suficientes para facilitar su inserción inicial o permanente y si en ese contexto es viable detectar potenciales talentos que lideren y permitan lograr metas extraordinarias, en las organizaciones del futuro.

Me inquieta pensar y reflexionar con Uds., si el talento, que tanto preocupa a los empresarios y particularmente a los gerentes de recursos humanos, existe en los entornos difíciles o vulnerables del Gran Buenos Aires.

El disparador de este análisis, es la creencia de que el origen social de estos jóvenes o el estado actual de su situación, no limita sus características o competencias para el trabajo catalogado como extraordinariamente exitoso.

Podemos, por el momento, partir del supuesto de que ese talento se encuentra latente en estos jóvenes y que solo necesitan ser descubiertos para gestionar su crecimiento en los entornos organizacionales.

Aclaración:

Destaco que una estrecha lectura de la realidad realizada por el elaborador de la propuesta en el programa o por mi evaluación, puede generarme y generarle límites a la visión del lector, puede propiciar una tendencia a culpabilizar por el fracaso de no cumplir con la totalidad de dicho proyecto, si es que sucede, a quienes sigan desocupados o trabajando en situación de precariedad.

Les comento que el escrito que seguidamente se desarrolla pretende aportar al mundo de las reflexiones una conclusión fundada en un estudio de campo representativo. Promueve partir de un supuesto para determinar sus limitaciones y sus errores si correspondiese.

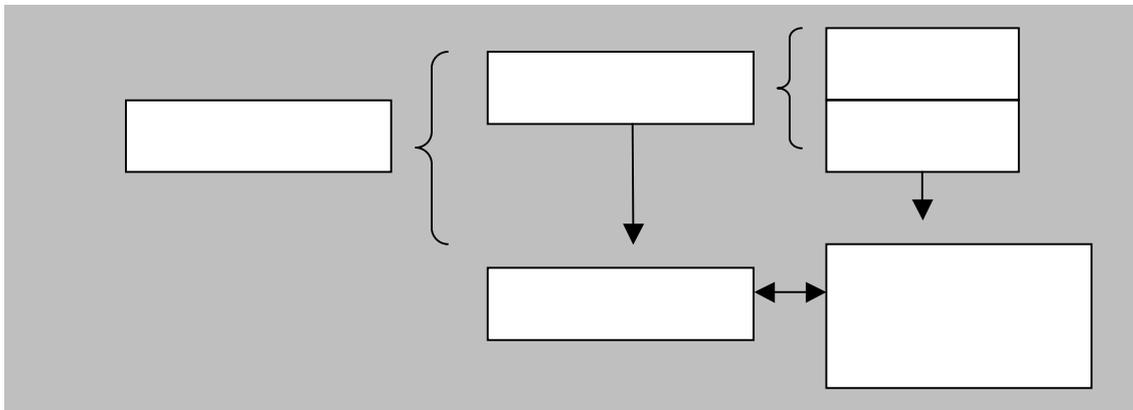
El presente trabajo se esquematiza en desarrollo teórico apoyado con gráficos que permitan ver la relación existente entre los conceptos involucrados, trabajo sobre escenario representativo con resultados estadísticos generales y reflexiones. Además está indicar que se dispone de todo el material realizado con los jóvenes en las distintas dinámicas que se exponen.

## Capítulo 1 – Empleabilidad – Competencias - Talento

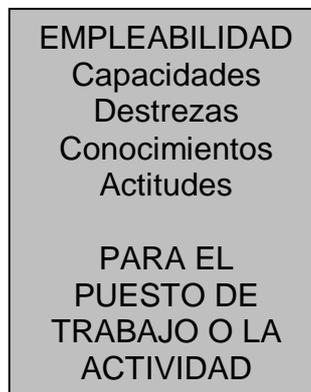
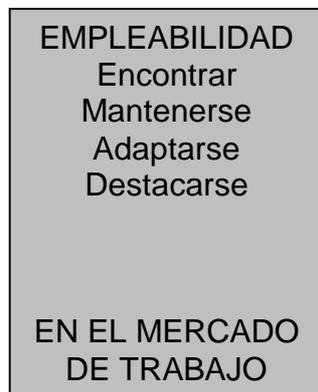
### La empleabilidad:

Les propongo construir el concepto juntos. En una primera aproximación a la definición de empleabilidad, vemos como detrás del término rimbombante se esconden, en definitiva, las posibilidades que las personas poseen para encontrar empleo, mantenerse, destacarse y amoldarse a un mercado de trabajo.

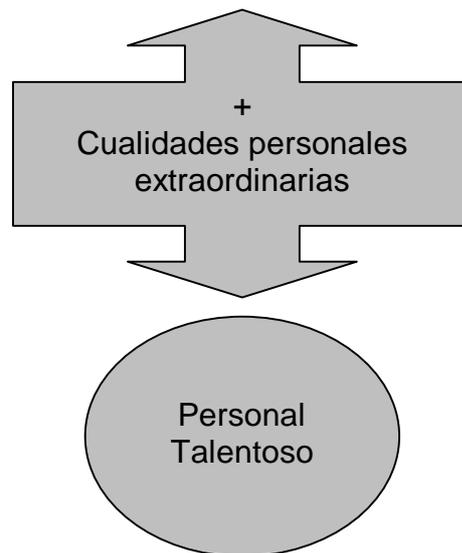
Podemos decir que se trata de, principalmente, poder enumerar, aptitudes y actitudes con una mezcla de cualidades personales para el trabajo.



Ser empleable, entonces, es tener las capacidades técnicas, los conocimientos, las destrezas y las capacidades actitudinales necesarias para poder ocupar los puestos definidos por las organizaciones o bien poder encaminar actividades de manera independiente con las características propias necesarias para no fracasar en el intento.



Si a este último párrafo le agregamos determinadas cualidades personales que permitan obtener resultados extraordinarios, nos encontramos con personal empleable y talentoso.



No podemos dejar de enunciar el valor del contexto en este desarrollo pues no es lo mismo emplearse en universos estables que en universos destacados por la criticidad de sus variables.

Al respecto, siempre recuerdo los comentarios de mi Padre donde el concepto general que me transmitía suponía estudiar para trabajar y trabajar para ser digno. Además de honestidad con el empleador y respeto mutuo. Bajo dicho esquema ideado, se formaría una ecuación casi infalible donde a mayor estudio, independientemente de la especialización o no especialización, mayor probabilidad de conseguir, mantener y destacarse en el empleo; donde a mayor lealtad respetando las formas, mayor posibilidad de perdurar en el mismo en un entorno acogedor. Siguiendo la línea de pensamiento de mi progenitor, las empresas se constituirían como los segundos complejos sociales de mayor importancia en la vida del trabajador por detrás de la familia.

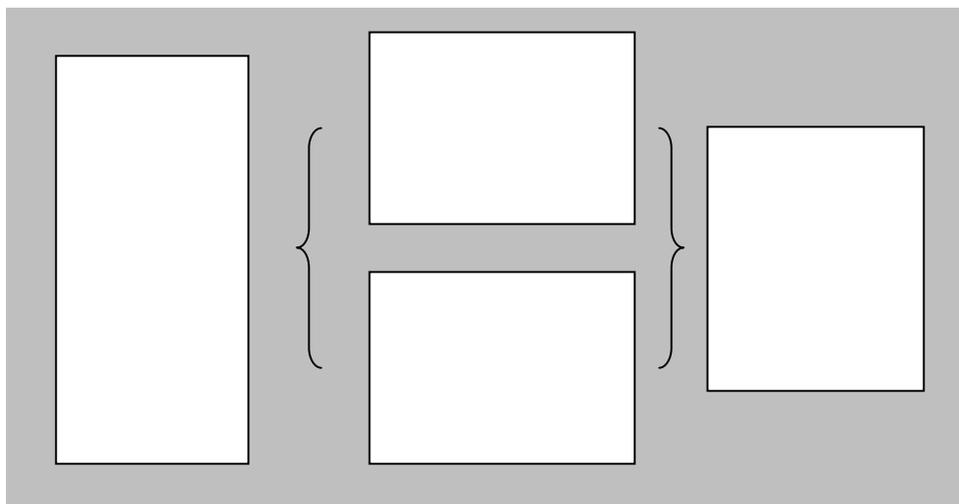
Sin embargo, si repasamos la historia de las organizaciones, en el ámbito de la relación de dependencia, notamos que las relaciones laborales ya no son tan duraderas como en el pasado y particularmente en Argentina, notamos que en general, el empresario nacional pyme, motor de nuestra economía y principal empleador, se focaliza en la realización de efectivos negocios pero con estrategias de corto plazo. Si bien el pensamiento a mediano y a largo plazo latente existe, la realidad de las decisiones, nos demuestra que en la mayoría no se manifiestan.

Bajo esta metodología de razonamiento los trabajos para siempre dejan de existir o son muy pocos los que se mantienen vigentes. El tiempo de empleo es, a menudo, corto y las características de los puestos son, a menudo, cambiantes.

La realidad pyme actual, nos permite ver como han quedado atrás las ideas de una vida dedicada a la empresa y al puesto seguro.

Ahora bien, si repasamos la historia de las actividades independientes, en el ámbito de la acción para el trabajo, notamos que son innumerables los casos de fracaso en las primeras etapas del intento. Si indagamos acerca de las causas generadoras de la experiencia negativa, notamos que muchas veces se debe a un mal manejo de los inconvenientes o a la falta de planificación de resolución de conflictos que todo inicio demanda y otras tantas, se debe a la incapacidad aptitudinal y actitudinal de quien no sólo debe fomentar la actividad sino también trabajar en contextos extremadamente cambiantes y desafiantes.

En ambos casos, podemos concluir que suponer que las variables que rodean a la actividad son estables y hasta casi estáticas, es desconocer las reglas de juego y en ese sentido, desconocer el contexto laboral, social y hasta cultural reinante.



Avanzando en nuestra construcción del concepto de empleabilidad, el dinamismo del contexto nos permite inferir que, ser empleable a nivel individual, en un momento determinado, no significa ser empleable a lo largo del tiempo.

Es muy importante poder reconocer en el entorno las necesidades requeridas para el ejercicio de la acción laboral de la especialidad en la que nos encontramos insertos y conocer las limitaciones a la empleabilidad que poseemos actualmente como una forma de conocer nuestras debilidades en proyecto y proceso de mejora.

## **La empleabilidad: visión del individuo**

Existen otras definiciones de libro que consideran a la empleabilidad como el potencial que tiene determinado individuo en ser solicitado y deseado por la empresa. A la capacidad de determinado individuo de obtener la máxima rentabilidad de su perfil.

En estas definiciones, es el individuo el primer interesado en su empleabilidad donde para trabajar sobre ella, ha de cuidar tres cosas: conocerse, formarse y venderse.

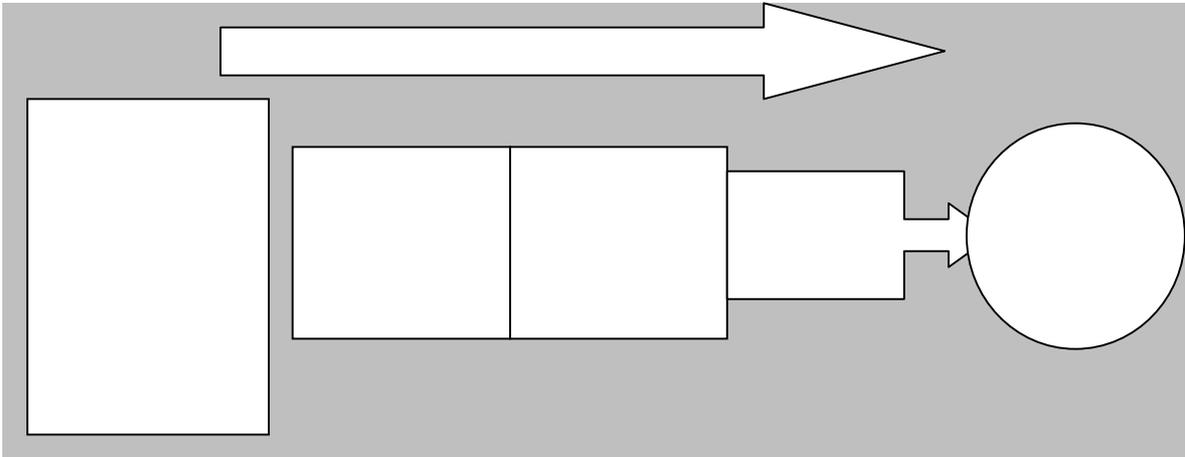
Cualquiera de estos tres factores, sin los otros dos, implica una empleabilidad defectuosa.

Conocerse en la realización de ejercicios de autoconocimiento es importante pues colabora fuertemente en el proceso de identificación de requisitos que el universo empleador solicita y que actualmente no se posee. De esta manera se puede potenciar eliminar ese gap formativo ocupacional a través de un proyecto de formación asociado para una mejor ocupación laboral.

Formarse efectivamente, para eliminar por completo dicha brecha o al menos gran parte de ella. Esta acción es una decisión individual para el caso de la búsqueda de nuevos puestos en otras organizaciones y es una decisión de la empresa para el caso de la búsqueda de la eficiencia en los puestos de trabajo ya definidos estratégicamente en la estructura.

Venderse eficazmente, para dar a conocer lo que el individuo posee y tiene para dar. Es una tarea propia de la persona que desea dejar ver o apreciar su capital de trabajo en búsquedas de más prósperas y mejores condiciones a las que posee en un momento determinado. En suma, es la persona, futuro empleado, quien debe administrar su empleabilidad dejando ver los aspectos positivos y destacables para una posición determinada. Es quien debe ofrecer, mostrar o vender, a su potencial empleador, las condiciones que posee y que seguramente coinciden con lo que necesita.

No estar por debajo ni por encima de la expectativa del puesto es una tarea muy difícil. Una tarea de reconocimiento de campo previo a la entrevista que el postulante debe investigar. Una tarea que se complica aún más si el postulante no posee o no tiene acceso a información relevante en ese sentido



### **La empleabilidad: visión de las organizaciones**

Encontrar a la persona ideal para el puesto de trabajo es caracterizarla como empleable para dicho puesto. La función de empleo en las organizaciones es una de las funciones técnicas propias encomendadas al área de recursos humanos, donde particularmente selección de personal toma activa participación.

La función de empleo, consiste en identificar los puestos de trabajo de la organización y procurar mantenerlos cubiertos con aquellas personas que más se adecuen con los requisitos de los mismos de manera tal que se contribuya con el logro de los cometidos de éstos y que fueran previamente definidos aunque no necesariamente se mantengan en el tiempo en que perdure el puesto en la organización.

Vemos aquí el nexo entre empleo, puesto, tiempo, variabilidad y empleabilidad respecto de la persona que lo ocupa.

La función de empleo en las empresas, es el aporte y provisión de personal necesario en el momento preciso, en calidad y cantidad adecuada, a través de herramientas relacionadas con la búsqueda, la selección y la integración de personas a la organización.

La búsqueda y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, la consecución de recursos humanos para la organización.(1)

La búsqueda, es una actividad de divulgación, es por tanto una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva. (1)

A la búsqueda le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escoge entre los candidatos recolectados y previamente clasificados, a aquellos que tengan más posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido. (1)

En consecuencia la búsqueda tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La selección es el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada candidato, sus competencias, sus habilidades, capacidades y limitaciones, y su posibilidad de inserción en la cultura de la organización.(1)

(1) Gestión de personal, aspectos legales, técnicos y organizacionales. Eduardo Schiel y Nestor Orozco . Aplicación Tributaria julio de 2003

Su misión es encontrar la mejor persona para un trabajo específico. El acierto en la provisión de la persona adecuada es determinante para el éxito de cualquier organización.

Luego de este desarrollo vemos como la cobertura de las vacantes debe tratarse como un asunto estratégico ya que debe lograr la congruencia entre tres factores: estrategia, organización y plan de carrera personal.

Estrategia, porque las posiciones deben ser diagramadas con perfiles de ocupantes que acompañen el proceso de gestión con visión de negocio.

Organización, pues no se conciben puestos sin función y funciones sin puestos organizados en un todo con el negocio o la actividad.

Y plan de carrera personal, porque las posiciones serán satisfactoriamente cubiertas si el personal involucrado logra entender la propuesta y eficientizan la misma, en pos de sus propios objetivos.

En suma, si la sintonía entre los tres factores no es buena, no se verán los logros tanto a los fines de la organización como a los fines de la calidad de vida de las personas que ocupan los puestos. La cobertura de los puestos debe satisfacer las necesidades de la organización por un lado y las necesidades, potencialidades y expectativas de las personas que los ocupan, por el otro.

El concepto de empleabilidad, que las posiciones en las empresas actuales demandan y que por los momentos difíciles que atraviesa solicita, no sólo involucra la formación o experiencia, sino que, también requiere estilos de trabajo, destacándose atributos tales como: participativo, autónomo, creativo, proactivo, seguro, idóneo, versátil, audaz, brillante, etc.

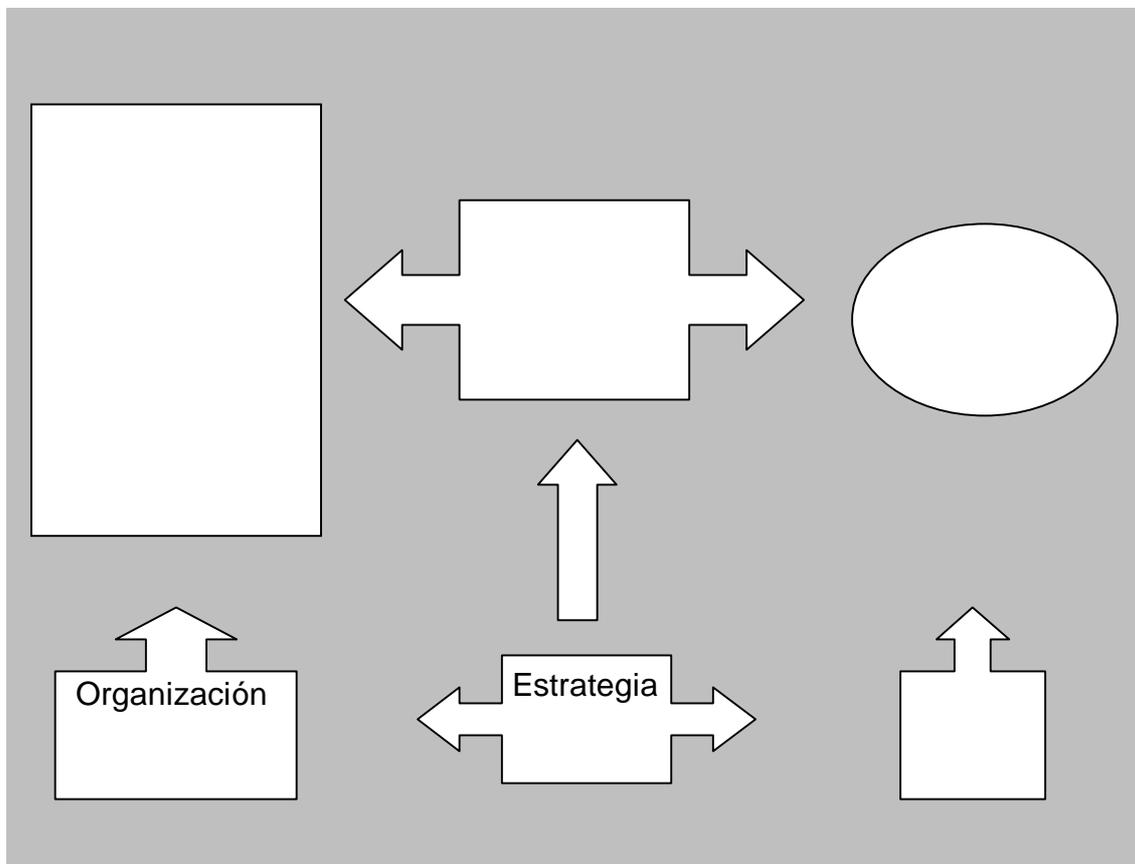
Estas formas o estilos de trabajo, de manera individual o en su conjunto, determinan la característica de "talento" que tanto hemos oído hablar y que

tanto nos preocupa mantener y propiciar dentro de las organizaciones a los gerentes de recursos humanos.

Es sabido, para los que administramos talento dentro de las organizaciones, que no podemos cometer el error de potenciar y generar recursos personalmente empleables y talentosos para que luego de unos pocos meses, estos tengan que iniciar un proceso de búsqueda o cambio de empleo.

Lo verdaderamente importante que debemos entender como empleador o empleados es que los puestos actualmente cubiertos por personas que no se encuentren a la altura de las necesidades requeridas por el mismo automáticamente dejan de ser aquellas que eficientemente deban cubrirlo y por ende, son susceptibles de perder su calificación de empleabilidad que tenían al momento de ingreso a la organización.

El compromiso sobre la empleabilidad y el trabajo sobre la misma es, pues, común a la empresa y al trabajador y es un proceso continuo en el tiempo.



### **La empleabilidad: visión del Estado**

El concepto de empleabilidad es cada más relevante en las teorías y en las prácticas educativas y por ende en los organismos de estado. La

conceptualización se refiere, desde dicha visión, a la habilidad para obtener un primer trabajo, mantenerlo y desarrollarse en él; enfrentar eficazmente cambios en la condición laboral reduciendo períodos de búsqueda y logrando inserciones laborales satisfactorias.(2)

En dicho contexto y con dichas definiciones, los estados se preocupan por lograr niveles adecuados de empleabilidad entre sus ciudadanos. Las estadísticas e indicadores de gestión sobre estos puntos son los semáforos en sus programas de trabajo y constantemente son analizadas nuevas y creativas ideas sobre el punto.

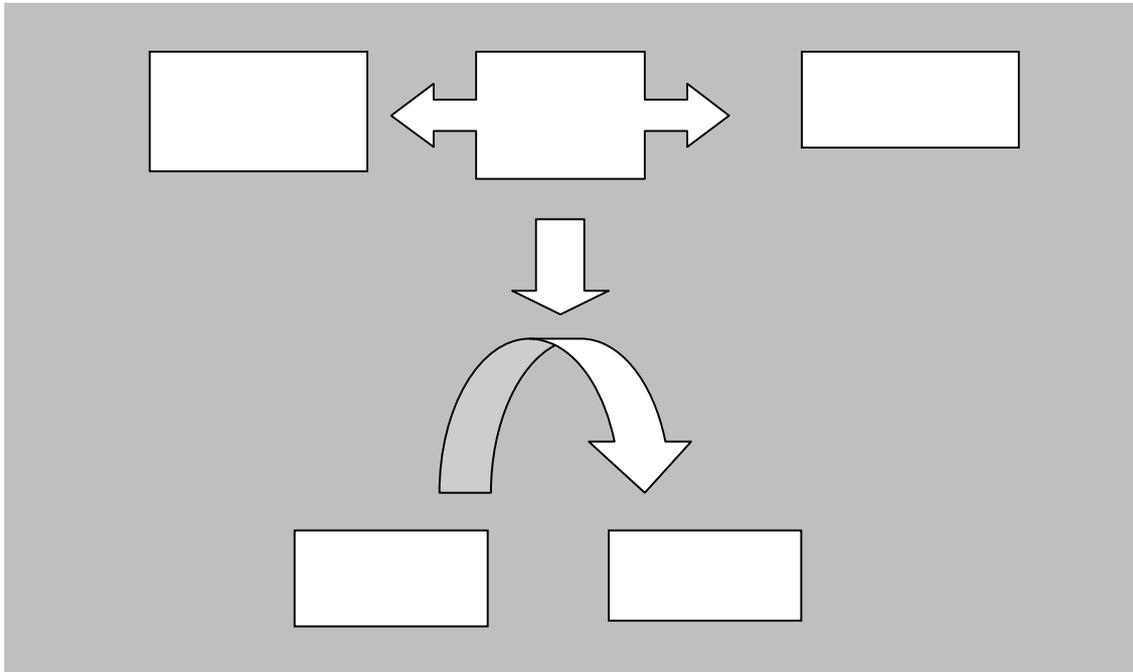
Es así como los desarrollos de programas, buscan mejorar estos indicadores, crear un puente entre el ámbito educativo y el ámbito laboral. Un puente necesario para enfrentarse a un mercado laboral cada vez más competitivo, incierto y complejo.

(2) Material destinado a orientadores, tutores de las oficinas de empleo Versión 17 de junio de 2008 – Módulo 2

Digamos que conceptualmente, los programas, ayudan a construir escenarios y proyectos formativos y laborales, potenciando competencias tendientes a

mejorar las posibilidades de inserción laboral. Ahora, nada dicen acerca del talento indispensable que las organizaciones requieren.

Creo personalmente que se trata de un desafío extremo de la política pública, ya que la importancia del empleo, en la vida personal y social de los participantes, entre los que están los jóvenes de alta vulnerabilidad, es muy elevada. Arriesgaría a decir que se constituye como un punto de inflexión en lo que será de su futuro.



### **Competencias. Hacia su definición.**

Al inicio de esta ponencia delimitamos como empleabilidad de un individuo, al conjunto de competencias que este posee y que pueda evidenciar en el ámbito del trabajo.

Las definiciones de competencias son sumamente variadas e interesantes. A modo de ejemplo cito las más destacadas luego de un rápido recorrido por la Web.

- 1 - Característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio.
- 2- Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permite la realización exitosa de una actividad.
- 3- Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual, el comportamiento, orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.
- 4- Característica subyacente de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo.
- 5- Dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

6- Conjuntos de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

7- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior contribuyendo al logro de los objetivos claves del negocio.

8- Característica subyacente de una persona causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Claro está que contar con las personas que posean las características adecuadas y causalmente relacionadas con un desempeño exitoso para un puesto determinado se ha convertido en la pasión de la gestión de recursos humanos.

Pero analizando este pequeño detalle noto que este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas y estructuradas en un todo organizacional destinadas a cumplir con las necesidades funcionales de la empresa, independientemente de la persona que lo ocupa. Muy por el contrario, se intenta transformar dicho concepto en unidades dinámicas que forman parte de procesos destinados a satisfacer expectativas y necesidades de clientes internos y externos. Llamando así a todo usuario de servicio o producto que fuera generado por el puesto en cuestión.

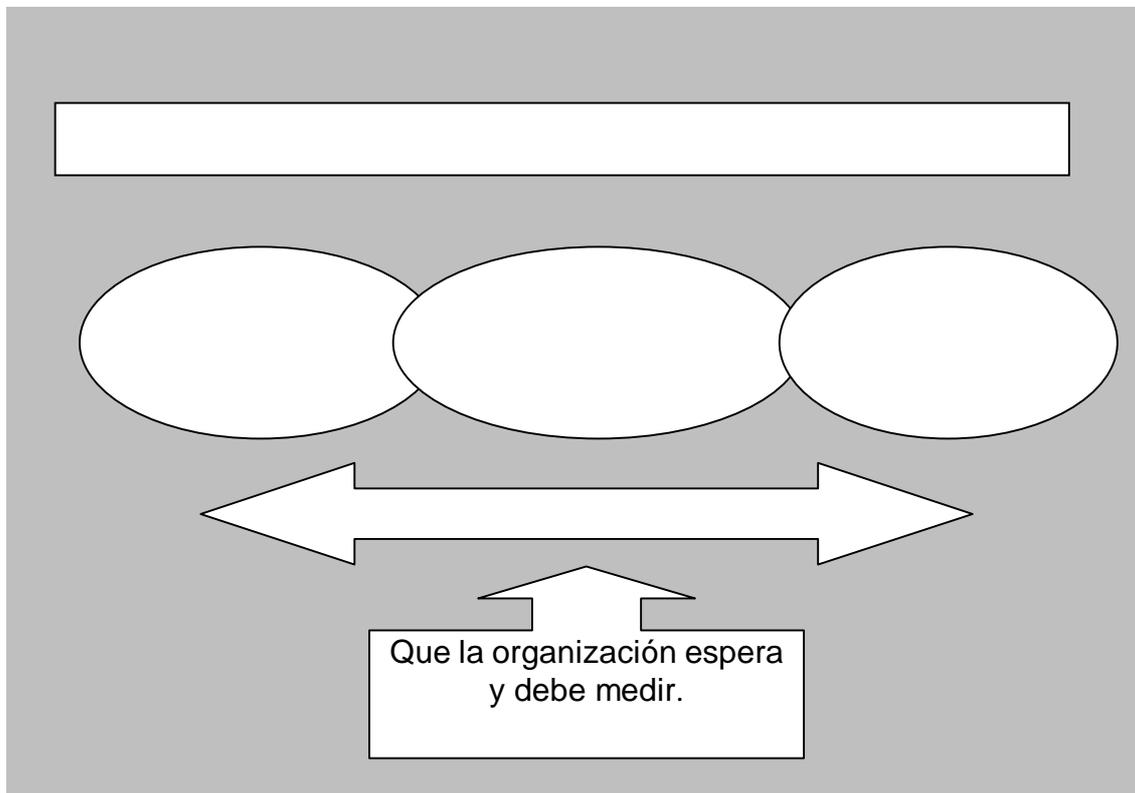
Si esto es así, las competencias se constituyen como las características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente en puestos de trabajo con visión en procesos y resultados estructurales claves para el negocio.

Vemos que del análisis de las definiciones que cito surge que las competencias pueden consistir en motivos subyacentes de las personas, como ser rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, valores, entre otros; y además nos encontramos con contenido de conocimientos, formas y habilidades además de conductas reiteradas y repetitivas a lo largo de un prudente tiempo en ámbitos laborales.

Se puede asumir que hay competencia cuando existen características individuales que se pueden medir de un modo fiable y cuya presencia se puede demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores y que se mantienen en el tiempo razonablemente establecido para la gestión u objetivo.

Identificar dichas competencias en las personas pasa a ser un tema de fondo y de forma, cuya complejidad es manifiesta y recurrente.

Si entendemos que tratamos con capacidades de hacer o actuar en un tipo definido de situación donde la capacidad se apoya en conocimiento pero no se reduce exclusivamente a ello, podemos ver que su identificación y medición es todo un desafío.



### **Competencias. Hacia su medición:**

Vemos que toda variable conductual sujeta a medición debe ser definida tanto conceptual como operacionalmente a fin de hacer explícito los contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estaremos evaluando y sus manifestaciones observables.

Si no contamos con definiciones operacionales es prácticamente imposible observar la variable conductual pues, se trata en general de constructos que adquieren contenido solo mediante manifestaciones de conducta.

Todos los instrumentos de observación son válidos pues en su proceso de persecución de manifestación de conductas esta la clave. Desencadenar conductas con el fin de evidenciarlas.

Las muestras de conductas deben estar lógicamente asociadas con las variables e inequívocamente relacionadas para que sea fiable su medición pero... ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias para el cargo?

Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conductas a fin de determinar la ubicación en el continuo subyacente y variado que se encuentre definido o asumido que existe, el cual estará seriamente influenciado por la rama o actividad de la organización y sus factor clave de éxito o fracaso. (Diccionario de competencias)

Pero ojo, no todas las conductas tienen el mismo significado o peso relativo y algunos de ellas serán más relevantes que otras, por lo que habrá que ponderarlas de alguna manera lógica razonable para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.

Además no podemos interpretar similares competencias y ponderación o gradación en puestos de distinto nivel jerárquico o especificidad técnica.

Siempre recuerdo mi experiencia sobre este punto donde luego de haber definido las seis competencias necesarias para el desarrollo exitoso del negocio se me hizo técnicamente inviable mantenerlas para todos los puestos de la organización y solo jugar con la relación de peso específico y ponderación.

Sin embargo si resultó claro y definitivo dicho diccionario para el área comercial en su totalidad donde la definición de cliente interno y externo usuario de su proceso quedó bien evidenciado.

De todos modos, no es de mi interés desarrollar un diccionario de competencias integral para la organización ni establecer un modelo de medición sobre el mismo. Tampoco es de mi interés debatir sobre la mayor o menor científicidad de las herramientas de medición que actualmente se encuentran disponibles pues no se trata del eje de mi trabajo. Sin embargo me pareció oportuno compartir el armado de la definición y las características generales de la medición para lo que sigue de la ponencia.

### **Talento: hacia su definición**

Hoy en día, en las empresas exitosas, se está produciendo un cambio radical.

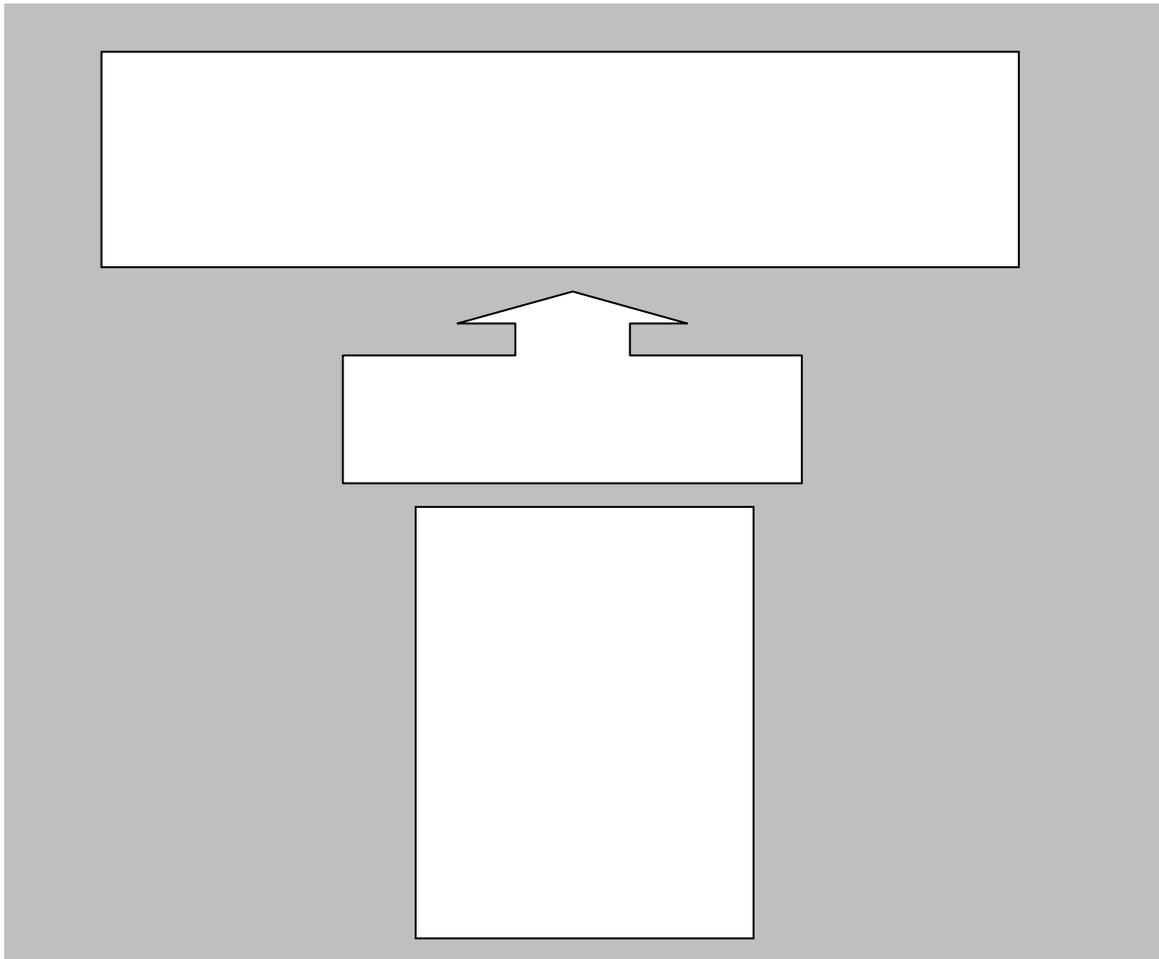
La velocidad ha adquirido un nuevo significado. Las expectativas de lo accionistas de empresas se han acelerado a ritmo desenfrenado y la búsqueda de resultados extras es casi un denominador común.

De la lectura de diferentes especialistas sobre este punto relevo que cuando un empresario manifiesta sus deseos frente a una potencial contratación de un talento, lo hace con la plena expectativa de que crezca con la empresa. Es decir, se parte del supuesto de que si el empleado está limitado por definición, se limitara a si mismo y a la empresa en el logro de un crecimiento constante.

Me pregunto si la limitación de la que hablamos en el párrafo anterior no se contradice en algún punto con lo que en la práctica se manifiesta en la general de las organizaciones, es decir, se busca un empleado talentoso en contextos y estrategias de negocio de corto plazo.

Me parece adecuado entonces redefinir como talentoso a quien logra resultados extraordinarios, a quien maneja el caos a gusto, a quien hace malabarismos con muchos proyectos a la vez, a quien lidera los momentos más difíciles y cambiantes de la organización, a quien se manifiesta seguro, audaz, proactivo, versátil, idóneo y brillante en el poco tiempo que perdura la

estrategia adoptada. (3). Esto no se enseña como habilidad sino que representa un cuadro actitudinal y cualitativo en la persona que podemos sujetar a evaluación en conjunto con las competencias que mencionáramos anteriormente.



(3) Los talentos del siglo XXI – Cristina Mejias–Editorial Planeta Argentina SAIC– Junio de 2000

## **Capítulo 2 – Plan joven – Objetivo – Formalidades**

### **Programa objeto del análisis.**

Siguiendo con el desarrollo de la presente ponencia creo importante acotar el ámbito de estudio y para ello les propongo abocarnos al programa objeto.

Comenzaremos por la presentación y definición formal generada desde el Ministerio de trabajo en su web institucional.

Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo

El Programa dispone de un conjunto de prestaciones de apoyo a la construcción e implementación de un proyecto formativo y ocupacional destinado a los jóvenes con el objetivo de proporcionarles oportunidades laborales vinculadas con sus perfiles, sus expectativas y sus entornos.

#### Requisitos de los participantes

Podrán participar los jóvenes de DIECIOCHO (18) a VEINTICUATRO (24) años de edad, que tengan residencia permanente en el país, no hayan completado el nivel primario y/o secundario de escolaridad y se encuentren desempleados. Los jóvenes que superen el límite máximo de edad durante su participación en el programa, podrán continuar realizando actividades hasta un plazo de VEINTICUATRO (24) meses contados desde el momento de su incorporación.

#### Incorporación de los jóvenes al Programa

Los jóvenes interesados en participar del Programa, deberán solicitar una entrevista en la Oficina de Empleo Municipal correspondiente a su domicilio de residencia.

Un orientador entrevistará a los jóvenes interesados para ampliar la información sobre el Programa y se completará o actualizará su historia laboral.

Finalizado este registro, ambas partes firmarán un convenio de adhesión al Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo que se remitirá, para su validación, a las Gerencias de Empleo y Capacitación Laboral del MTEySS. Las solicitudes que sean validadas antes del día DIEZ (10) de cada mes, permitirán a los jóvenes iniciar en forma inmediata el primer paso del Programa: los Talleres de Orientación e Inducción al Mundo del Trabajo.

#### **Acciones del Programa**

El primer paso que propone el Programa son los Talleres de Orientación e Inducción al Mundo del Trabajo. Durante el desarrollo de los mismos, los jóvenes contarán con el asesoramiento de distintos talleristas que les brindarán los elementos necesarios para la identificación de:

- 1) sus intereses, necesidades y prioridades;
- 2) las particularidades de su entorno social y productivo;
- 3) la revalorización de los saberes y habilidades para el trabajo, que haya adquirido en distintos espacios de aprendizaje y experiencia; y
- 4) estrategias adecuadas para planificar y desarrollar su camino de búsqueda, formación y acceso al empleo.

A partir de los Talleres de Orientación e Inducción al Mundo del Trabajo, las y los jóvenes podrán definir un proyecto formativo y ocupacional.

En los talleres se desarrollarán los siguientes temas:

- i. análisis del contexto productivo local y de las oportunidades de empleo o de trabajo que se presentan;
- ii. construcción o actualización del proyecto formativo y ocupacional;
- iii. derechos y deberes de los trabajadores;
- iv. condiciones de trabajo y salud ocupacional;
- v. alfabetización digital.

Los mencionados talleres duran un período máximo de dos meses. Esta etapa es obligatoria y previa a la participación en las demás acciones del Programa, con excepción de la finalización de los estudios primarios y/o secundarios que podrán realizarse mientras se participa de los talleres.

#### Ayudas económicas destinadas a los jóvenes

Las ayudas económicas variarán, de acuerdo a las distintas actividades que desarrollen en las diversas acciones del Programa y los jóvenes recibirán por ello prestaciones dinerarias no remunerativas mediante el mecanismo de pago directo, para lo cual se les entregará una tarjeta magnética personal e intransferible.

### **Capítulo 3 – Instrumentación del programa objeto.**

#### **Definición y alcance de mi participación.**

Desde el mes de febrero de 2009 y luego de una breve capacitación, de una jornada, brindada por capacitadores del Ministerio de Trabajo en el aula magna de la Universidad de La Matanza, me coloco al frente de parte del taller de orientación e inducción al mundo del trabajo donde, particularmente, para la actividad de construcción o actualización del proyecto formativo y ocupacional se llevan a la fecha, 8 (ocho) cursos de alrededor de 35 (treinta y cinco) jóvenes personas cada uno.

Estos ocho cursos fueron designados a mi persona por decisión del director del Centro de Formación Profesional número 406 y se encuentran distribuidos

geográficamente en las localidades de Virrey del Pino, La Tablada, San Justo, y González Catan, todas localidades del partido de La Matanza.

### **Nos ponemos en acción**

Del detalle de mis anotaciones puedo citar una serie de características comunes encontradas:

1. Desorientación en cuanto a su futuro laboral y profesional, en muchos casos no saben porque están allí y lo definen como una forma de obtener dinero para sus cosas personales.
2. Dificultad para tomar decisiones. Se sienten desbordados con sus estilos de vida, en muchos casos ya son madres y padres de varios hijos.
3. Presión social y familiar para conseguir trabajo. El entorno directo se los exige. Solo algunos son motivados por sus padres, la figura de sus tutores es casi nula.
4. Conflicto producido por la libertad de elección. Se sienten condicionados por sus características y su escasa formación educativa.
5. Problemas de auto concepto u autoestima que provocan que crean que no pueden hacer frente a determinadas tareas para las que en realidad están calificados y-o tienen potencial para desarrollar las calificaciones requeridas.
6. Desaliento provocado por experiencias negativas en sus trayectorias educativas o laborales. En general tienen malas experiencias laborales de trabajo informal mal remunerado o de abuso en cuanto a jornada y características de las tareas.
7. Desmotivación para trabajar y-o desconocimiento del significado del trabajo en términos de encuadre, tiempos, dedicación, etc.
8. Disposición a desempeñarse en cualquier cosa, en trabajos que lo alejan de su objetivo o meta profesional, abrumados por necesidades económicas o de otro tipo.
9. Habilidades personales y-o sociales debilitadas que dificultan su inserción laboral.

Comienza la tarea. Treinta y pico de personas por comisión que me miran y esperan la solución a sus problemas de empleabilidad, treinta y pico de personas por comisión cuyas expectativas están centradas en la obtención del empleo que los diferencie y les permita crecer en sus vidas y obtener el tanpreciado reconocimiento, treinta y pico de personas por comisión que no se conocen y que junto a sus temores evidencian humildad y ganas de aprender la receta mágica que les cambiara su futuro.

Estas expectativas tan altas en cuanto al contenido debían ser llevadas a la realidad por mi persona, en principio, como una muestra de que las cosas no fueron ni serán tan fáciles de ahora en adelante.

Debía cuidar las formas, el vocabulario involucrado y particularmente debía hacerlos sentir comprendidos para que de esta manera lograr apertura en pos de mi cometido.

## La estrategia de salida.

Entendí que los jóvenes debían percibir la propuesta del programa del taller como una herramienta, como una oportunidad para su proyecto.

Me pareció oportuno durante el encuentro y lo que durara en total el taller, crear un clima de confianza y de escucha para el trabajo. Debía generar la idea de espacio donde la persona pueda expresar sus dudas, deseos, inquietudes que clarifiquen, tranquilicen y demuestren apertura para ser entendidas y atendidas.

El joven debía percibir además un trato profesional donde características tales como puntualidad y presencia se manifestaran como familiares en formas propias del ámbito del trabajo.

Además, se debían comenzar a definir los roles. Los jóvenes debían percibir al profesor como facilitador de su proceso, siendo ellos mismos los responsables y protagonistas del mismo.

La actitud debía de ser de estimulación de expectativas positivas aunque realistas, para de esta manera, lograr afrontar un nuevo proceso de cambio.

## Resumen de composición de universo.

Del total de inscriptos para el taller solo se presentaron el 80% promedio de la nomina inscripta. El promedio de edad se estableció en los 20,95 años. El 42% de los presentes, en todos los cursos, tenían hijos a pesar de su corta edad, además, en algunos casos ya eran dos las cargas de familia. El 90% de los jóvenes relevados, estaban en actividad de característica no formal. Todos demostraban experiencia en ámbitos de trabajo ya que casi el 100% tenía experiencia de trabajo aunque no todos eran remunerados. Casi la mitad eran mujeres. Solo un 2% de los presentes desarrollaba actividad independiente.

En suma:

|                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| Presentismo promedio              | 80%                         |
| Edad promedio                     | 20,95 años                  |
| Con cargas de familia             | 42%                         |
| Con actividad / trabajo no formal | 90 %                        |
| Con experiencia de trabajo        | 98%                         |
| De genero femenino                | 49%                         |
| Emprendedores                     | 2%                          |
| Cantidad de talleres              | 8                           |
| Cantidad de jóvenes relevados     | 244                         |
| Jurisdicción                      | La Matanza – Pcia de Bs.As. |

## **Acerca de las dinámicas de trabajo.**

Comenzamos con las dinámicas establecidas en el programa. El enfoque de las mismas tiene cuatro puntos importantes y definitorios para la identificación y valoración de la empleabilidad encontrada respecto de la requerida.

El punto de partida es el reconocimiento de si mismo. En esta etapa espero que los jóvenes puedan analizar y reflexionar acerca de su situación respecto del trabajo y la formación. Puedan identificar sus propias competencias y las que las posiciones laborales requieren. Puedan identificar empleabilidad desde el individuo y empleabilidad desde las organizaciones. Puedan conocer sus limitaciones actuales para entender y accionar sobre los puntos relevantes con formación que facilite su inserción laboral.

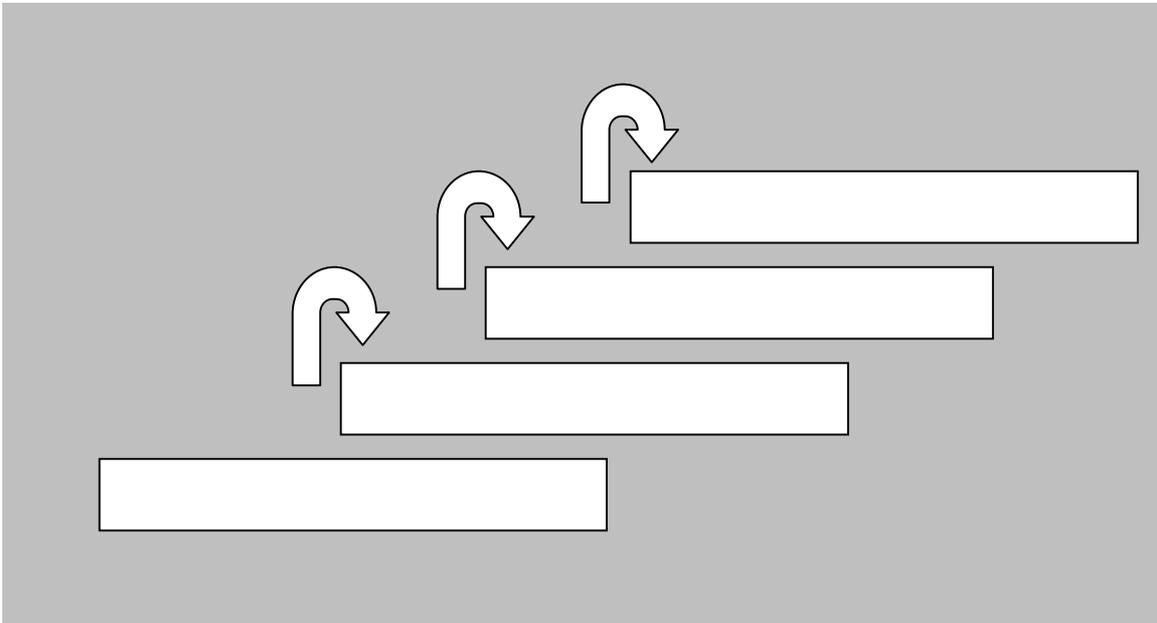
En segunda instancia trabajaremos con el análisis del contexto laboral y las características del mundo del trabajo. Es esta etapa espero poder otorgar información y herramientas para que el joven conozca los cambios y dinamismo existente en el mundo del trabajo, sus consecuencias, las exigencias actuales y las tendencias generales sobre el mercado de trabajo. Aquí, el joven logrará identificar las competencias requeridas por los puestos en general, la distancia existente entre los requerimientos de las organizaciones y las personas. Por consiguiente, su incidencia en el empleo.

La tercera parte delimita e identifica la meta laboral. En esta etapa espero poder ayudar a definir el objetivo laboral de los jóvenes, así como también, la formación requerida y disponible para el proyecto, las competencias necesarias para dichos esquemas, la manera de asimilarlas y el recurso financiero necesario para lograrlo. Por otra parte, esta etapa me permitirá relevar el umbral de autoexigencia del joven, el potencial de talento en la base bajo estudio.

Por último, pretendo otorgar herramientas para la búsqueda efectiva de trabajo, en principio búsquedas independientes a la meta laboral prevista, ya que trabajar es necesario en estos entornos para poder sobrevivir y de alguna manera financiar sus propios proyectos formativos y ocupacionales futuros. Esta etapa me permitirá relevar y definir quienes serán los que se diferencien en los ejercicios de práctica, los que en el camino de búsqueda de alternativas laborales evidencien pro actividad, versatilidad, brillantez y toda conducta personal destacable o talentosa.

En suma, los puntos a evaluar desde las dinámicas de trabajo serán:

- 1- Autoconocimiento
- 2- Contexto laboral
- 3- Proyecto formativo ocupacional
- 4- Búsqueda laboral efectiva



### **Primer dinámica de trabajo: AUTOCONOCIMIENTO**

Objetivo: Lograr que cada joven identifique, en un dibujo, cuales han sido hasta el momento sus itinerarios educativos y ocupacionales.

En la dinámica, cada joven dibuja un árbol donde identifica:

Raíces: aquellas cosas que ha aprendido de manera natural y que forma parte de cómo ellos se identifican respecto del trabajo.

Tronco: Lo que se aprendió en forma voluntaria para afrontar la vida laboral.

Ramas: Lo que están haciendo hoy y pretenden lograr en el corto plazo.

Frutos: Aquellas metas laborales, de mediano o largo plazo, que se pretenden alcanzar en el futuro.

Del análisis de los resultados obtenidos en esta primera actividad, vemos que la diversidad de oficios y profesiones definidas como meta laboral son limitadas a ocupaciones tradicionales, es decir, el espectro de conocimiento de carreras es básico y repetitivo.

Me pregunto si estas respuestas generales demuestran limitaciones auto generadas o bien, se trata de falta de conocimiento de otras y más variadas alternativas.

Luego de la reflexión con los distintos grupos, logro ratificar mi segunda conjetura. Vale decir, no se conoce diversidad de oficios u ocupaciones pues los jóvenes manifiestan que nada relacionado con sus entornos ni nadie relacionado con su círculo social cercano, les han enunciado o dado a conocer un espectro mayor en cuanto a posibilidades distintas de empleo.

Ante la pregunta de porque no fueron ellos mismos los encargados de investigar nuevos oficios u ocupaciones, solo en muy pocos casos, para ser más exactos 5 sobre 244, manifestaron conocer distintas carreras o variedad de ocupaciones y que su conocimiento está basado en la búsqueda de distintas alternativas de manera independiente y auto motivada.

En todos los casos, el entorno familiar no ha colaborado con la elección de meta laboral definida en esta primer dinámica de trabajo aunque si ha participado activamente, en el 60% de los casos, en la formación educacional elegida y ejecutada a la fecha. Es de destacar que en el 40% de los casos solo tienen cumplido el noveno grado educacional.

En cuanto al senioriti de las metas, vemos como el 25% de los casos corresponden a oficios, 52% a nivel terciario, 3% a nivel universitario, el resto (19%) no lo tienen definido y solo 1% promueve su actividad de manera independiente.

Con respecto al grupo, mi primera reflexión es positiva ya que la estructura y conocimiento laboral demostrado es muy satisfactoria. Además, en la mayoría, se denota desenvolvura y buen diálogo con el profesor y con sus pares, se responden con precisión las consignas y se muestran participativos y respetuosos de los tiempos y recursos asignados.

Con respecto al conocimiento del concepto empleabilidad desde el individuo, si bien no es conocida la palabra y su aplicación práctica, los jóvenes logran entender e interpretar rápidamente la necesidad de su aplicación.

#### Definición de meta laboral

|   |     |             |
|---|-----|-------------|
| Elección de ocupaciones tradicionales               | 82% | 198 jóvenes |
| Participación del entorno en la elección de la meta | 2%  | 5 jóvenes   |
| Elección de oficios                                 | 25% | 61 jóvenes  |
| Elección de terciarios                              | 52% | 105 jóvenes |
| Elección de Universitarios                          | 3%  | 8 jóvenes   |
| Elección de independientes                          | 1%  | 24 jóvenes  |
| Sin elección  | 19% | 46 jóvenes  |

Creo importante destacar el elevado nivel de “no elección” de meta laboral, al respecto y luego de una charla casi formal con cada uno de los 46 jóvenes involucrados la tendencia es a no dar valor al trabajo en el mercado de trabajo actual.

Complementando el párrafo anterior, en general, las experiencias laborales y sociales vividas al momento son muy traumáticas. Participar del presente programa no parece ser una elección personal de cada joven sino una obligación impuesta por su entorno social directo.

## **Segunda dinámica de trabajo: AUTOCONOCIMIENTO**

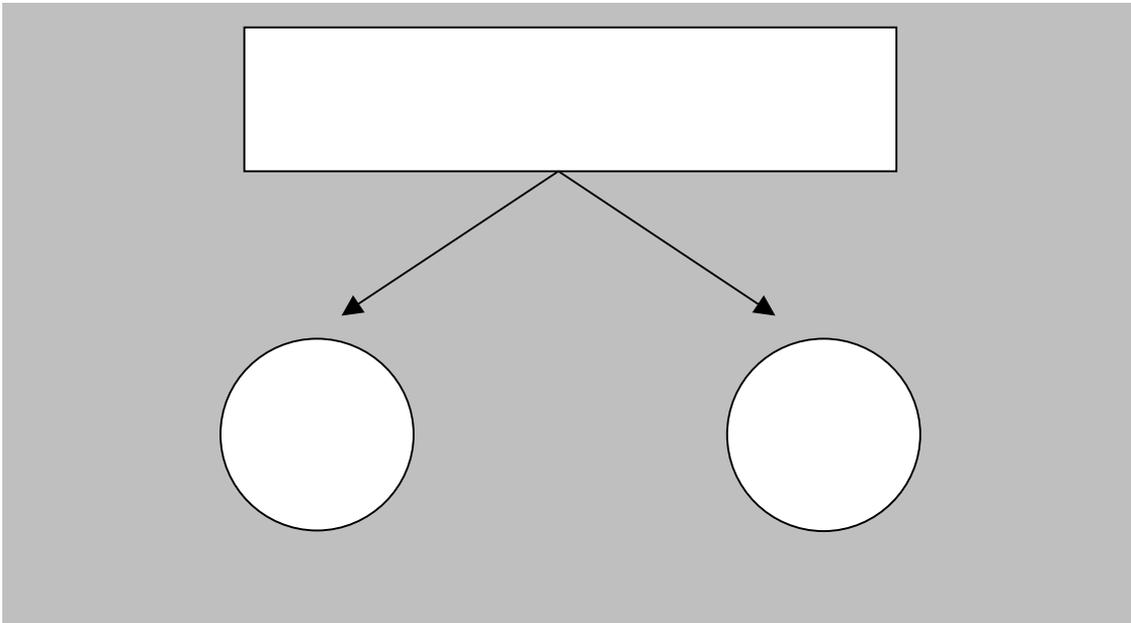
Objetivo: Indagar las representaciones laborales que rodean al joven participante. Lograr crear conciencia en el joven respecto de las mismas y analizar, en conjunto, la incidencia de ellas en la elección de sus decisiones respecto de la meta laboral definida en la dinámica anterior.

El árbol genealógico:

El árbol genealógico es un esquema de la familia a la que pertenece un individuo. La presente dinámica no busca identificar a su familia sino las ocupaciones y oficios que hay en ellas.

Por ese motivo, se les indica a los jóvenes, que podrán incluir en el árbol personas que sin ser familia considere relevantes en ese aspecto.

Del detalle de los trabajos realizados podemos decir que alrededor del 32% de las metas laborales definidas en la dinámica anterior fueron identificadas en el árbol genealógico de los oficios. Es decir, existen como oficios u ocupaciones de personas que están en contacto directo o son referentes en los mismos. Sin embargo, vemos como la mayor parte (68%) definió meta laboral completamente distinta a la de su entorno referido.



De la reflexión compartida con los jóvenes se evidencia un comentario común. Se considera que repetir la misma receta no les otorgará los resultados esperados pues el entorno definido en el árbol genealógico de los oficios, no logro a la fecha los objetivos tangibles que ellos esperan obtener como mínimo de su trabajo.

Para indagar cuales serán esos resultados tangibles o intangibles que se pretendan alcanzar con el empleo, veamos la siguiente dinámica:

### **Tercer dinámica de trabajo: AUTOCONOCIMIENTO**

Objetivo: Evaluar e identificar los resultados, objetivos, deseos o ideales a obtener con motivo del trabajo.

Cada joven en forma individual, se imaginará que existe un cofre del cual puede extraer 3 cosas que creará necesitar y buscará alcanzar en su vida laboral. Luego de imaginarlas deberá ordenarlas según su grado de importancia.

Del análisis de resultado, vemos como de la totalidad de participantes en un 40% aparece el dinero como deseo principal, luego le siguen la “casa”, el “auto” y la “familia” con casi 20% cada una. El resto es muy variado pero de poca incidencia en el total.

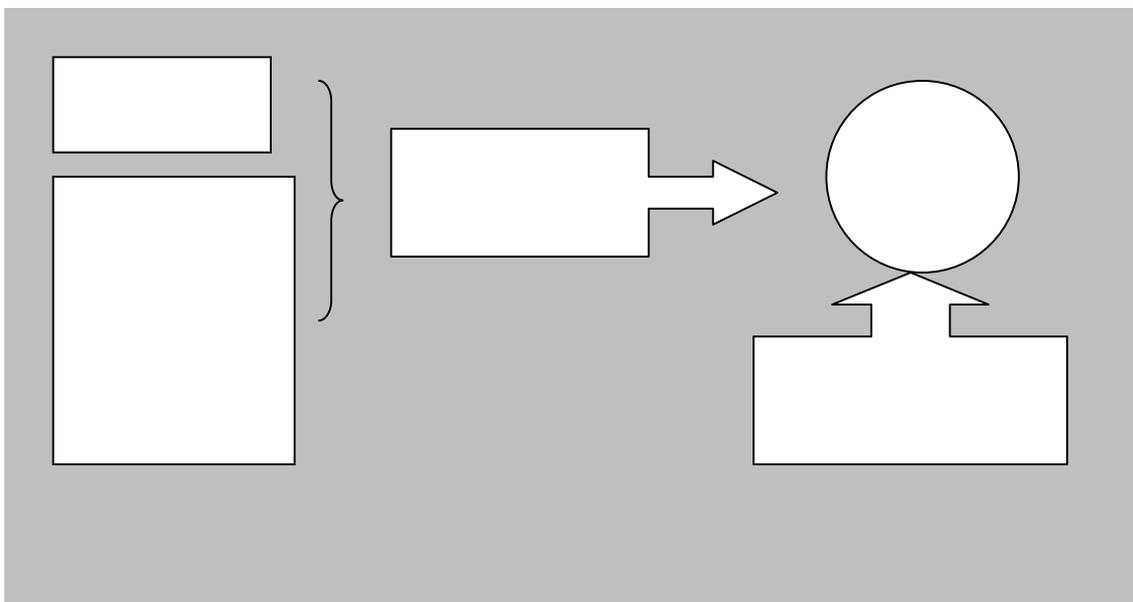
Lo que es claro es que la necesidad de trabajo, en casi el 80% de los casos, se fundamenta en dinero y bienes tangibles dejando de lado otras alternativas como pueden ser vocación, reconocimiento, valoración, status, entre otros.

Me pregunto si resulta razonable teniendo en cuenta el entorno analizado.

De la reflexión con los chicos se desprende que el dinero es la alternativa para lograr satisfacción. Muchos, el 90% de los casos, manifiestan no buscar dinero desmedido sino lo suficiente como para poder vivir tranquilo, solo algunos pocos (5% del total) consideran a la ambición como una característica positiva en el entorno del trabajo y serian capaces de trabajar incansablemente en pos de lograr resultados extraordinarios si el fin último es obtenerlo.

Con respecto al auto, son los jóvenes masculinos los que vuelcan el resultado. Sus decisiones tienen sustento en la imagen de éxito que un buen vehículo trasmite.

Es de destacar que la vivienda y la familia no están distantes del deseo del dinero aunque lo llamativo es que la familia es un deseo a lograr desde el trabajo. Indagando sobre este objetivo, la respuesta encontrada es que suponen que el trabajo es un nexo social de encuentro con el sexo opuesto y ven grandes posibilidades de constituir sus parejas prósperas en dicho entorno.



#### **Cuarta dinámica de trabajo: AUTOCONOCIMIENTO**

Objetivo: Acentuar la importancia de aceptar las debilidades y limitaciones como un pre requisito para reconstruir la autoestima o confianza en si mismo. Demostrar que toda persona tiene puntos fuertes y débiles y que estos no deben hacerlos sentir inferiores. Ayudar a admitir debilidades y limitaciones sin avergonzarse de ellas.

Ante el planteo de escribir en un papel al menos tres debilidades y tres fortalezas y comentarlas al resto del grupo, los resultados destacados fueron los siguientes.

La dinámica propuesta evidenció distintos estadios. Risas, vergüenza, reflexión y particularmente un fuerte recelo a compartir los atributos positivos y negativos con sus compañeros de clase.

Del análisis de composición de resultados, en la mayoría, corresponden a debilidades actitudinales, muy poco se detalla respecto de conocimientos o destrezas que podamos mejorar mediante un plan de capacitación.

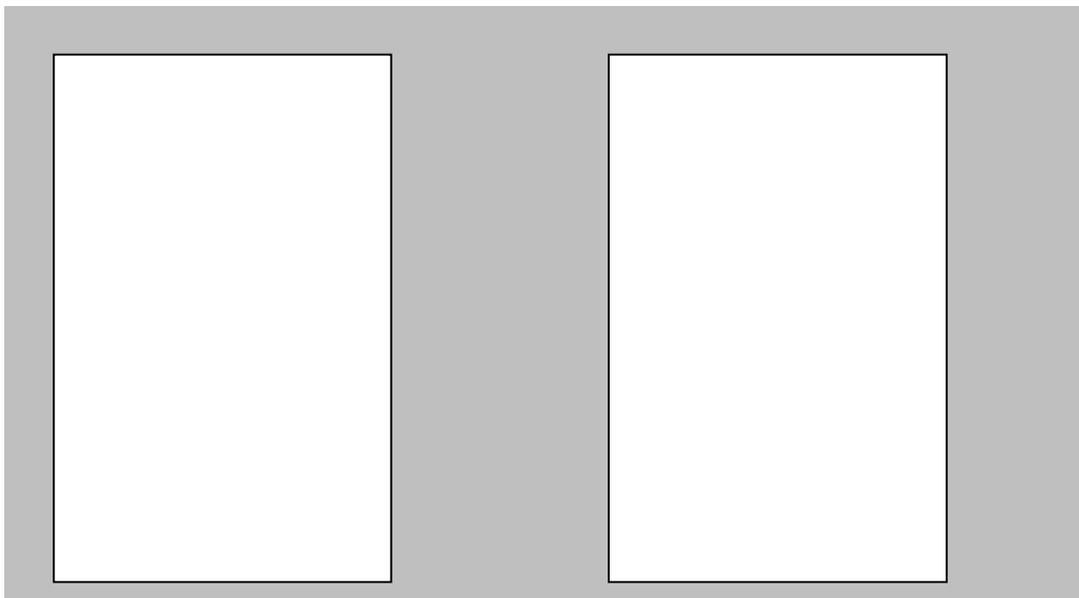
Repasando los mismos se destacan la falta de autonomía e independencia en la toma de decisiones, la falta de criterio y de pensar alternativas en la elección de las acciones para su futuro, la falta de autoestima en determinados jóvenes en su forma de expresión bajo sentencias como “soy un desastre en todo lo que hago”.

En otro orden, la debilidad aptitudinal principal fue la falta de conocimiento en la negociación efectiva ya sea en situaciones donde la variable económica es el objetivo o en situaciones donde la acción a seguir depende de su resultado.

Por el lado de las fortalezas, la gran mayoría se define como responsable y comprometido con lo que emprende. Se manifiestan como concientes de los objetivos a obtener y de la importancia de su participación en el resultado obtenido desde el efectivo conocimiento de la tarea. También es destacable el atributo que se menciona como lealtad y confiabilidad en sus acciones para con el empleador sin embargo, es lamentable notar que son cerca del 30% solamente los que consideran importante y destacable este atributo.

En suma, del relevamiento de las debilidades surge que el 26% manifiesta limitaciones aptitudinales mientras que el 74% restante son limitaciones actitudinales reconocidas como de difícil mejora en el corto plazo.

Además, la mayoría manifiesta como debilidad la falta de experiencia en trabajos anteriores que les permitan conseguir nuevos empleos. Es de extrema preocupación poder conseguir su primer empleo formal.



## **Quinta dinámica de trabajo: CONTEXTO DE TRABAJO**

Objetivo: explicitar los mensajes que los jóvenes reciben con respecto al mundo laboral. Permitir un pensamiento propio sobre los mismos.

Luego de solicitar la enunciación de frases que les dicen o transmiten en sus entornos de pertenencia y colocarlas detalladamente en el pizarrón solo desarrollo los resultados comunes para no extender demasiado el contenido de este punto.

...”trabajando vas a lograr todo lo que quieras para diferenciarte y crecer”...

Es importante destacar como la mayoría interpreta al trabajo como elemento de diferenciación y condición de crecimiento y desarrollo, solo algunos manifiestan su inconformidad con los empleadores catalogándolos como un mal necesario para sobrevivir.

...”trabajá bajo patrón porque no te queda otra”...

En general estos comentarios corresponden al grupo donde se manifiesta fuertemente su característica emprendedora.

...”en el trabajo a veces tenés que hacer cosas raras para crecer”...

Ante la pregunta de aceptar o no las consignas que el empleador solicita en los ámbitos de trabajo sin limitaciones, la mayoría manifiesta tener y propiciar límites bien definidos en cuanto al alcance de su servicio particularmente cuando el pedido es realizado sobre tareas que no son las normales en la función del puesto desempeñado.

...” si querés seguir trabajando vas a tener que realizar algunos favores”...

Las chicas cuentan sus experiencias respecto del maltrato psíquico y sexual no consumado al que son sometidas en determinados ámbitos de trabajo. Me sorprende escucharlas y particularmente me alarma la cantidad de veces en que se han enfrentado a este tipo de situaciones a pesar de su corta edad y casi nula experiencia laboral. Todas son tajantes en afirmar que en todos los casos se trata de un límite o umbral que no se cruza muy a pesar de la necesidad de trabajo.

...”para crecer tenés que pisar a tus compañeros”...

Con respecto a la consigna de avanzar por sobre otros empleados con hábitos distintos a la sana competencia, todos manifiestan su inconformidad, detallando valores como respeto e integridad en sus formas de proceder dentro y fuera de las organizaciones. Este no es un punto menor ya que los valores demostrados son llevados a la práctica sin siquiera conocer la magnitud de sus significados. A todos se les hace comprender la fuerza que tienen estos temas en determinadas organizaciones.

Creo importante destacar que como conclusión se trato de reflexionar acerca del empleo ideal con ellos y la respuesta se conformo de las siguientes definiciones:

- 1- Buena paga
- 2- Cercano
- 3- Horario flexible
- 4- Independiente

Por último es notable el poco o casi nulo conocimiento de los sistemas de trabajo de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones. Su conocimiento es circunscripto al patrón dueño de empresa y su forma particular de gestionar al personal bajo su responsabilidad y control.

### **Sexta dinámica de trabajo: CONTEXTO DE TRABAJO**

Objetivo: promover la reflexión sobre las referencias ocupacionales desde la perspectiva del género.

Desde jóvenes vemos y aprendemos que tanto mujeres como hombres trabajan en ciertos oficios o profesiones siendo su responsabilidad determinadas tareas. Estas referencias que se aceptan como normales, son las que muchas veces determinan las aspiraciones en el momento de elegir un oficio u ocupación.

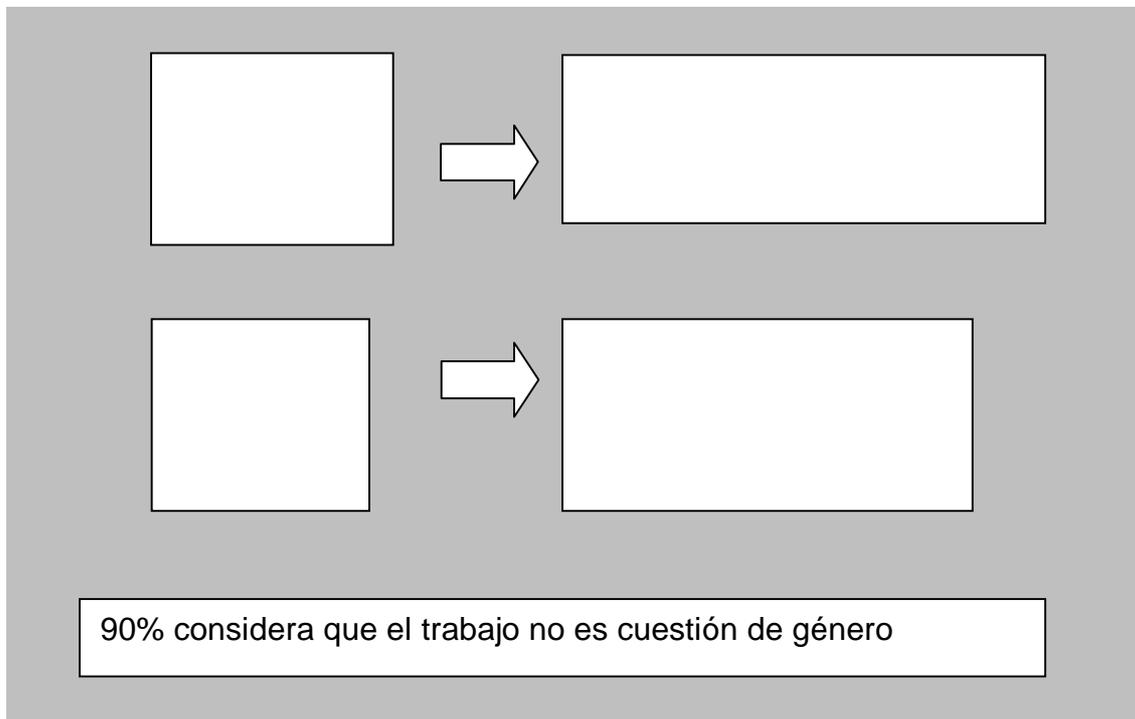
Del relevamiento y como resultado de la dinámica propuesta surgen las siguientes definiciones.

El 90% considera que no existe diferencias entre el hombre y la mujer en ninguna ocupación, en el análisis se manifestaron una serie de oficios u ocupaciones que hasta no hace mucho tiempo eran exclusivas de los hombres pero que actualmente son consideradas actividades de ocupación normal por la mujer.

Si bien los ejemplos fueron varios creo importante destacar al menos dos, como ser, albañil y pintor de obra.

El 10% restante considera que la mujer debe ocupar exclusivamente determinadas posiciones laborales y que nada debe hacer o tan siquiera intentar en determinadas actividades consideradas en la actualidad por esa minoría como de exclusiva asignación masculina.

Al pedido de ejemplos se destacaron trabajos forzados y nocturnos individuales o solitarios.



### **Séptima dinámica de trabajo: PROYECTO FORMATIVO OCUPACIONAL**

Objetivo: Indagar la visión de futuro desde la dramatización de al menos dos situaciones de vida distante diez años a hoy.

El resultado de la aplicación de ambas dinámicas en los ocho talleres resulto llamativamente parecida y determino patrones en común.

En general, la acción demuestra que se lograron los objetivos o metas laborales propuestos, si bien los plazos previamente establecidos no fueron los realizados pues en general a todos se les presentaron problemas económicos y sociales que imposibilitaron el cumplimiento de tiempos previstos.

Es destacable ver como a pesar de la presentación de dichos inconvenientes, los mismos fueron solucionados con ideas creativas y originales.

Los pocos casos donde no se logro obtener o cumplir con el plan previsto, llamativamente el inconveniente principal fue la escasa participación o ayuda en el desarrollo del proyecto de parte de su pareja que incansablemente manifestó disconformidad con las expectativas de crecimiento de los participantes.

En todos los casos las conclusiones fueron muy parecidas en cuanto a la importancia de lograr sus objetivos con el acompañamiento de elementos sostén del proyecto (pareja, padres, tutores, hermanos, etc.) y por ende la prácticamente imposibilidad de alcanzar sus metas laborales solos o sin ningún tipo de acompañamiento.

## **Octava dinámica de trabajo: PROYECTO FORMATIVO OCUPACIONAL**

Objetivo: Reconocer la oferta de formación adecuada a la formación definida por el participante. A partir de la selección de un campo ocupacional posible se deberá precisar cuales son las caracterizas que se deberían desarrollar para desempeñarse efectivamente en él y luego identificar la oferta de formación mas adecuada para ello.

La presente dinámica involucra un proceso importante de reflexión y estudio de campo representativo ya que se deberá conformar el tan preciado proyecto formativo y ocupacional pero no solo desde un punto de vista teórico sino que también deberán valorizar y determinar el monto y la forma de financiación de dicho proyecto.

Como resultado de esta dinámica me resulto sorpresivamente agradable ver como casi el 75% del total de jóvenes participantes pudo no solo establecer su meta laboral futura sino que identifico muy satisfactoriamente los requerimientos de formación, los espacios donde tomarlos, la carga horaria requerida, los aranceles presupuestados, las salidas o alternativas de financiación y la forma de sortear sus inconvenientes actuales de tinte social y familiar que constantemente se encargan de detallarme como difíciles obstáculos en su desarrollo de carrera.

Sin embargo, les resulto muy difícil establecer el horizonte temporal para lograrlo pues la gran mayoría manifestó no poder comprometerse con plazos ya que consideran muy complicado el corto plazo como para definir el momento exacto de inicio y cierre del proyecto.

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| Logran meta proyectada        | 75% |
| Logran tiempos proyectados    | 20% |
| Proponen soluciones creativas | 10% |
| Parejas desaparejas           | 25% |
| Planteo correcto              | 76% |

## **Novena dinámica de trabajo: BUSQUEDA EFECTIVA**

Objetivo: Lograr determinar el nivel de conocimiento de los canales de búsqueda existentes, el armado del currículum vitae y de la carta de presentación. Conocer y reconocer los principales temas relacionados con las entrevistas laborales.

Creo que aquí es donde se manifiesta la mayor debilidad de conocimiento pues particularmente en los canales de búsqueda solo fueron nombrados y desarrollados los considerados tradicionales (avisos clasificados, agencia, etc.)

sin embargo ante el solo desarrollo en una ponencia de canales no tradicionales es increíble ver como se evidencia su adaptabilidad post conocimiento.

Con respecto al armado y confección del currículum vitae y de la carta de presentación es destacable ver como solo el 15% de los jóvenes participantes conoce acerca del contenido mínimo necesario en el CV y de la composición, objetivo y direccionamiento de la carta de presentación.

### **Décima dinámica de trabajo: BUSQUEDA EFECTIVA**

Objetivo: reconocer las preguntas que habitualmente les formulan en las entrevistas, reconocer las preguntas que habitualmente pueden formular en las entrevistas. Indagar el posible desenvolvimiento de los jóvenes en una entrevista laboral.

Del relevamiento de concepto y de la dramatización realizada con los grupos es sorprendente ver como son incontables las malas experiencias vividas y el rechazo generalizado a esta herramienta en el proceso de selección laboral.

El 80% considera que es una piedra en el largo camino de lograr un empleo y que es el principal motivo de desdicha y desmotivación en al proceso de búsqueda por ellos encaminado.

En general sobre estos comentarios se reflexiona el carácter selectivo del entrevistador y su trabajo.

Este tema debe ser tratado con mayor profundidad y quizás deba formar parte de un taller específico como complemento necesario posterior.

Búsqueda efectiva -----Mayor DEBILIDAD

## **Capítulo 4 – Reflexiones y conclusión**

Luego de las diez dinámicas de trabajo realizadas con los ocho grupos de trabajo, solo me queda reflexionar con Uds., los lectores de esta ponencia, el contenido que a mi entender nos refleja esta información.

Los invito a reflexionar conmigo y a debatir desde su propia perspectiva los aciertos y los desaciertos que estas líneas generen con la sola intención de que sean al menos conocidas y reconocidas por cada uno de ustedes y que juntos podamos continuar construyendo el futuro laboral que toda persona se merece.

### **Empleabilidad actitudinal:**

Es evidente que el grado de empleabilidad actitudinal, en el entorno del trabajo realizado, es de difícil medición ya que podría variar significativamente respecto del parámetro sobre el cual se establezca la referencia de valoración.

Si pudiéramos establecer un indicador de medición cuya escala de valoración se encontrara en el rango de cero a diez puntos, podríamos decir que la “empleabilidad” encontrada es de “cuatro” o a lo sumo “cinco” puntos respecto de las necesidades actitudinales que en general las empresas requieren para puestos de jerarquía operativa.

Es de destacar que esta valoración cae significativamente si los evidenciamos para posiciones de mayor jerarquía.

Esta afirmación se fundamenta en una observación, de por si significativa y relevante. El elevado nivel de debilidad actitudinal encontrado. Es verdaderamente llamativa esta observación y hasta nos permite inferir pocas situaciones de trabajo eficiente y efectivo.

Las organizaciones necesitan personas actitudinalmente correctas para luego trabajar sobre sus conocimientos, destrezas o habilidades desde la capacitación exclusivamente.

Las falencias actitudinales son incapacidades de hecho que el empleador evidencia en la etapa de selección y esquiva bajo todo concepto con el objetivo de no perjudicar el buen ejercicio de la posición y del trabajo.

Atributos como “Responsabilidad”, “Compromiso” y “Confiabilidad” son indispensables para el desarrollo de cualquier posición dentro de las organizaciones y sin embargo son características que se manifiestan en minorías dentro de la muestra de jóvenes involucrados en el programa.

Lo destacable es que por tratarse de minorías son fácilmente identificables y permiten realizar una pre selección simple en el camino marcado hacia el objetivo de identificación de competencias relevantes y hasta talentosas en el entorno bajo estudio.

## **Empleabilidad aptitudinal:**

La gradación de empleabilidad aptitudinal en puestos de jerarquía operativa sube significativamente bajo este concepto, ya que la gran mayoría manifiesta como fortaleza el conocimiento de todo tipo de trabajo operativo que a pesar de no haber sido realizado en empresas formales de trabajo si fueron realizadas, y forman parte de su experiencia, en innumerables ocasiones de trabajo remunerado o no remunerado en entornos de trabajo informal.

Es destacable además, la importancia que los jóvenes le dan a la capacitación en la función que desarrollan. Son concientes de que aprender todo acerca de la tarea es fundamental para lograr buenos resultados.

Sin embargo vemos como la especial atención que le brindan a los temas que se refieran a su tarea cae significativamente si no corresponde a la misma, es decir, son ávidos de aprender para la función pero completamente indiferentes si la capacitación involucra variables que no forman parte de la función técnica y operativa actual y en desarrollo.

Son muy pocos los jóvenes que se concentran en mirar por encima del corto plazo y que reconocen como diferencia competitiva el conocimiento de otras capacidades por fuera de su tarea operativa actual.

Sin embargo, esta caracterización de universo sigue haciendo fácilmente identificable a esta minoría.

## **Autoconocimiento, formación en el contexto laboral dinámico y metas.**

Sabemos que se trata del punto de partida. Conocerse para formarse y luego venderse para trabajar.

En la caracterización de las dinámicas vimos como los jóvenes indagaron, reconocieron y valoraron lo que traen como equipaje en sus historias de vida personal.

Reconocieron saberes adquiridos identificando incluso aquellos que no tenían nombre y que incorporaron en el ámbito domestico o comunitario.

Identificaron recorridos asumidos ya sean laborales como formativos y los posibles condicionamientos basados en relaciones de genero u otras diferencias productoras de inequidades.

Principalmente lograron identificar la posibilidad de nuevos aprendizajes como condición necesaria para continuar siendo empleables en ámbitos de extremo dinamismo.

Reconocieron el porque de trabajar y definieron su propios objetivos donde el dinero cumplió un rol principal y hasta casi fundamental.

Si bien la mayoría de los jóvenes manifestaron proyectos de rango medio o estándar, hubo otros, que lograron enumerar sus atributos sin condicionamientos, evidenciaron metas laborales ambiciosas y se mostraron muy seguros de poder conseguirlas.

El empleo ideal definido por esta comunidad se compone de cuatro pilares individuales y complementarios.

Buena paga, que les permita lograr satisfacer las necesidades económicas vigentes.

Cercanía y Horario Flexible, que les permita administrar las diferentes complejidades sociales y familiares que los acompañarán por el resto de sus vidas.

Independencia, que les permita ser reconocidos, diferenciarse y desarrollarse sin ser denigrados por sus superiores, al respecto les recuerdo las reiteradas experiencias de falta de respeto e integridad en los ámbitos de trabajos que me contaron y que sostienen muy a pesar de mi esfuerzo por hacerles entender acerca de la anormalidad del contenido de sus comentarios.

Creo personalmente que se trata de una afirmación muy difícil de revertir con solamente palabras. Espero que sus posteriores empleos se encarguen, lo antes posible, de demostrar en hechos lo dicho.

### **Búsqueda efectiva:**

No puedo dejar de evidenciar la falta de información y conocimiento que sobre este punto se posee.

La importancia que este eslabón contiene en la cadena de la obtención del empleo es muy importante como para no desarrollar un programa especial sobre el mismo.

Los jóvenes necesitan saber comercializar sus atributos luego de reconocidos, necesitan administrar herramientas de promoción en los casos donde las características positivas para el trabajo ya existen y precisan conocer mayor cantidad de información acerca de los procesos de reclutamiento.

El desconocimiento manifiesto sobre este último punto, les genera inquietud, incertidumbre e inseguridad, tres consideraciones que en conjunto, posiblemente les repercuta en experiencias traumáticas y negativas de esquivar, en vez de enriquecedoras y positivas de aprendizaje.

La importancia de este punto amerita un anexo en el programa.

## **En el camino de las conclusiones:**

Del taller desarrollado solo unos pocos jóvenes, tres sobre doscientos cuarenta y cuatro, pudieron demostrar potenciales características aptitudinales y actitudinales correctas para puestos de jerarquía y en muy pocos casos manifestaron cualidades personales extraordinarias en sus ejercicios de trabajo.

A mi pregunta inicial y disparadora de esta ponencia contesto.

La efectiva elaboración de un proyecto formativo ocupacional, e indirectamente, las acciones del programa “Jóvenes por mas y mejor trabajo”, no son suficientes para facilitar la inserción inicial o permanente de la totalidad de los jóvenes participantes, en el empleo.

Los jóvenes de alta vulnerabilidad de La Matanza relevados, en general, se encuentran autolimitados en su accionar, pues poco se conocen para formarse y mucho mayor es la debilidad que poseen para venderse en los procesos de reclutamiento que las organizaciones realizan cuando precisan cubrir posiciones en sus empresas.

Lo positivo de todo esto es que, la mayoría, demuestra interés por revertir dicha debilidad. Lo negativo, es que existen las minorías que permanentemente acosan al entorno con fuerza y muy probablemente no podamos recuperar a los interesados si no se actúa de manera rápida y profesional.

Esta es labor de los orientadores de las oficinas de empleo de los municipios.

Si bien el programa completo contempla además de este taller acciones como construir el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse, realizar experiencias de formación y prácticas calificantes en ambientes de trabajo, iniciar una actividad productiva de manera independiente o insertarse en un empleo. La debilidad actitudinal encontrada en la mayoría preocupa y dispara necesidades de acción que exceden a este esquema direccionado desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Creo firmemente que el esquema de trabajo propuesto como herramienta de análisis y de reflexión ha servido de orientación básica en pos de su futuro, pero también creo importante destacar que con este trabajo, en soledad y ausencia de un concepto social y educacional integrador, no alcanza para nada.

Como podremos los “profes” de este taller motivar y proyectar triunfos en los empleos a jóvenes con una mochila llena de derrotas en sus entornos de familia, comunidad y sociedad.

Espero con mucho anhelo que los jóvenes que verdaderamente se encuentran involucrados con la propuesta, puedan continuar con el programa y puedan al

menos avanzar en sus proyectos acompañados por el Estado para que luego solos intenten terminar con sus expectativas cumplidas ya que el entorno social que los rodea no les dará el acompañamiento necesario y diferenciador.

El compromiso de ellos para con su futuro ya ha sido generado.

Otro elemento importante a destacar es que, en el análisis del universo relevado, la detección de talentos que lideren y permitan lograr metas extraordinarias en las organizaciones del futuro, en la actualidad es casi nulo.

Sin embargo, creo que el talento existe en estos entornos sociales pero, este talento es al menos de otro matiz en la definición.

Me pregunto y les pregunto si es posible el “talento” en personas que no cumplen o cumplen débilmente con las competencias actitudinales y aptitudinales para el trabajo.

Me pregunto y les pregunto si podemos ajustar la definición de “talento” y que este ajuste nos permita “ver” un poquito más.

### **El talento que no se ve**

Cuantas sensaciones juntas se manifiestan en estos entornos de trabajo donde los recursos son escasos, donde el esquema de situación social que rodea deja ver solo inconvenientes en los momentos de búsquedas de soluciones.

Cuanto podemos aprender de estos jóvenes que son adultos por circunstancias de la vida y que prácticamente solos recorren el difícil camino del empleo donde pretenden lograr metas y objetivos que recientemente pudieron ver.

Cuanto tiempo vamos a necesitar para revertir esta incongruencia donde las características básicas para el trabajo están en general desaparecidas o confundidas en conceptos facilistas de objetivos basados en dinero rápido.

Cuanto trabajo de campo habrá que realizar para detectar potenciales empleados brillantes para un futuro organizacional por demás extremo en dinamismo.

Veamos...

Cuantos de nosotros podremos entender que el talento que estos jóvenes poseen están en el cuadro de comportamientos direccionados al logro de resultados extraordinarios pero, con sus propias vidas, con sus propios hijos, con sus propias limitaciones.

Como podremos darnos cuenta de que estos jóvenes diariamente manifiestan talento, pues manejan el caos de sus entornos sociales de manera satisfactoria aunque sin gusto sino por necesidad.

Como o de que manera podremos ver el talento en el accionar de estos jóvenes que verdaderamente realizan malabares con sus proyectos en búsqueda de su logro o cumplimiento.

Cuantos de nosotros podremos evaluar y definir como líderes informales talentosos a estos jóvenes que accionan y deciden sin condicionamientos en los momentos difíciles y cambiantes de su situación personal y social.

Cuantos de nosotros podremos evaluar si estos jóvenes son seguros, audaces, proactivos, versátiles, idóneos o brillantes y por ende talentosos, si la vida misma se encargo de mostrarles la rispidez en los actos, las malas experiencias en los trabajos, la falta de referentes en sus vidas.

De lo expuesto solo me queda elaborar una conclusión final...

Un tipo especial de TALENTO está presente en los jóvenes relevados de La Matanza, será latente para las empresas y manifiesto para sus propias vidas.

Creatividad y capacidad de observación serán atributos que los gerentes de recursos humanos nos deberíamos proponer desarrollar en el corto plazo para poder detectar en las organizaciones actuales esta tipología de talento que está oculta.

Seguramente, estos jóvenes, están o estarán ocupando posiciones en las estructuras organizacionales en un futuro cercano; seremos nosotros los encargados de administrarlos y potenciar su manifestación en línea con los objetivos de la organización.

Colegas, los desafío a poder lograrlo...

Por mi parte, seguramente será tema de mi próxima ponencia.

## **Resumen:**

“El talento que no se ve” intenta relevar y evaluar la situación de empleabilidad en jóvenes de bajos recursos y con alta vulnerabilidad de La Matanza, intenta determinar la manera en que debemos observar, desde la imaginación y los valores, a la gestión de los recursos humanos y a las personas en estos tiempos difíciles.

Si bien es sabido que las dificultades que encuentran los jóvenes de sectores de pocos recursos y con poca influencia positiva de su entorno para insertarse en el mercado de trabajo merecen ser analizadas desde diferentes perspectivas, en este trabajo se desarrolla una vivencia y evaluación particular del taller de Orientación e inducción al mundo del trabajo en el entorno del programa “Jóvenes por más y mejor trabajo” que fuera creado por la resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social número 497 del 13 de mayo de 2008 y cuyo objetivo es generar oportunidades de inclusión laboral de los jóvenes.

El desarrollo completo parte de una pregunta y de una reflexión acerca del talento. El disparador de este análisis, es la creencia de que el origen social de estos jóvenes o el estado actual de su situación, no limita sus características o competencias para el trabajo catalogado como extraordinariamente exitoso.

Con respecto al contenido, se puede enunciar que en el capítulo uno, se propone construir definiciones relacionadas con el eje del trabajo. Es así como “empleabilidad”, “competencias” y “talento” se conceptualizan en pos del objetivo. En el capítulo dos, se introduce en las consideraciones del programa bajo análisis, detallando contenido, alcance y todo elemento de valor que permita su conocimiento. En el capítulo tres, se procede a enunciar las variables relacionadas con la instrumentación del mismo. Definición y alcance de participación, estrategia de salida, resumen de composición del universo relevado y detalle de resultados provenientes de la aplicación de diez dinámicas de trabajo. Por último, en el cuarto capítulo se reflexiona y concluye junto con el lector de la ponencia.

El presente trabajo se esquematiza en desarrollo teórico apoyado con gráficos que permitan ver la relación existente entre los conceptos involucrados, trabajo sobre escenario representativo con resultados estadísticos generales y reflexiones. Además está indicado que se dispone de todo el material realizado con los jóvenes en las distintas dinámicas que se exponen.