



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

TESIS

Título

Estudio descriptivo de resultados del Proceso de Selección, la Inclusión Profesional y el Desarrollo de Jóvenes en su Primer Empleo en el “Programa Aprendiz Legal”¹, Maceió-AL, Brasil, en 2015.

Autor

Esp. Leandro Matos Souto da Rocha

Director de Tesis

Prof. MBA Carlos Fulqueris

Fecha

16-06- 2017

¹ Programa Aprendiz Legal (**PAL**): es un programa desarrollado por el estado de Maceió, Brasil, desde el año 2015 a la fecha. Este programa ayuda a insertar a jóvenes profesionales dentro de las áreas de recursos humanos con un plan de ejecución que comprende, entre otras cosas, capacitación, coaching, oratoria, etc.



DEDICATORIA

A mis queridos, en especial a mi madre Dalva Matos y a mi padre Oswaldo Souto; a mis hermanos Adriana Matos y Cristiano Matos; a mi esposa Claudia Lima Matos; a mis amigos personales y de trabajo.



AGRADECIMIENTOS

A Dios que me concedió salud, iluminación y fuerza, por todas las conquistas y toma de decisiones.

A Doña Dalva Matos da Rocha, gracias a su fuerza, dedicación y amor, me enseñó, como madre, a buscar y tener pensamientos positivos en todos los ámbitos de mi vida y a escoger caminos dignos.

A mi esposa, amiga, confidente, compañera de todos los momentos, Claudia Lima, por apoyarme, inspirar y soportar las horas más difíciles.

Al profesor Carlos Fulqueris, por aceptar ser mi orientador y que con empeño me ayudó a conducir la construcción de este proyecto.

A todos los profesores y a la dirección de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, en especial a la Maestría en Dirección de RRHH, que de forma directa me enseñaron mucho y contribuyeron a acreditar mi potencial y titulación.

A todos, que directa o indirectamente, me apoyaron y auxiliaron a vencer más las dificultades en más de una etapa de mi vida.



RESUMO

O presente trabalho irá abordar sobre o cenário encontrado por profissionais de recursos humanos e suas principais estratégias na seleção de jovens e na inserção destes no mercado de trabalho, fazendo uma análise sobre o Programa Aprendiz Legal e a Lei do Aprendiz do Governo Brasileiro. Entender as implicações do Programa Aprendiz Legal, para a empresa, para o aprendiz e para a sociedade, bem como descrever como os jovens e os profissionais de Recursos Humanos avaliam o programa Aprendiz Legal, faz parte dos objetivos do estudo. Com intuito também de ajudar aos profissionais de Gestão de Pessoas com dados que permitam melhores estratégias para uma maior adequação dos recursos humanos e da empresa ao programa em questão e a lei do aprendiz. Para uma melhor compreensão do assunto, o estudo se deu de forma descritiva, qualitativa e transversal, pois além da pesquisa com profissionais que lidam diretamente com a inserção de jovens no mercado de trabalho e com o programa Jovem Aprendiz, foi feita uma análise documental da Avaliação de Desempenho de uma empresa e uma revisão teórica de temas como Comportamento e Aprendizagem Organizacional, Clima Organizacional, Processos de Gestão de Pessoas, dentre outros. O trabalho finaliza expondo que o cenário encontrado e as principais estratégias adotadas por Profissionais de Recursos Humanos na execução dos processos de Seleção e Inclusão de jovens no mercado de trabalho do estado de Alagoas/Brasil, derivam de implicações inerentes a fatores de nível social, individual, grupal e organizacional. Onde a falta de postura profissional e a imaturidade dos jovens são indicadores reais e que geram consequências para a aceitação deste público no mercado de trabalho. Sendo que ações específicas para trabalhar essas questões não estão previstas nas diretrizes do programa de aprendizagem do Governo Brasileiro, cabendo à responsabilidade e investimento as empresas.

Palavras-Chave: Jovem; Inserção; Mercado de Trabalho; Aprendizagem.



ABSTRACT

This paper will address on the scenario by human resources professionals and their main strategies in selection of young and inclusion of these in the labor market, making an analysis of the legal Apprenticeship Program and the Brazilian government's Apprenticeship Law. Understand the implications of the Apprenticeship Program Legal for the company, to the learner and society, and to describe how young people and HR professionals evaluate the program Apprenticeship Legal part of the study objectives. With the aim also of helping people management professionals with data to better strategies for greater adequacy of human resources and the company to the program in question and the apprenticeship law. For a better understanding of the subject, the study has a descriptive, qualitative and transverse way, because in addition to research with professionals who deal directly with the integration of young people into the labor market and the Young Apprenticeship program, an analysis was made documentary Performance Evaluation of a company and a theoretical review of topics such as behavior and Organizational Learning, Organizational Climate, People Management Processes, among others. The work concludes by exposing that the scenario and key strategies adopted by Human Resources Professionals in implementing the selection process and inclusion of young people in the labor market in the state of Alagoas / Brazil derive implications inherent social level factors, individual, group and organizational. Where the lack of professional attitude and immaturity of young people are real indicators and generate consequences for public acceptance of the labor market. Since specific actions to work these issues are not covered by the guidelines of the Brazilian government's learning program, while the responsibility and investment companies.

Keywords: Young; Insertion; Job market; Learning.



INDICE

1. INTRODUCCION	10
2. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivos Generales	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1 El Programa Aprendiz Legal y la Ley de Aprendizaje del Brasil	20
3.1.1 Regulaciones.....	22
3.1.2 El Contrato de Trabajo.....	22
3.1.3 El Aprendiz	24
3.1.4 La Empresa	25
3.1.5 El Proceso de Selección.....	26
3.1.6 Beneficios	26
3.1.7 Formación y Acompañamiento.....	28
3.1.8 Jornada de Trabajo	29
3.1.9 Restricciones.....	30
3.1.10 Fiscalización y Penalidades frente a Incumplimiento de la Legislación	32
3.1.11 Pronatec y la Formación Profesional	33
3.1.12 Otros Programas de Gobierno Brasileiro	35
3.2 Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo.....	37
3.2.1 Normalizaciones del Programa del Gobierno Argentino	38
3.2.2 Objetivos y Acciones del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo.....	40
3.2.3 Incentivos Económicos del Programa	41
3.2.4 Responsabilidades del Programa	42
3.2.5 Consideraciones del Programa Jóvenes con Más e Mejor Trabajo.....	43
3.3 Comportamiento Organizacional	44
3.3.1 Definición	45
3.3.2 Metas	46
3.3.3 Fuerzas	48
3.4 Aprendizaje Organizacional	52
3.4.1 Teorías del Aprendizaje.....	55
3.4.1.1 El Conductismo.....	57
3.4.1.2 El Cognitivismo	58
3.4.1.3 El Constructivismo.....	60
3.4.2 Influencia de las Teorías de Aprendizaje en el Aprendizaje Organizacional	65
3.4.3 Definición de Aprendizaje Organizacional	67
3.5. Clima Organizacional	69
3.5.1 Definición	70
3.5.2 Tipos de Clima Organizacional.....	70
3.5.3 Factores que influyen el Clima Organizacional	72
3.6 Procesos de Gestión de las Personas	80
3.6.1 Descripción y Análisis de Cargos.....	82
3.6.2 Reclutamiento	83
3.6.3 Selección del Personal	84
3.6.4 Evaluación de Desempeño	85
3.6.5 Investigación del Clima Organizacional	88
3.6.6 Diagnóstico Organizacional	90



3.6.7 Entrenamiento y Desempeño	91
4. HIPÓTESIS	94
5. METODOLOGÍA.....	97
6. PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN	99
6.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES	99
6.1.1 Análisis de la Tasa de Ocupación y Desocupación del Brasil.....	99
6.1.1.1 Tasa de Desocupación del Brasil.....	101
6.1.1.2 Índices de Personas Económicamente Activas	104
6.1.1.3 Tasa de Ocupación.....	105
6.1.2 El Joven Brasileiro.....	107
6.1.2.1 Perfil Socioeconómico.....	108
6.1.2.2 Principales Necesidades.....	115
6.1.3 El Joven Argentino y el Trabajo	125
6.1.4 El Joven de Alagoas y el Trabajo	126
6.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	129
6.2.1 Resultados Obtenidos de los profesionales de RRHH.....	129
6.2.1.1 Descripción de los datos de la investigación	129
6.2.1.2 Análisis de los Resultados de la Investigación.....	142
6.2.2 Resultados Obtenidos de la coordinación de SINE/SEMPTABES.....	142
6.2.2.1 Análisis de los Resultados de la Coordinación del SINE/SEMPTABES	142
6.2.3 Resultados Obtenidos de la coordinación de PRONATEC	144
6.2.3.1 Análisis de los resultados con la Coordinación de Pronatec Alagoas	144
6.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA JOVEN APRENDIZ CESMAC..	147
6.3.1 El Centro Universitario Cesmac y el Programa Joven Aprendiz Cesmac.....	147
6.3.2 Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac.....	148
6.3.3 Resultados de la evaluación hecha con los aprendices del programa	149
6.3.4 Resultados de la evaluación junto a los Analistas de Recursos Humanos.....	150
6.3.5 Análisis de los Resultados de la Evaluación del PJAC	151
7. DISCUSIÓN	153
7.1 Variable Independiente	154
7.1.1 Nivel Social	154
7.1.2 Nivel Individual	163
7.1.3 Nivel Grupal.....	170
7.1.4 Nivel Organizacional	172
7.2 Variable Dependiente.....	179
7.2.1 Sobre el Escenario Encontrado.....	180
7.2.2 Principales estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH.....	185
8. CONCLUSIÓN.....	190
9. REFERENCIAS	194
Anexo A. Cuestionario realizado a la Coordinación del SINE/SEMPTABES	201
Anexo B. Cuestionario realizado a la Coordinación de Pronatec Alagoas.....	203
Anexo C. Autorización para la Utilización de los Datos de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac para la Investigación y para la Divulgación de los Resultados.....	205
Anexo D. Digitalización de las Consideraciones Finales del Relato de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac.....	206
Apéndice A. Cuestionario de Investigación Aplicado a los Profesionales de Recursos Humanos, Alagoas-Brasil.....	207



Figura 1: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil, meses de diciembre de 2002, enero y febrero de 2003 a febrero de 2016	101
Figura 2: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil de ene. 2015 a febrero de 2016	102
Figura 3: Tabla de Indicadores de Distribución de la Población Económicamente Activa, por Región Metropolitana, febrero de 2016.....	107
Figura 4: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Sexo y Edad.....	110
Figura 5: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Color y Raza por Macro-Región	110
Figura 6: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Grado de Escolaridad.....	111
Figura 7: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Inserción en el Mundo del Trabajo	112
Figura 8: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Estratos Socioeconómico	113
Figura 9: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Movilidad Social	114
Figura 10: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Problemas que más preocupan a los jóvenes actualmente	115
Figura 11: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Problemas que más incomodan al Brasil.....	116
Figura 12: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Puntos positivos del Brasil.....	117
Figura 13: Gráfico do Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Factores más importantes que garantizan los derechos y mejoran la vida	118
Figura 14: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Percepción del Grado de	119
Figura 15: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Participación del joven en la política	120
Figura 16: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Título de Elector	121
Figura 17: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Gobiernos del Brasil y Acciones para la Juventud	122
Figura 18: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Conocimiento de proyectos o programas de gobierno dirigidos la juventud	123
Figura 19: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Proyectos o programas de gobierno dirigidos la juventud	124
Gráfico 1: Cantidad de Empresas que Operan con el Programa Aprendiz Legal.....	130
Gráfico 2: Problemas en la Relación Supervisor-Joven Registrado por RRHH	131
Gráfico 3: Casos de Sustituciones de Algún Joven	132
Gráfico 4: Casos de Resistencia del Equipo al recibir al Joven Profesional.....	133
Gráfico 5: Principales Dificultades Enfrentadas por RRHH en relación al PAL.....	134
Gráfico 6: Desempeño del Proceso Selectivo del PAL en la empresa	135
Gráfico 7: Integración de los Jóvenes en los Sectores de Trabajo	136
Gráfico 8: Participación de los Gerentes en el Desempeño del PAL	137
Gráfico 9: Cambios y Consecuencias de la Implantación del PAL.....	138
Gráfico 10: Percepción del Programa Aprendiz Legal.....	139



1. INTRODUCCION

El foco de estudio de esta tesis es comprender la influencia de los aspectos políticos, sociales, organizacionales e individuales en el escenario encontrado y las principales estrategias utilizadas por profesionales de RRH en los procesos de selección, inserción y desempeño profesional de jóvenes en el mercado de trabajo, en el estado de Alagoas-Brasil, siguiendo las exigencias establecidas por la Ley de Aprendizaje de Gobierno Federal Brasileiro. Adicionalmente, cuáles son las principales consecuencias, sean positivas o negativas, en la implementación del Programa Aprendiz Legal, para la empresa, para los jóvenes y para la sociedad.

Para este estudio fueron abordados, desde cuestiones sociales y profesionales, a temas científicos que se hicieron relevantes al análisis de esta problemática inherente al área de RRHH.

Consideramos que el tema escogido, se relaciona con cuestiones que pueden proporcionar a las organizaciones y a los profesionales de RRHH de mejores prácticas de gestión de las personas orientadas al público joven en el mercado de trabajo, posibilitando descubrir intervenciones eficaces para la selección e inserción de estos en las organizaciones, a fin de garantizar más beneficios para todos los involucrados, así como también, a la sociedad en donde la misma se inserta.

La propuesta de estudio es conocer el escenario y el trabajo de los profesionales de RRHH junto al Programa Aprendiz Legal, sus estratégicas y dificultades en lo que se refiere a los procesos de agregar y aplicar trabajos a jóvenes en el mercado de trabajo. Describir las directrices establecidas, a partir de la Ley de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal, para la relación profesional del aprendiz con el mercado de trabajo. Además, como relatar las implicaciones que surgirán a partir de estas directrices para los profesionales de RRHH, para el joven, para la empresa y para la sociedad.

Lo interesante en este estudio se dio en los diálogos con profesionales de RRHH y empresarios, en la lectura de determinadas publicaciones de datos oficiales del Gobierno Federal Brasileiro y del Estado de Alagoas, además de observar de las prácticas de esos profesionales de RRHH. Podemos percibir que se hace común las quejas relacionales con las dificultades para hacer cumplir las exigencias establecidas por el Gobierno Federal en lo referido a la contratación y a la manutención de jóvenes aprendices.



Para intervenir en la inserción de jóvenes que buscan el primer empleo, el Gobierno Federal del estado brasilero, creó una Ley de Aprendizaje N° 10.087/2000, y la iniciativa privada a través de la Fundación Roberto Marinho, puso en práctica el programa Aprendiz Legal, con la intención de actuar principalmente en lo que se refiere al aprendizaje de jóvenes, permitiéndoles adquirir conocimientos y prácticas en una determinada área escogida.

Paralelo a esto, los profesionales responsables por los RRHH en las empresas establecen las estrategias específicas para poder ayudar a que los jóvenes se adecúen a la realidad de las empresas y para garantizar que las empresas también se adecúen a las directrices del PAL, todo ese movimiento en pro de una base de políticas de desempeño profesional sólida y de calidad para los jóvenes brasileros.

De acuerdo al contexto mencionado, surge la siguiente indagación: ¿Cuál es el escenario encontrado, a partir de las directrices del PAL, por profesionales de RRH, y cuáles son las influencias de estas directrices en la eficacia de las estrategias adoptadas por esos profesionales para la ejecución de los procesos de selección e inserción de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil?

Para lograr los objetivos de este estudio se organizó este documento en capítulos, siendo: 1º Introducción, 2º Objetivos, 3º Marco Teórico, 4º Hipótesis, 5º Metodología, 6º Presentación y Análisis de la Investigación de Campo y 7º Conclusión.

Para desarrollar el marco teórico del tópico 1, describimos la Ley de Aprendizaje y el PAL. En el capítulo 2, se discuten las disposiciones del programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, haciendo una comparación entre los programas argentinos y brasileros. En el tópico 3 del marco teórico, hablamos de conceptos y teorías de comportamiento organizacional. En el capítulo 4 encontramos información clave sobre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. En el tópico 5 estudiamos aquellos asuntos relacionados con el clima organizacional y los factores que influyen en este, tales como Cultura, Liderazgo y Motivación. Por último, el capítulo 6 del marco teórico habla sobre los principales procesos de la gestión de las personas y las acciones estratégicas relacionadas con cada uno de ellos.

La investigación de esta tesis es del tipo descriptivo, cualitativo y transversal, a través de fuentes bibliográficas, artículos, documentos institucionales y cuestionarios enfocados a la investigación de campo.



Luego del análisis de la bibliografía, para confirmar la hipótesis sugerida confrontaremos las informaciones con los datos oficiales del Gobierno Brasileño, con los datos recogidos empíricamente a través de la investigación de campo, realizada a los profesionales de Recursos Humanos en el estado de Alagoas-Brasil y los resultados del Programa PAL de la Cesmac².

² CESMAC: Centro de Estudios Universitarios, localizado en Maceió estado de Alagoas-Brasil, www.cesmac.edu.br.



2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos Generales

Conocer el escenario encontrado por los profesionales de Recursos Humanos y la eficacia de las principales estrategias en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de Jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, siguiendo las directrices establecidas por el PAL, en conformidad con la Ley Federal de Aprendizaje N° 10.097/2000.

Esperamos con este objetivo ayudar a los Profesionales de RRHH a percibir mejor el escenario en el cual están insertos y adecuar mejor sus estrategias de actuación relacionados a la inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo.

2.2 Objetivos Específicos

- A. Identificar las principales dificultades de los profesionales de RRHH del estado de Alagoas-Brasil, en la implementación y mantenimiento del PAL.
- B. Relatar cómo los jóvenes aprendices y los profesionales de RRHH evalúan el Programa Aprendiz Legal.
- C. Demostrar las adecuaciones necesarias en el Comportamiento Organizacional de la empresa para atender las directrices propuestas en la Ley de Aprendizaje.
- D. Especificar las principales implicaciones del Programa Aprendiz Legal, para la empresa, para el aprendiz y para la sociedad.
- E. Definir los procesos de gestión de RRHH utilizados por los profesionales del área vinculados al programa de aprendizaje y a la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo.

Para atender los objetivos A y B haremos el análisis de los resultados de Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, hecha a partir del análisis de 40 aprendices y 2 analistas de RRHH, así como también a través de la pesquisa hecha con 15 profesionales de RRHH del estado de Alagoas-Brasil, que trabajan o trabajaban directamente con el programa en cuestión.



Para cumplir con los objetivos C, D y E, más allá del análisis de los datos a través de la investigación realizada con los Profesionales de RRHH y del análisis de los datos de la Evaluación de Desempeño del PAL de la Cesmac, serán utilizados los datos de las investigaciones hechas con la Coordinación de la SINE y la Coordinación del PRONATEC de Alagoas, correlacionando los datos obtenidos en la investigación documental de los datos oficiales del Gobierno Federal Brasileiro y con el referencial teórico utilizado en nuestro estudio.



3. MARCO TEÓRICO

El fenómeno del trabajo para el ser humano es algo complejo y estudiado a lo largo de los años, de la evolución social y científica. Uno de los teóricos de mayor relevancia en este asunto fue Karl Marx.

Para Marx (1867 - 2008) el trabajo es la actividad principal y más importante del hombre. Estudiar el trabajo y sus formas de producción es de fundamental importancia para entender el proceso vital de su evolución cultural, social y económica. El trabajo no es una mera actividad de adaptación a la naturaleza, sino una transformación de las condiciones naturales tanto del hombre como del medio ambiente.

Para hacer un estudio sobre la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo y las principales estrategias utilizadas por profesionales de RRHH para actual en esta inserción, es importante describir que estamos hablando de un mercado de trabajo con el sistema de producción capitalista con las características de las influencias sociales, culturales y económicas de la región a la cual está direccionado el estudio.

No es parte de estos objetivos de estudio el profundizar el entendimiento sobre lo que es el sistema capitalista de producción, sino dar foco a las condiciones sociales, culturales y económicas del estado brasilero. Más aprovechando las palabras del propio Marx (1867): “La riqueza de las sociedades en las que domina el modo de producción capitalista se presenta como un enorme cúmulo de mercancías y la mercancía individual como la forma elemental de esa riqueza” (Marx, 2008, p. 43).

Marx (1867) agrega que “La mercancía es, en primer lugar, un objeto exterior, una cosa que merced a sus propiedades satisface necesidades humanas del tipo que fueran” (Marx, 2008, p. 43).

Con todo lo mencionado, no será abordado en este estudio los tipos y modos de producción y tampoco será profundizado el estudio sobre el sistema de producción capitalista, pero es interesando entender de manera simplificada la forma de relación del hombre con el trabajo.

Esta observación alienta la primera relación del hombre con el trabajo, la relación del hombre con el mundo, cumpliendo o no sus necesidades básicas y proporcionando al hombre el surgimiento de otras necesidades más complejas que exigen modos más complejos de superación. El modo por el cual el hombre adquiere estas nuevas necesidades, poco a poco fue mejorando sus técnicas de relacionarse



con el mundo, tornando al hombre definitivamente en un ser que produce y transmite cultura, así como también, un ser que posee una naturaleza compleja y singular a cualquier otro ser vivo.

En tanto, el trabajo también relaciona al hombre con y para otros hombres. A partir de estos dos tipos de relación, el ser humano fue capaz de crear una cultura y sobreponerse a los cambios de la naturaleza, modificando su entorno a las más diversas necesidades. Pero el trabajo y el hombre se relacionan y marcan su pasaje por el mundo, proporcionando a sus descendientes una continuidad de lo aprendido y su consecuente evolución cultural. Siendo el trabajo, el resultado del hombre aprender a adecuarse al mundo y a la evolución del resultado de ser humano en aprender con el trabajo.

El mercado de trabajo es un movimiento que está de acuerdo con la evolución humana y, consecuentemente, el modo de producción, de la globalización y de la evolución política y cultural. El escenario en que el mercado de trabajo se encuentra actualmente precisa pasar por bastantes modificaciones para llegar a lo que vemos ahora en nuestras ciudades, en nuestro país y en el mundo.

El término Mercado de Trabajo deviene de la unión de dos palabras, mercado y trabajo. Inicialmente, encontrado en el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, definiciones de la palabra mercado. Veamos algunas de ellas:

1. Contratación pública en lugar destinado al efecto y en días señalados.
2. Sitio público destinado permanente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.
3. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público (versión en línea).

Además, de acuerdo con el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, buscamos la definición de la palabra trabajo y encontramos las siguientes definiciones:

1. Acción y efecto de trabajar.
2. Ocupación retribuida.
3. Cosa que es resultado de la actividad humana.
4. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin.
5. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza en contraposición al capital.
6. (Versión en línea).



Por otro lado, si intentamos encontrar el término “Mercado de Trabajo” en el diccionario mencionado, no encontramos ninguna definición. Desde el punto de vista lógico, al analizar las definiciones de la palabra mercado y de la palabra trabajo, podemos entender que mercado de trabajo es una locación específica donde existe un esfuerzo humano en actividades de compra y venta y/o de permuta de bienes o servicios. En otras palabras, Mercado de Trabajo sería una ubicación o región donde se realizan actividades de compra y venta de fuerzas y facultades humanas para alcanzar un determinado fin.

El origen del Mercado de Trabajo tiene sus incógnitas, con raíces en la edad media, edad del feudalismo, en donde los siervos “vendían” sus servicios para los señores feudales, plantando o intercambiando porciones de tierra o cantidades de cosechas para su sustentación. El mercado de trabajo comenzó a ganar fuerza en el siglo XVIII con el inicio de la Revolución Francesa a fines del feudalismo, iniciando con la Revolución Industrial y el modo de producción capitalista en la segunda mitad del siglo XVIII e inicio del siglo XIX.

El trabajo que antes era manual y artesanal, o sea, la actividad productiva a través de la manufactura, proporcionaba a los artesanos el dominio de todas las etapas del proceso productivo, esos trabajos eran realizados en las casas de los propios artesanos y dependiendo de la escala, grupos de artesanos podría organizarse y dividir algunas etapas del proceso y, también, un mismo artesano podría cuidar de todo el proceso, desde la obtención de la materia prima hasta la comercialización del producto final.

Con la Revolución Industrial, el trabajo pasó a ser explotado en mayores proporciones. Con la introducción de las máquinas en las industrias los artesanos percibieron que no conseguirían competir con ellas, pues una buena parte del proceso productivo podría ser hecho por medio de tales máquinas. La maquina-factura, optimizó los lucros y velocidades de producción. Con todo esto, los trabajadores artesanos perdieron el dominio del proceso de producción y pasaron a controlar máquinas sometiéndose a la calidad de empleado, tal como marca la historia de las relaciones laborales con características próximas a las que tenemos en el mundo moderno.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2006), podemos entender que:



La relación de trabajo es una noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada el empleado, o el asalariado o, a menudo, el trabajador, y otra persona, denominada el empleador, a quien aquella proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones a cambio de una remuneración. Es mediante la relación de trabajo, independientemente de la manera en que se la haya definido, como se crean derechos y obligaciones recíprocas entre el empleado y el empleador. La relación de trabajo fue y continúa siendo el principal medio en el que pueden servirse los trabajadores para acceder a los derechos y prestaciones asociadas con el empleo en el ámbito del derecho del trabajo y la seguridad social. Es el punto de referencia fundamental para determinar la naturaleza y la extensión de los derechos de los empleadores, como también de sus obligaciones respecto de los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo [OIT]³, 2006, p. 3).

Esta definición nos permitiría una comprensión de lo que es una relación de trabajo. Con todo esto, en la literatura del Derecho de Trabajo en el Brasil, percibimos que la Relación de Trabajo no es lo mismo que Relación de Empleo. En este caso, Relación de Empleo sería un tipo de Relación de Trabajo con características jurídicas bien definidas. Sobre esto, vale la pena mencionar las palabras de Noboru (2004), quien relata en su artículo:

Trabajo es más antiguo que el empleo, el trabajo existe desde el momento que el hombre comenzó a transformar la naturaleza y el ambiente a su alrededor, desde el momento en que el hombre comenzó a hacer utensilios y herramientas. Por otro lado, el empleo es algo reciente en la historia de la humanidad. El empleo es un concepto que surgió luego de la Revolución Industrial, y una relación entre hombres que ofrecen su fuerza de trabajo por algún valor, alguna remuneración, y hombres que contratan esa fuerza de trabajo pagando algo en el intercambio, algo como un salario (p. 3).

Encontramos por otro lado, en un libro de la Argentina del Derecho de Trabajo, escrito por Pérez (1983), un profesor de larga experiencia y que tiene actuación en diversas facultades de renombre en el país. El autor expone:

El contrato de trabajo constituye la institución fundamental del derecho del trabajo, en virtud de la cual se aplican todas las normas que rigen la relación jurídica entre empleador y trabajadores. Podemos decir que esta institución, denominada contrato de trabajo, no aparece en el campo de la literatura jurídica hasta comienzos del presente siglo, como una consecuencia de la evolución y desarrollo de la revolución industrial. [...]. En cuanto a la denominada relación de trabajo, también comprendida en el art. 20, LCT⁴, se trata de una situación de hecho que vincula a la persona que presta la actividad laboral con aquella a favor de quien la ejecuta, como lo hemos expuesto claramente en su oportunidad. El contrato de trabajo se diferencia de la relación de trabajo, porque en aquél hay un vínculo jurídico, mientras que en ésta sólo existe un nexo fáctico o de hecho, entre quien presta el trabajo y quien se beneficia con dicha prestación. (Pérez, 1983, p. 93-94).

³ OIT: Sigla que refiere a la Organización Internacional del Trabajo. Agencia de las Naciones Unidas que tiene por misión promover oportunidades a los hombres y mujeres para que puedan tener acceso a un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Definición recuperada del propio portal de la OIT. Disponible en: <http://www.oitbrasil.org.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>.

⁴ LCT: Sigla que significa Ley de Contrato de Trabajo



En el libro de Derecho del Trabajo de México encontramos la misma definición realizadas por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (1968):

La doctrina y la jurisprudencia discuten, desde hace varios años, cuál es la naturaleza de la relación que se establece entre un trabajador y un patrón para la prestación de los servicios. La teoría tradicional, cuyas raíces se encuentran en el derecho romano, sostiene que las relaciones jurídicas entre las personas sólo pueden derivar de un acuerdo de voluntades. En consecuencia, la relación de un trabajador y un patrón debe configurarse como un contrato. La teoría moderna ha llegado a la conclusión de que la relación de trabajo es una figura distinta del contrato, pues en tanto que en éste la relación tiene por objeto el intercambio de prestaciones, el contrato de trabajo al igual que el derecho del trabajo, tienen como fundamento garantizar la vida y la salud del trabajador y asegurarle un nivel decente de vida, siendo suficiente para su aplicación el hecho de la prestación del servicio, cualquiera sea el acto que le de origen. (Oca, 1990, p.9).

No muy distante del concepto que vimos de la OIT, en tanto, para nuestro estudio se hace importante percibir que el mercado de trabajo está compuesto por varias formas de relación de trabajo y que existen varios factores, sean ellos sociales, políticos y culturales que influyen en la calidad de estas relaciones y deben por eso ser destacados. En especial cuando esta relación tiene características específicas de una relación de contrato individual de trabajo como vimos en esta última definición.

Sobre este asunto, Handy (1986) acredita que:

El panorama familiar del trabajo en nuestras vidas empezó a cambiar. Las grandes organizaciones empresariales y de empleo, que habían sido un hogar durante las horas del día para tanta gente durante toda su vida, empezaron a declinar. Algunos nombres famosos del pasado industrial desaparecieron para siempre. La tradición de un hombre que salía a trabajar para llevar adelante, él solo, una familia en un hogar, llegó a ser una rareza estadística. Desempleo a largo plazo, desempleo juvenil y exceso de mano de obra llegaron a ser palabras familiares, que cada vez más eran de uso común para todos los grupos sociales. Los empleos llegaron a ser una mercancía escasa y el "trabajo" comenzó a significar otras cosas en lugar del empleo convencional de plena dedicación. Segundas y terceras carreras, el pluriempleo y la economía sumergida, empezaron a formar parte de nuestro lenguaje, igual como lo hicieron los chips y el video. Se trata en todos estos casos de nuevas palabras que anuncian nuevos modos de proceder. Se rompían viejos moldes y se estaban formando otros nuevos. (Cortese, 2002, p.9).

Respecto de estos cambios en el mercado de trabajo, ahora específicamente hablando sobre los países de América Latina, Neffa, Terra y Toledo (2009) resaltan:

A lo largo de las últimas décadas el mundo del trabajo en Latinoamérica ha sufrido profundas transformaciones. Cuando los regímenes de acumulación anteriores a la década del ochenta entraron en crisis, comenzaron a producirse profundos cambios en materia laboral. [...] En las últimas tres décadas del siglo XX se produjo, en síntesis, un deterioro generalizado de la situación laboral de los trabajadores latinoamericanos. Los indicadores más claros de esta realidad han sido el aumento sostenido de la desocupación, la subocupación, la informalidad y el advenimiento de un proceso de precarización laboral. Aunque en algunos países estos



indicadores no eran nuevos, a lo largo de este período tendieron a profundizarse las críticas situaciones laborales preexistentes (p. 15-17).

Hemos analizado la ley federal en este estudio. Esta ley prevé intervenir en estas relaciones laborales y, consecuentemente, influenciar estratégicamente en la dinámica del mercado de trabajo, a través de imposiciones de más de una responsabilidad de los empleadores. En este caso, la intervención es una imposición para la contratación de jóvenes en búsqueda de aprendizaje y de un primer empleo.

Nuestra propuesta de estudio sobre el tema pretende entender los factores que ejercen influencia en los procesos de gestión y los cambios organizacionales, después de la implementación de la Ley Federal de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal.

Para entender estos factores con el objeto de obtener dominio de nuestro estudio, se hace interesante realizar una investigación bibliográfica enfocando en temas relevantes como: las directrices del Programa Aprendiz Legal y de la Ley de Aprendizaje del Brasil, las directrices del Programa de Aprendizaje de Argentina para proporcionar un comparativo, y además el agregado de temas como el Aprendizaje Organizacional, Comportamiento Organizacional, Clima Organizacional, Proceso de la Gestión de las Personas, entre otros, que creemos pertinentes al análisis de la investigación.

3.1 El Programa Aprendiz Legal y la Ley de Aprendizaje del Brasil

La ley federal N° 10.097 (Brasil, 2000) conocida como Ley de aprendizaje, prevé la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo y comprende una responsabilidad compartida entre la Empresa, el Estado, el Joven, la Familia y la Sociedad para la profesionalización de jóvenes a partir de los 14 años de edad, con condiciones plenas de un ciudadano económicamente activo.

El proceso de aprendizaje sugerido por la Ley de Aprendizaje (Brasil, 2000), pretende contribuir con la formación de jóvenes posibilitando el desempeño personal y profesional, así como también, garantizar la empleabilidad de los mismos, en el mercado de trabajo y apoya las directrices del programa titulado como Aprendiz Legal. En este programa, está prevista la profesionalización del joven a través de la enseñanza de una profesión y el desempeño del ciudadano, con una visión del mundo más madura y con mejores condiciones de vida.



La profesionalización del joven brasileiro, ya estaba garantizada en la Constitución Federal de 1988, como el Estatuto de Crianza y de Adolescencia (ECA, por medio de la ley N° 8.069 de 1990). Con todo esto, las condiciones de trabajo de los jóvenes de 14 a 24 años de edad como aprendices, prevé un contrato de trabajo de características especiales, de acuerdo a:

Al prohibir el trabajo a menores de 16 años, la Constitución de la República de 1988 salvó la posibilidad de ingreso en el mercado de trabajo en la condición de aprendiz a partir de los 14 años. En el Brasil, históricamente, el aprendizaje estaba regulado por la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT) y pasó por un proceso de modernización con las promulgaciones de las Leyes N° 10.097 del 19 de diciembre de 2000, la ley N° 11.180 del 23 de septiembre de 2005, y la N° 11.788 del 25 de septiembre de 2008. El Estatuto de Crianza y de la Adolescencia (ECA) aprobado por la Ley N° 8.069 del 13 de junio de 1990, también prevé en sus artículos 60 al 69, el derecho al aprendizaje, dándole tratamiento alineado al principio de protección integral de la crianza y de la adolescencia. El decreto N° 5.598 del 1° de diciembre de 2005, motivó la elaboración de este Manual (Manual de Aprendizaje) por parte del Ministerio de Trabajo y Empleo y establece los parámetros necesarios para el fiel cumplimiento de la legislación, regulaciones de la contratación de aprendices en los modelos propuestos (Ministerio de Trabajo y Empleo [MTE⁵, 2014, p. 9).

Y además sobre lo que está previsto sobre aprendizaje, el Ministerio de Trabajo y Empleo (2014), acredita:

El aprendizaje es un instituto que crea oportunidades tanto para el aprendiz como para las empresas, pues prepara a quien se inicia en el desempeño de actividades profesionales y de contar con la capacidad de discernimiento para lidiar con diferentes situaciones en el mundo del trabajo. Al mismo tiempo, permite a las empresas formar mano de obra calificada, algo cada vez más necesario en un escenario económico en permanente evolución tecnológica. La formación técnico-profesional debe ser construida por actividades teóricas y prácticas, organizadas en tareas de complejidad progresiva, en correlato con las actividades desempeñadas por las empresas contratantes. El objetivo es proporcionar al aprendiz una formación profesional básica (p. 9).

Frente a lo expuesto, podemos percibir que para que las empresas que se cuadran en la ley, cumplan con las determinaciones de Aprendizaje, el Gobierno del Estado Brasileiro, a través del Ministerio de Trabajo y Empleo, establece una serie de regulaciones, las que veremos a continuación.

⁵ MTE: Término utilizado para referirse al Ministerio de Trabajo y Empleo. La competencia del MTE está destinada a asuntos orientados a la política y a directrices con el fin de generar empleos, rentabilidad y apoyo al trabajador.



3.1.1 Regulaciones

La Ley de Aprendizaje (Brasil, 2000), reglamentada por la ley N° 10.097/2000 y ampliada por el Decreto Federal N° 5.598/2005, prescribe que todas las empresas de medio y gran porte, contraten el equivalente a un mínimo del 5% y un máximo del 15% de su cuadro de funcionarios, a jóvenes aprendices, cuyo contrato de trabajo firmado entre la empresa y el joven, demande formación profesional.

Para la Ley (Brasil, 2000) el aprendiz es un joven que posé condiciones de continuar sus estudios y que, en paralelo, también tiene condiciones para trabajar. O sea, durante el progreso de su vida estudiantil, cuando el joven alcanza sus 14 años de edad, contará con condiciones psíquicas, orgánicas y sociales para ingresar en el mercado de trabajo, en cuanto empleado de una empresa y esta tendrá condiciones legítimas de contratarlo en una condición especial, en este caso, como aprendiz, que proporcionará al joven posibilidades de continuar estudiando sin perjuicio de la calidad del proceso estudiantil, así como también, de aprender una profesión antes de obtener la práctica profesional propiamente dicha.

En este escenario, la ley garantiza la siguiente situación: El joven que todavía no concluyó su proceso de enseñanza media, deberá estar matriculado y frecuentar la escuela regularmente, al mismo tiempo que deberá hacer lo mismo en una institución de enseñanza técnico-profesional convenida con la empresa contratante (Brasil, 2000).

3.1.2 El Contrato de Trabajo

El contrato que formaliza la relación de trabajo entre el aprendiz y la empresa posé características especiales. Primero de todo, el contrato de trabajo es por un tiempo determinado y debe tener una duración máxima de dos años, en este también se prevé el registro en la Cartera de Trabajo y Previsión Social, el salario mínimo por hora y todos los derechos del trabajo y previsión social garantizados, o sea, el 13° salario y feriados compensatorios, así como también, el derecho del aprendiz a contar con los feriados coincidentes con los respectivos escolares. La retención de la alícuota, por parte del empleador del 2% sobre los valores de remuneración de cada joven, así como también, la contribución al INSS (Instituto Nacional de Seguridad Social).



De acuerdo con el MTE⁶ (2014), debe constar en el contrato de aprendizaje, las informaciones básicas que garantizan las características específicas del contrato, obligando a las partes el cumplimiento de las determinaciones previstas. Estas son:

- I. Cualificación de la empresa contratante.
- II. Cualificación del aprendiz.
- III. Identificación de la entidad que administra el curso.
- IV. Designación de la función y curso en el cual el aprendiz estará matriculado.
- V. Salario o remuneración mensual (o salario por hora).
- VI. Jornada diaria y semanal, con indicaciones de los días y horas dedicados a las actividades teóricas y prácticas.
- VII. Término inicial y final del contrato de aprendizaje, que debe coincidir con el inicio y término del curso de aprendizaje, previsto en el respectivo programa.
- VIII. Responsabilidades generales del empleador y del aprendiz.
- IX. Firmas del aprendiz y del representante legal de la empresa (art. 428 de la CLT⁷).

El Ministerio de Trabajo y Empleo (2014) además revela que:

El aprendiz perteneciente a la franja etaria entre los 14 y 16 años es considerado absolutamente incapaz de ejercer personalmente los actos de la vida civil, en los términos del art. 3º del Código Civil (Ley N° 10.406 del 10 de enero de 2002), debiendo un representante legal firmar el contrato en cuestión (p. 27).

El contrato de trabajo puede ser extinguido por algunas circunstancias, para lo cual el MTE establece algunas hipótesis que son interesantes de ser observadas a fin de conceder la rescisión del contrato del aprendiz. El término del plazo de duración del contrato llega al límite de 24 años (con excepción de aprendices con deficiencias). Otros escenarios en que la extinción del contrato de trabajo ocurre anticipadamente pueden darse por las siguientes situaciones (MTE, 2014, p. 33-34):

- I. Desempeño insuficiente o incapacidad de adaptarse del aprendiz.
- II. Falta grave de disciplina (art. 482. De la CLT).
- III. Ausencia injustificada a la escuela que implique la pérdida del año lectivo.
- IV. A pedido del aprendiz.

El desempeño insuficiente o la incapacidad de adaptación del aprendiz refieren a las actividades del programa de aprendizaje y para ser validado deberá caracterizarse en una evaluación elaborada por la institución del aprendizaje, conforme con lo dispuesto en el art. 29, I, del Decreto N° 5.598/05.

⁶ MTE: Singla referida al Ministério do Trabalho e Emprego (Ministerio de Trabajo y Empleo)

⁷ CLT: Sigla que significa Consolidação das Leis do Trabalho (Consolidación de las Leyes de Trabajo)



Otras causas de rescisión anticipada del contrato pueden ocurrir cuando la empresa cierra por quiebra o por la muerte del empleador en el caso de una empresa individual. Hipótesis que originan el derecho a fondos resarcitorios e de indemnización de acuerdo al art. 479 de la CLT.

3.1.3 El Aprendiz

El aprendiz se caracteriza por ser un joven entre 14 y 24 años incompletos, que haya terminado o que esté cursando la enseñanza fundamental o la enseñanza media, que no posea experiencia profesional comprobada. En el caso de aprendices con deficiencia corporal, la edad máxima prevista no se aplica y en caso de aprendices con deficiencia mental, la profesionalización deberá considerar, sobretodo, las habilidades y competencias relacionadas a la capacidad del joven aprendiz con dichas deficiencias.

Sobre el aprendiz, la Consolidación de la Ley de Trabajo (CLT), en su art. 428 dispone que:

El aprendiz es un adolescente o joven entre 14 y 24 años que está matriculado y frecuenta la escuela que no haya concluido la enseñanza media y esté inscripto como aprendiz en el programa de aprendizaje. En el caso que el aprendiz sea una persona con deficiencia no habrá límite máximo de edad para la contratación (MTE, 2014, p. 15).

El proceso de selección de estos jóvenes se realiza bajo las condiciones y criterios de contratación determinados por la empresa, debiendo respetar los principios constitucionales, así como también, respetar las disposiciones legales referentes al Aprendizaje y a la prioridad prevista para jóvenes en la franja etaria de 14 a 18 años. El art. 228 de la Constitución Federal de 1988 y el Estatuto de Crianza y de Adolescencia también aseguran la prioridad en la contratación como aprendices a jóvenes entre 14 y 18 años de edad, siempre y cuando no existan restricciones especiales, tales como por ejemplo: el trabajo insalubre. Sobre las restricciones hablaremos más detalladamente en un tópico más adelante.



3.1.4 La Empresa

En lo referido a las obligaciones para la contratación, las empresas que posean en sus cuadros de funcionarios a partir de siete empleados, la ley de aprendizaje determina que deberá contratar el porcentual mínimo por ley, art. 429 de la CLT.

Con todo esto, el Ministerio de Trabajo y Empleo, en el Manual de aprendizaje (2014) determina:

Es facultad para la contratación de aprendices por parte de las microempresas (ME), empresas de pequeño porte (EPP), inclusive las que forman parte del Sistema Integrado de Pago de Impuestos y Contribuciones, denominado "SIMPLES" (art. 11 de la ley N° 9.841/97), así como también, aquellas Entidades sin Fines Lucrativos (ESFL), que tengan por objetivo la educación profesional (art. 14, I y II, del Decreto N° 5.598/05). En estos casos, el porcentual máximo establecido en el art. 429 de la CLT deberá ser tenido en cuenta. Sin embargo, aquellas instituciones Sin Fines de Lucro están dispensadas del cumplimiento de dicha cuota porcentual siempre y cuando administren cursos de formación profesional en los términos del art. 430, II, y art. 431, también de la CLT (§ 1º A, del art. 429, (p. 17).

Las empresas públicas y caracterizadas como sociedades de economía mixta también están obligadas a contratar aprendices. En estos casos, la contratación podrá ser directa, con procesos selectivos regidos por edictos o una contratación podrá ser indirecta por medio de las Entidades Sin Fines Lucrativos (ESFL), siempre de acuerdo con el art. 16 del Decreto N° 5.598/05.

En otras palabras, la ley de aprendizaje determina que todas las empresas que posean a partir de siete empleados, con excepción de las específicamente citadas arriba, deberán contratar aprendices, en un porcentual del 5% al 15% del cuadro de sus funcionarios.

Este nuevo escenario implica un impacto directo en la estructura de recursos humanos de estas empresas, siendo esta variable social un determinante que obliga también a reestructurar el cuadro de recursos humanos de estas organizaciones.

3.1.5 El Proceso de Selección

Las directrices del Gobierno Federal con respecto a las normas y procedimientos ligados al programa de aprendizaje, libera al empleador del tipo de proceso de selección de los aprendices, sin determinar ningún método específico para la ejecución del proceso de selección, reclutamiento e incorporación de este público.



En verdad, las restricciones impuestas están previstas en la Consolidación de Leyes de los Trabajadores del Brasil de la CLT, que expone un carácter de prohibición de cualquier conducto o preferencia discriminatoria que pueda denigrar física, moral o psicológicamente a los candidatos. Estas determinaciones sirven para cualquier cargo, cualquier empresa o cualquier proceso de selección y reclutamiento de personal.

En tanto, lo que estas directrices de la ley de aprendizaje determinan y que están contenidos en el manual de aprendizaje, en concordancia con la Constitución Federal y con el Estatuto de Crianza y de la Adolescencia, son algunas condiciones que están prohibidas a cualquier joven económicamente activo, sean ellos aprendices o no y que deben ser seguidas rigurosamente por los empleadores. Estas restricciones estarán expuestas en los tópicos siguientes.

El MTE (2014) dispone del Manual de Aprendizaje que indica:

El empleador dispone de total libertad para seleccionar al aprendiz, siempre y cuando observe los principios constitucionales de igualdad y la supresión de cualquier tipo de discriminación que atente contra los derechos y libertades fundamentales, así como también la observancia de las disposiciones legales pertinentes al aprendizaje y a la prioridad conferida de los adolescente en la franja etaria entre los 14 y 18 años, además de las directrices propias y las específica de cada programa de aprendizaje profesional (p. 16).

3.1.6 Beneficios

Además de incentivar la incorporación y la cualificación de los jóvenes y mejorar el mercado de trabajo a través de la mano de obra más preparada, el Programa de Aprendizaje trae ventajas para todos los involucrados, que van de beneficios subjetivos a concretos, como los incentivos fiscales y tributarios previstos (MTE, 2014). Son ellos:

1. Alícuota del 2% del FGTS⁸, porcentaje 85% inferior a la contribución normal.
2. Empresas registradas en el "Simples" que optaren por participar del programa de aprendizaje no tienen incrementos en la contribución de la seguridad social.
3. Dispensa del aviso previo remunerado.
4. Excepción de la multa típica por rescisión de contratos.

Los beneficios subjetivos se subentienden a través del análisis del escenario propuesto por los objetivos del programa de aprendizaje y de las respectivas leyes. Esto es, el programa de aprendizaje será realmente beneficioso si los involucrados

⁸ FGTS: Sigla referida al Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio



cumplen con las finalidades del programa. En caso contrario podrían causar perjuicios mayores a los problemas habituales vistos en el mundo de la gestión de las personas.

3.1.7 Formación y Acompañamiento

El MTE (2014) reconoce como formación técnico-profesional, a los efectos del contrato de aprendizaje, aquellas actividades teóricas y prácticas organizadas con cierta metodología en tareas de complejidad progresiva desempeñadas en un ambiente de trabajo, bajo la orientación y responsabilidad de las entidades calificadas para la formación técnico-profesional definidas por el órgano normalizador.

El manual de aprendizaje dispone que la formación técnico-profesional del aprendiz obedezca los siguientes principios:

- I. Garantía de acceso y frecuencia obligatoria a la escuela, en aquellos casos que no haya concluido la enseñanza media.
- II. Horario especial para el ejercicio de actividades.
- III. Capacitación profesional adecuada al mercado de trabajo.

Además de estas características, existen dos tipos de modalidades que terminan que los programas de aprendizaje pueden desempeñarse en las siguientes formas:

1. Aprendizaje profesional en nivel de formación inicial por CBO.
2. Aprendizaje profesional en nivel técnico medio.

El MTE (2014) dispone en el Manual de Aprendizaje que:

Se entiende por aprendizaje profesional al nivel de formación inicial al programa de aprendizaje orientado a la calificación en determinada y específica función, siendo el horario de trabajo mínimo teórico calculado con base en la carga horaria del curso de nivel técnico medio correspondiente, conforme la clasificación del Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, instituido por la Resolución N° 3 del 9 de julio de 2008, de la Cámara de Educación Básica del Consejo Nacional de Educación. En el caso de no existir un curso para el mismo itinerario formativo en el referido Catálogo, las horas destinadas a la teoría en la entidad formadora deberán sumar un mínimo de 400 horas. Por aprendizaje profesional también comprende al programa de aprendizaje destinado a cualificar al aprendiz para un determinado agrupamiento de ocupaciones que posean base técnica próxima y características complementarias, garantizando una formación que amplíe las posibilidades de inserción ocupacional del aprendiz al término del programa, sea como asalariado, autónomo o en actividades de la economía solidaria (p. 14-15).

Además, siguiendo lo que el Ministerio de Trabajo y Empleo (2014), relata sobre las modalidades establecidas para los programas de aprendizaje, ahora en especial



hablando del objetivo mayor, está disponible también el Manual de Aprendizaje, la siguiente disposición:

El objetivo principal de la utilización de esta metodología, considerada una innovación en lo que respecta a la formación adecuada a quién inicia su trayectoria profesional, consiste en las posibilidades de vivencias prácticas de los beneficiarios en más de una ocupación dentro de la misma organización, enriquecidas por el intercambio de experiencias entre los aprendices contratados por diferentes empresas. Se entiende por aprendizaje profesional en un nivel técnico medio cuando una parte teórica de aprendizaje es proporcionada por una institución ofertante de cursos de nivel técnico medio de enseñanza, en programas de aprendizaje regularmente inscriptos en la CNAP⁹ (cuyo curso deberá estar previamente regularizado frente al órgano competente del sistema de enseñanza), proporcionando las informaciones complementarias que caracterizan un contrato de trabajo de aprendizaje profesional para efectos de reconocimiento del cumplimiento de las cuotas previstas en la Ley (p. 15).

En otras palabras, el proceso de formación deberá alcanzar características y formalizaciones específicas para atender criterios específicos del programa Aprendizaje Legal. En lo que respecta al acompañamiento de la parte práctica del programa, según el MTE (2014) la regulación prevista en el art. 23, § 1º, del Decreto N° 5.598/05 determina que:

La empresa debe designar formalmente un gestor, alguien que controle y escuche a la entidad calificada en formación de métodos técnico-profesionales. El profesional designado será responsable por la coordinación de ejercicios prácticos y el acompañamiento de las actividades del aprendiz en el establecimiento, buscando garantizar siempre una formación que pueda, de hecho, contribuir al desempeño integral y en consonancia con sus contenidos establecidos en el curso en que fue matriculado, de acuerdo con el programa de aprendizaje (p. 21).

La entidad calificadora participa junto con la empresa en el acompañamiento práctico de los aprendices. Para ello, dicha entidad provee profesionales especializados para tales fines.

3.1.8 Jornada de Trabajo

La carga horaria de trabajo también es un tópico interesante a ser resaltado, porque existe una caracterización específica que debe ser cumplida por el empleador, donde está prevista en la regulación de la ley de aprendizaje. La jornada no debe superar las seis horas diarias, sin embargo, si el aprendiz ha completado la Enseñanza Media, la ley admite una jornada horaria mayor de trabajo.

⁹ CNAP: Sigla que aplica a la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.



El programa Aprendiz Legal prevé algunas formas de Jornada de Trabajo, según el MTE (2014) en el art. 432 de la CLT, son 6 horas diarias, como máximo, para los aprendices que están incluidos en la enseñanza fundamental o básica. Dentro de esta carga horaria deberá estar computada las horas destinadas a las actividades teóricas y prácticas, cuya proporción deberá constar en el contrato de trabajo. No siendo permitida una jornada diaria de 8 horas solamente con actividades prácticas.

A su vez, de acuerdo al MTE (2014) en el art. 432 de la CLT, también determina la prohibición, en cualquier caso, en lo referido a las compensaciones y a la prolongación de la jornada de trabajo. La jornada de trabajo prevista para los Domingos y Feriados es permitida siempre y cuando no contradiga ningún principio previsto en el Estatuto de la Niños y Adolescentes (ECA¹⁰), así como tampoco contradiga las resoluciones de la CLT. Para estas circunstancias la empresa deberá poseer autorización para trabajar esos días y garantizar al aprendiz el reposo suficiente, que debe seguir a las actividades prácticas y teóricas, en días semanales hábiles.

Otro hecho interesante sobre la Jornada de Trabajo que vale la pena tener en cuenta es que no será permitido para el aprendiz con edades inferiores a 18 años, trabajar en horario nocturno. La legislación brasilera prohíbe a menores de 18 años el trabajo nocturno en jornadas de trabajo durante el período horario entre las 22 horas de un día y las 5 horas del día siguiente (art. 404 de la CLT) para el trabajo urbano. Para el trabajo rural, el art. 7 de la Ley N° 5.889, del 8 de junio de 1973, comprende el trabajo nocturno el realizado entre las 21 horas de un día y las 5 horas del día siguiente en actividades de cultivos y entre las 20 horas de un día y las 4 horas del día siguiente para actividades de ganadería. (MTE 2014).

Con relación a las faltas, el aprendiz recibirá las consecuencias de acuerdo con las resoluciones establecidas para cualquier tipo de contrato de trabajo. A su vez, una falta al curso teórico de aprendizaje, también puede ser descontada del salario del aprendiz, pues las horas dedicadas a las actividades teóricas también integran la jornada del aprendiz, pudiendo ser descontadas las faltas que no fueron legalmente justificadas o autorizadas por el empleador, inclusive con efectos sobre el reposo semanal remunerado y en los eventuales feriados en la semana. Esta determinación está de acuerdo con el art. 131 de la CLT según el MTR (2014).

¹⁰ ECA: Acrónimo utilizado para referirse al Estatuto de Niños y Adolescentes Brasileños.



3.1.9 Restricciones

La prioridad para la contratación de adolescentes de 14 a 18 años de edad está asegurada en concordancia con los principios contenidos en el art. 227 de la Constitución Federal del Estado Brasileiro, así como también con el Estatuto de Niños y Adolescentes para el ejercicio de funciones empresariales del aprendiz (MTE 2014). En tanto, existen restricciones en lo que dice respecto a algunas condiciones de trabajo, que imposibilitan la contratación de menores de 18 años, siendo estas condiciones, aplicadas a esta franja etaria que va de 18 a 24 años.

Según lo que fue expuesto por la MTE (2014) en observancia a los principios contenidos en el art. 227 de la Constitución Federal (CF/88) y el Estatuto de Niños y Adolescentes (ECA), restringe a los jóvenes de 18 años a:

- I. Las actividades prácticas de aprendizaje que ocurren en el interior del establecimiento sometiendo a los aprendices a actividades insalubres o peligrosas, sin que pueda eludirse el riesgo o realizarlas integralmente en un ambiente simulado.
- II. La naturaleza de las actividades prácticas son incompatibles con el desempeño físico, psicológico y moral de los adolescentes (art. 11, incisos I, II y III del decreto N° 5.598/05).
- III. Jornada de trabajo en horario nocturno a aprendices menores de 18 años.

Fuera de las restricciones previstas en el Estatuto de Niños y Adolescentes podemos considerar otras prohibiciones como la alteración del contrato de trabajo, que es una restricción prevista en las directrices del programa de aprendizaje. El contrato de aprendizaje es caracterizado por una naturaleza especial, cuyo objetivo principal es una formación profesional del aprendiz y posteriormente su eventual efectividad como empleo normal. Durante la vigencia del contrato de aprendizaje la empresa no podrá alterar las modalidades de este contrato.

Alterar el contrato de aprendizaje se configura como una quiebra del contrato antes de la conclusión del programa de aprendizaje, o sea, la rescisión anticipada del contrato de aprendizaje sin justa causa, lo que puede implicar que el empleador reciba algún tipo de penalidad administrativa.

Otra restricción ocurre en el caso de haber reducción del cuadro de funcionarios de la empresa. En estas situaciones, los aprendices no pueden ser despedidos en



razón de la reducción del cuadro de personal. El contrato de aprendizaje se vincula al número de empleados existente al momento del cálculo de la cuota.

También está prohibido para el empleador formalizar un nuevo contrato de aprendizaje con el mismo aprendiz luego del término del anterior, cuando el plazo del primer contrato fuese inferior a dos años. El Ministerio de Trabajo y Empleo comprende que la utilización de esta condición frustraría la finalidad primordial del contrato de aprendizaje, incluso por medio de un nuevo contrato de la misma naturaleza y con contenido distinto. Lo más adecuado es continuar el proceso de profesionalización, incorporando al joven en el mercado de trabajo como un profesional capacitado y regido por un contrato de trabajo normal.

El MTE (2014) expone en la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) en su art. 452, considerando el decreto Ley N° 6.452 del 1 de mayo de 1943 que: “el plazo indeterminado de todo contrato puede suceder dentro del plazo de seis meses de otro contrato de plazo determinado, salvo que este expire antes dependiendo de la ejecución de servicios o de la realización de ciertos acontecimientos”, como en los casos de la Construcción Civil.

Para finalizar con el tópico de las restricciones, podemos considerar que el Ministerio de Trabajo y Empleo dispone sobre los feriados del aprendiz. Los feriados del aprendiz con edad inferior a 18 años deberán siempre coincidir con los feriados escolares, esa determinación está de acuerdo con el art. 136, § 2º, de la CLT (MTE 2014). En caso de concesión de feriados colectivos, el aprendiz con edad inferior a 18 años no pierde el derecho de gozar de los feriados laborales coincidentes con los feriados escolares regulares debiendo recibir tales feriados a título remunerativo.

3.1.10 Fiscalización y Penalidades frente a Incumplimiento de la Legislación

Es deber del poder judicial, a través del Ministerio Público y de los Consejos Tutelares, fiscalizar el cumplimiento de las cuotas y de las exigencias previstas por la ley y por parte de las organizaciones. El no cumplimiento de las determinaciones impuestas por el Gobierno Federal implica penalidades que están previstas por el Ministerio de Trabajo y Empleo (2014) según:



- I. El labrado de autos de infracción y la consecuente imposición de multas administrativas, en el ámbito del MTE (art. 434 de la CLT), garantizando el derecho de amplia defensa.
- II. Entrega de informes al Ministerio Público de Trabajo (MPT) para las disposiciones legales.
- III. Formalización del término de ajuste de conducta, instauración de encuestas administrativas y/o enjuiciamiento de acción civil pública.
- IV. Entrega de informes al Ministerio Público promotora de la Infancia y de la Juventud para las disposiciones legales.
- V. Nulidad del contrato de aprendizaje, con consecuente caracterización de la relación de empleo con aquel empleador, en la forma de contrato de plazo indeterminado, aun cuando la contratación haya sido hecha por medio de ESFL (Entidades Sin Fines de Lucro) (art. 15 del decreto N° 5.598/05).

Las organizaciones que no cumplieren con las determinaciones previstas en la ley y en las resoluciones destinadas al aprendizaje, se hacen pasible de multas que van desde un valor igual a un salario mínimo, aplicada la cantidad de menores aprendices en desacuerdo con la ley. Por otro lado, la suma de las multas no deberá exceder a cinco veces al salario mínimo, con excepción de los casos de reincidencia, en cuyo caso la multa podrá ser elevada al doble.

3.1.11 Pronatec y la Formación Profesional

El Gobierno Federal Brasileiro con el fin de fomentar la aplicación de la oferta de cursos de educación profesional y tecnología crea la Ley N° 12.513, en el año 2011, cuyo objetivo es el Programa Nacional de Acceso a la Enseñanza Técnica y Empleo, intitulada como “Pronatec¹¹”. Este programa agrega al Programa Aprendiz Legal en lo referido a la formación de profesionales para facilitar el ingreso al mercado laboral.

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Brasil (MEC 2015) la Pronatec tiene como fin atender los siguientes objetivos:

- ✓ Expandir, interiorizar y democratizar la oferta de cursos de educación profesional técnica de nivel medio y de cursos de formación inicial continuo o de calificación profesional, sean estos presenciales y/o a distancia.
- ✓ Construir, reformar y ampliar las escuelas que ofrecen educación profesional y tecnológica en las redes estatales.
- ✓ Aumentar las oportunidades educacionales de los trabajadores por medio de cursos de formación inicial y continua o de calificación profesional.
- ✓ Aumentar la cantidad de recursos pedagógicos para apoyar la oferta de educación profesional y tecnológica.
- ✓ Mejorar la calidad de la enseñanza media.

¹¹ PRONATEC: Término referido al Programa Nacional de Acceso a la Enseñanza Tecnológica y Empleo en el Brasil.



La formación de este programa depende del desempeño de un conjunto de iniciativas para que se desarrolle satisfactoriamente y así cumplir con los objetivos establecidos.

De acuerdo con el MEC (2015) la Pronatec está relacionada con la expansión de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica. Esta red contempla todos los estados de formación inicial y continua, técnica, superior de tecnología, licenciaturas y programas de posgrado. Otro programa interconectado con la Pronatec es el Programa Brasil Profesionalizado, la ampliación de la oferta y al fortalecimiento de la educación profesional y tecnológica integrada a la enseñanza media en las redes estatales, en asociación con el Gobierno Federal.

La Pronatec se involucra también en la Red e-Tec Brasil, donde son ofrecidos gratuitamente cursos técnicos y de formación inicial y continua y/o de calificación profesional, en las modalidades a distancia. Proporcionando la oferta de cursos a distancia en las instituciones de enseñanza de los servicios nacionales de aprendizaje (SENAI¹², SENAC¹³, SENAR¹⁴ y SENAT¹⁵), y las instituciones de educación profesional que se vinculan con los sistemas estatales de enseñanza (MEC, 2015).

Se relaciona también a la Pronatec, el Acuerdo de Gratuidad con los Servicios Nacionales de Aprendizaje, con el objetivo de ampliar, progresivamente, la aplicación de recursos de los sistemas “S”, conocidos como SENAI, SENAC, SESC¹⁶ y SESI¹⁷, recibidos de la contribución por compulsas, en cursos técnicos y de formación inicial y continua y/o de calificación profesional, en vacantes gratuitas destinadas a personas de bajos recursos, con prioridad para estudiantes y trabajadores.

También de acuerdo con el MEC (2015), otra asociación de la Pronatec es el FIES¹⁸ Técnico, teniendo como objetivo el de financiar cursos técnicos y cursos de formación inicial y continuos y/o de calificación profesional para estudiantes y trabajadores en escuelas técnicas privadas y en los servicios nacionales de aprendizaje (SENAI, SENAC; SENAT y SENAR). En FIES Empresa son financiados cursos de formación inicial y continua para trabajadores, inclusive en el lugar de trabajo.

¹² SENAI: Acrónimo utilizado para referirse al Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial.

¹³ SENAC: Sigla que refiere al Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial.

¹⁴ SENAR: Abreviatura que significa Servicio Nacional de Aprendizaje Rural.

¹⁵ SENAT: Epítome que hace referencia al Servicio Nacional de Aprendizaje del Transporte.

¹⁶ SESC: Acrónimo que significa Servicio Social del Comercio

¹⁷ SESI: Sigla utilizada para referirse al Servicio Social de la Industria

¹⁸ FIES: Sigla que denomina al Programa de Financiamiento Estudiantil.



La Bolsa de Formación es un producto social ligado al Programa Pronatec, donde además de las iniciativas orientadas al fortalecimiento del trabajo en las redes de educación profesional y tecnológica existentes en el país, la Pronatec crea la Bolsa de Formación por medio de la cual serán ofrecidos, gratuitamente, cursos técnicos para quienes concluyan la Enseñanza Media y para estudiantes matriculados en la Enseñanza Media y cursos de formación inicial y continua y/o calificación profesional.

Los cursos de la Pronatec son ofrecidos gratuitamente en las escuelas públicas federales, estatales y municipales, en las unidades de enseñanza del SENAI, SENAC, SENAR y SENAT, y en las instituciones privadas de enseñanza superior y de educación técnicas de nivel medio.

La MEC (2015) dispone de tres tipos de cursos ofrecidos por de la Pronatec:

1. Técnico para quien concluye la enseñanza media, con duración mínima de 1 año.
2. Técnico para quien está matriculado en la enseñanza media, con duración mínima de 1 año.
3. Formación Inicial y Continua y/o Calificación Profesional para trabajadores estudiantes de enseñanza media y beneficiarios de programas federales de transferencia de recursos monetarios, con duración mínima de 2 meses.

La Pronatec junto al Programa Aprendiz Legal y otros programas del Gobierno Federal constituyen los programas sociales orientados a la formación profesional que están a disposición de la población brasilera, en especial a los jóvenes con potencial económicamente activo, a fin de facilitar el ingreso al mercado de trabajo.

3.1.12 Otros Programas del Gobierno brasilero

a) Programa Brasil Profesionalizado: creado en el año 2007 con el objetivo de posibilitar el desempeño y la expansión de las redes públicas de enseñanza media integrándolas a la educación profesional. Esta metodología de enseñanza propone desempeñar el aprendizaje llevando el conocimiento teórico adquirido en el aula a la práctica de una determinada ocupación. El programa Brasil Profesionalizado tiene el fin de dar fuerza a las redes estatales de educación profesional y tecnológica a través del traspaso de recursos del gobierno federal a los estados brasileros, con las condiciones adecuadas para invertir significativamente en sus escuelas técnicas.

Según el propio MEC (2015), a través del Portal electrónico afirma que:



Más de R\$1,5 billones fueron invertidos por el Ministerio de Educación con el fin de estimular la implementación de la enseñanza media integrada a la educación profesional de los estados. El dinero fue empleado en obras de infraestructura, desempeño de la gestión, prácticas pedagógicas y formación de profesores. Hasta el año 2014, el programa convenía recursos del orden de los R\$1,8 billones destinados a los estados y municipios brasileiros que ofrecían educación profesional a todo el país (en línea).

El Programa Brasil Profesionalizado prevé un diagnóstico de enseñanza en las redes de educación, a través de un estudio que lleva en consideración el desempeño de la educación básica en las redes locales de enseñanza, hace una proyección de los resultados para la mejora del aprendizaje, realiza una descripción de los trabajos político-pedagógico, da la perspectiva del presupuesto detallado y del cronograma de las actividades. Analiza la matrícula de los estudiantes y de los indicadores sociales de la región, el analfabetismo, desempleo, violencia y criminalidad por parte de los jóvenes entre 18 y 29 años de edad.

b) Programa de Financiamiento Estudiantil (FIES): el fondo de Financiamiento Estudiantil es otro programa del Ministerio de Educación que está asociado a la formación profesional. El programa tiene como objetivo financiar la graduación del estudiante en la educación superior, para aquellos matriculados en instituciones no gratuitas. No obstante, no todos los cursos en estas instituciones están contemplados por el Ministerio de Educación para proporcionar a los estudiantes el beneficio del programa FIES. Solo podrán recurrir al financiamiento los estudiantes matriculados en los cursos superiores que tengan evaluación positiva en los procesos conducidos por el Ministerio de Educación.

De lo visto hasta ahora, percibimos que existe una fuerte iniciativa del Gobierno Federal Brasileiro, el crear métodos estratégicos para fomentar en la sociedad brasileira la búsqueda y el éxito en la formación profesional y, consecuentemente, en el empleo. Como exponemos en tópicos anteriores, la intervención a nivel de formación profesional, no solo ayuda en la educación básica sino en la sociedad como un todo, actuando en el desempeño de los índices sociales directamente en las tasas de empleo y desempleo, en los registros macro-económicos, así como también, indirectamente, en los índices de varias otras dimensiones, como las de criminalidad, salud pública, etc.

Actuar en la educación y en la profesionalización, no es realizar cualquier intervención. Invertir y expandir las acciones en estas áreas es, en otras palabras, actuar de manera estratégica a fin de garantizar el desempeño social del país.



Esta idea no es atribuida a los intelectuales que rigen las políticas del Gobierno Brasileiro. Otros Gobiernos piensan de forma semejante y también poseen en sus políticas sociales, algunos programas orientados al desempeño de la educación y de la profesionalización.

3.2 Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT 2007) revela sobre el Joven y el Trabajo lo siguiente:

El tema del trabajo de los jóvenes ha venido adquiriendo un mayor protagonismo en las sociedades latinoamericanas y del Caribe, tanto por la contribución que ellos pueden dar al crecimiento económico que experimenta la región como por las altas tasas de desempleo juvenil que se dan, aún en países económicamente exitosos. La temática del empleo juvenil fue recogida como una prioridad en la Agenda Hemisférica para la Promoción del Trabajo Decente que presentó el Director General de la OIT, Juan Somavía, a la consideración de la XVI Reunión Regional de los Estados Americanos Miembros de la OIT (2006) obteniendo el respaldo de las delegaciones tripartitas asistentes. Asimismo, en la Década de Promoción del Trabajo Decente que dicha reunión aprobara, se definió como objetivo central, en relación a la juventud, fomentar su mayor formación y su mejor inserción laboral (Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010, p. 6).

Frente a lo expuesto, podemos considerar que la prescripción sobre las normas que incentivan y reglamentan la formación profesional y la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, no es una iniciativa exclusiva del Gobierno Federal del Brasil. Como el escenario social y económico en el territorio latino-americano posee características bien singulares en este aspecto, otros países reconocen y describen en sus acuerdos, resoluciones que incentivan la introducción y formación de jóvenes, principios que se articulan en las leyes ligadas al aprendizaje.

La República Argentina, también prevé en sus resoluciones de trabajo, programas de aprendizaje con principios muy semejantes con el Programa Aprendiz Legal (PAL).

Con todo esto, de acuerdo con nuestra propuesta de estudio, damos continuidad a nuestro análisis, proponiendo un comparativo del PAL del Gobierno Federal Brasileiro con el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo de la República Argentina.

Iniciamos hablando sobre lo que está previsto en la legislación en lo referido a las resoluciones que legitiman los programas de aprendizaje de ambos países. Siendo la Ley federal N° 10.097/2000 para el Programa Aprendiz Legal (PAL) del Gobierno



Federal Brasileiro y la resolución N° 497/2008 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo.

Como mencionamos al inicio del capítulo anterior, la ley federal N° 10.097(2000 del Gobierno Brasileiro, conocida como la Ley de Aprendizaje, describe cómo debe ser la inserción en el mercado de trabajo de los jóvenes en la franja de 14 a 24 años de edad, así como también, comprende lo que debe hacerse para alcanzar el éxito de este proceso de profesionalización, cuya responsabilidad es compartida entre la Empresa, el Estado, el Joven, la Familia y la Sociedad. El aprendizaje sugerido por la ley del Gobierno Brasileiro contribuye con la formación de jóvenes a través del desempeño personal y profesional y, también, con su empleabilidad en el mercado de trabajo.

La resolución N° 497/2008 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la Nación Argentina también comprende una responsabilidad compartida entre Empresa, Estado, Joven, Familia y Sociedad para la profesionalización de los jóvenes. En tanto, la franja de edad prevista para los jóvenes argentinos es de 18 a 24 años. Sin embargo, así como el Programa de Aprendizaje del Gobierno Argentino, a pesar de poseer una esencia metodológica semejante, posee características bien singulares, que veremos a continuación, teniendo en cuenta las normalizaciones del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo.

3.2.1 Normalizaciones del Programa del Gobierno Argentino

Para poder comprender el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, y sobre las Políticas Públicas del Gobierno Argentino en lo que se refiere a la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, buscamos el documento oficial referente a la Resolución del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) del Gobierno Argentino, N° 497 del 13 de mayo de 2008. Según sus políticas, el objetivo de este programa se detalla a continuación:

Generar oportunidades de inclusión social y laboral de los jóvenes a través de acciones integradas que les permitan identificar el perfil profesional en el cual deseen desempeñarse, finalizar su escolaridad obligatoria, realizar experiencias de formación y/o de prácticas de calidad en ambientes de trabajo, iniciar una actividad productiva de manera independiente o insertarse en un empleo (p. 3).



Por otro lado, el programa busca establecer estrategias que ayuden a mejorar las condiciones sociales, culturales y materiales de la población, por medio del empleo, reduciendo la pobreza y promoviendo la inclusión social a través del trabajo.

De acuerdo con el MTEySS (2008), los jóvenes que quieran participar del programa en cuestión deben poseer los siguientes Términos de Referencia (TDR):

- ✓ Tener entre dieciocho (18) y veinticuatro (24) años de edad.
- ✓ Estar desocupados.
- ✓ Residir permanentemente en el país.
- ✓ No haber completado estudios primarios y/o secundarios.

Por medio de este programa es ofrecido a los jóvenes una serie de condiciones específicas establecidas a fin de atender las particularidades de la situación de este público. El MTEySS (2008, p. 4-7) describe las siguientes condiciones:

- ✓ Orientación e inducción al mundo del trabajo: taller denominado POI¹⁹, a partir del cual el joven actualizará, revisará y construirá su proyecto formativo y ocupacional.
- ✓ Formación para la certificación de estudios primarios y/o secundarios: con finalidad educativa, en la cual los jóvenes, como contraprestación, deben presentar mensualmente un certificado de regularidad escolar a efectos de cobrar el respectivo subsidio.
- ✓ Cursos de formación profesional: se ofrece una serie de cursos de formación para que los jóvenes participen de acuerdo a sus intereses y motivaciones.
- ✓ Certificación de competencias laborales: apunta a aquellos jóvenes que han tenido alguna experiencia laboral previa, otorgándole la posibilidad de ser evaluados y certificados en su competencia.
- ✓ Generación de emprendimientos independientes: aquellos jóvenes que decidan realizar un proyecto independiente como una pequeña empresa, podrán contar con el apoyo legal, técnico y financiero para su implementación.
- ✓ Prácticas calificadoras en ambientes de trabajo: a partir de las mismas se les brinda la posibilidad de desarrollar experiencias de trabajo, tanto en el ámbito público como privado, recibiendo una remuneración a cargo del programa.
- ✓ Apoyo en la búsqueda de empleo: consiste en la asistencia permanente, por parteo de un tutor, en la elaboración de estrategias adecuadas a la búsqueda de empleo.
- ✓ Intermediación laboral: se refiere a tareas desarrolladas desde las oficinas de empleo municipales, las que deberán informar a los jóvenes de las distintas demandas de trabajo de la región que sean compatibles con sus respectivos perfiles profesionales.
- ✓ Apoyo a la inserción laboral: el MTEySS promoverá la contratación de jóvenes ofreciéndoles incentivos financieros a las micros, pequeñas y medianas empresas que los incorporen durante un plazo máximo de seis (6) meses.

Los cursos previstos por el programa deben tener sus definiciones claramente establecidas y de acuerdo con el MTEySS. Estas definiciones deben contar con los objetivos de estos talleres, el perfil de los responsables y tutores y los resultados esperados luego de concluidos tales cursos.

¹⁹ POI: Epíteto que refiere al Programa de Orientación Institucional



3.2.2 Objetivos y Acciones del Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo

En resumen, el programa del gobierno Argentino tiene como objetivo principal el de proporcionar las siguientes condiciones de aprendizaje:

- ✓ Instruir a los participantes sobre los derechos laborales.
- ✓ Enseñar técnicas de cómo buscar trabajo.
- ✓ Orientar profesionalmente en la búsqueda de trabajo.
- ✓ Orientar sobre la salud en el trabajo.
- ✓ Formar a los participantes en temas informáticos.
- ✓ Ayudar a concluir los estudios primarios y/o secundarios.
- ✓ Instruir sobre cómo “emprender” a quienes deseen ser independientes.
- ✓ Garantizar prácticas laborales.
- ✓ Asesorar sobre la empleabilidad.
- ✓ Asesorar sobre el desempeño laboral.

El Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, además de ofrecer lo que está previsto por el programa brasilero, también prevé una acción que está íntimamente ligada a la formación profesional. Se caracteriza como una fase preliminar para la posterior formación y consecuente desempeño profesional. El programa argentino, cuenta con la identificación de las particularidades de cada individuo beneficiado, siendo ellas (MTEySS, 2008):

- ✓ Los intereses, necesidades y prioridades de los individuos.
- ✓ Las particularidades del entorno social y productivo.
- ✓ La revalorización de los saberes y habilidades para el trabajo.
- ✓ Estrategias adecuadas para planificar y desarrollar el camino de búsqueda, formación y acceso al empleo.

El programa abona las informaciones y orientaciones necesarias para cualquier trabajador, garantizando una consciencia moral, social y personal, así como también las condiciones técnicas básicas necesarias para facilitar la empleabilidad. El Gobierno Argentino viabiliza el cumplimiento de los objetivos establecidos y garantiza un apoyo al joven que busca la orientación profesional y empleabilidad.

El Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo tiene una duración total de 24 (veinticuatro) meses contado a partir de la incorporación del joven en la organización. Los jóvenes durante todo el programa, cuentan con asistencia de un tutor que será el responsable del acompañamiento hasta el término de su contrato. Periódicamente son realizadas reuniones para las tutorías y acompañamientos profesionales. El tutor



también se hace responsable por supervisar el desempeño del joven en las diferentes instituciones a través de visitas periódicas.

3.2.3 Incentivos económicos del Programa

De acuerdo con el MTEySS (2008), el joven beneficiario por el programa, por el solo hecho de estar participando de cualquier prestación recibirá un incentivo de \$150 (pesos ciento cincuenta) mensuales, que son pagados por el Banco de la Nación Argentina y son retirados a través de tarjeta electrónica, durante:

1. El proceso de orientación e inducción al mundo del trabajo y por un máximo de dos (2) períodos mensuales de liquidación.
2. Los meses lectivos en los que participen del proceso de formación para la certificación de estudios primarios y secundarios, en tanto hayan finalizado el proceso de orientación e inducción al mundo del trabajo y hasta por un máximo de dieciocho (18) períodos mensuales liquidados, continuos o discontinuos.
3. La participación en los cursos de formación profesional realizados en el marco del Programa, en tanto no coincida temporalmente con los procesos de orientación e inducción al mundo del trabajo o de formación referidos en los apartados 1 y 2 de este inciso y hasta por un máximo de seis (6) períodos mensuales de liquidación, continuos o discontinuos.
4. Los primeros nueve (9) meses de ejecución de un emprendimiento independiente aprobado en el marco del Programa.
5. El desarrollo de las actividades de apoyo a la búsqueda de empleo, en tanto no coincida temporalmente con cualquiera de las restantes prestaciones mensuales previstas en el Programa. En este supuesto, no se podrá exceder de cuatro (4) períodos mensuales de liquidación, continuos o discontinuos (p. 8-9).

El MTEySS (2008) prosigue describiendo que los jóvenes que terminan un módulo, nivel y/o estudios primarios y/o secundarios dentro del programa, reciben una suma de \$150 (pesos ciento cincuenta), multiplicados por lo meses de participación del mismo, pudiendo llegar al máximo de \$600 (pesos seiscientos) por módulo, nivel y/o trayecto de estudio. Otra forma de incentivo es cuando los jóvenes consiguen aprobación en un curso de formación profesional, como etapa del programa, en el caso existe una premiación de \$150 (pesos ciento cincuenta) multiplicados por las cantidades de meses de permanencia en el curso.

Para los jóvenes que comiencen un emprendimiento independiente, el MTEySS de Argentina (2008) prescribe las siguientes ayudas económicas:

1. Un pago inicial de hasta \$4.000 (pesos cuatro mil) por cada joven que integre el proyecto con un límite máximo de \$20.000 (pesos veinte mil) por proyecto.



2. Cumplidos los nueve (9) meses de implementación del proyecto, por medio de una solicitud fundamentada de los jóvenes emprendedores y previa evaluación del cumplimiento del plan de negocio y de la solicitud efectuada, se podrá adicionar hasta un 50% (cincuenta por ciento) del monto inicial. En el caso de proyectos asociativos se tomará como base, para la determinación del monto, el correspondiente a la cantidad de jóvenes que permanecen en el proyecto (p. 10).

La realización de la práctica calificadora en una empresa, también es garantía de un reconocimiento mensual de \$550 (pesos quinientos cincuenta). De acuerdo con el MTEySS (2008) está previsto en el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo que cuando una micro, pequeña o mediana empresa emplea un joven en el programa, esta podrá descontar por seis (6) meses de salario del joven el valor referente que será pagado al joven por el Gobierno Argentino.

3.2.4 Responsabilidades del Programa

Para que los objetivos del programa argentino se cumplan se distribuyen entre las organizaciones las responsabilidades aplicables al mismo. Cada una de ellas asume un papel específico que será de fundamental importancia para los desempeños y el éxito en el proceso de los aprendizajes profesionales de cada participante.

Además de toda estrategia y preocupación adoptada para atribuir responsabilidades para quienes dirijan y ejecuten cada etapa, el programa como un todo necesita también que varios actores asuman responsabilidades distintas para hacer viable los objetivos previstos por el programa. De acuerdo con lo que describe el MTEySS (2008) los principales organismos que dependen de este programa son: Provincias, Municipios, Instituciones de Formación profesional, Organizaciones Sindicales, Organizaciones Empresariales y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

A su vez, de acuerdo con el MTEySS (2008) la distribución de estas responsabilidades y la manera en la cual cada uno de estos protagonistas se relaciona con el otro es fundamental para el éxito del programa.



3.2.5 Consideraciones del Programa Jóvenes con Más e Mejor Trabajo

Para cumplir con los objetivos el programa argentino prevé acciones, beneficios y responsabilidades bien particulares, que se distinguen del programa brasilero a pesar de poseer, en términos generales, objetivos semejantes. En el programa argentino, una de las acciones contempladas que nos llama la atención, por no estar previsto en el programa brasilero y que es fundamental para la formación profesional, es la inclusión de la orientación vocacional, para el trabajo como empleo o profesional independiente.

Lo interesante del programa en cuestión, es que este se desempeña de manera diferente del programa previsto por el gobierno brasilero. El programa argentino, en lo que respecta a sus objetivos, además de incentivar la contratación de jóvenes por las empresas, garantiza la conclusión de los estudios básicos y prevé la formación profesional. Como es hecho por el programa brasilero, el Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, prevé la orientación profesional y el proyecto de vida laboral antes de la formación, la enseñanza de informática, así como también el desarrollo del espíritu emprendedor de acuerdo con las características personales y sociales del individuo.

Estas características nos transmiten la idea de que el programa argentino está estructurado de manera más completa para la formación profesional del joven y es más efectiva para la inserción del joven en el mercado laboral. Desempeñar la identidad profesional y el análisis de las características personales y habilidades específicas permite una inserción en el mercado de manera más asertiva y más sencilla en un escenario muy competitivo. Siendo este tópico un indicador interesante a ser investigado en el programa brasilero vinculado a posibles dificultades o puntos negativos percibidos por parte de los jóvenes beneficiarios del Programa Aprendiz Legal (PAL) del gobierno brasilero.

Sin embargo, para comprender mejor el contexto de aprendizaje profesional de los jóvenes y el escenario encontrado por los Profesionales de RRHH en la incorporación de tales jóvenes en el mercado de Brasil y las posibles influencias de diversos aspectos, a partir de las directrices de la Ley de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal, no solo sobre el escenario encontrado por dichos profesionales, sino en la eficiencia de las estrategias adoptadas para la incorporación en el mercado de trabajo, es de fundamental importancia entender lo que es, y cómo evaluar y trabajar el comportamiento organizacional y como ese tema se relaciona con nuestro estudio.



3.3 Comportamiento Organizacional

Al desarrollar un estudio que pueda esclarecer los aspectos que se relacionan con los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos a partir de la implementación de la Ley N° 10.097/2000 del Gobierno Federal del Brasil, es necesario comprender los índices sociales que influyen de forma significativa a los cambios en los procesos de selección e inserción de jóvenes en el mercado de trabajo. Saber cómo es el perfil de estos jóvenes brasileños económicamente activos y los desafíos que ellos tienen para conseguir ingresar en su primer empleo, además de obtener el conocimiento de los contenidos relacionados con este tema, o sea, el Comportamiento Organizacional.

Estudiar el Comportamiento de las Organizaciones tiene una primera intención que es la de comprender los cambios organizacionales estratégicos y necesarios, a fin de contribuir a la mejor capacitación de profesionales de RRHH que anhelan trabajar con la Gestión de las Personas y, que se embarcan en el desafío de conseguir alinear las necesidades de los jóvenes profesionales con otros de mayor experiencia, junto con las imposiciones y necesidades de cada organización. Obviamente, sin dejar de lado la adecuación de todo este universo al mundo de la sociedad capitalista moderna.

3.3.1 Definición

Para esto iniciamos el análisis del tema, considerando los conceptos básicos del Comportamiento Organizacional (frecuentemente abreviado como CO). Según Alles (2007), podemos entender que:

El comportamiento organizacional como temática se refiere a todo lo que se relaciona con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implica el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño (p. 19).

Por otro lado, según lo mencionado por Robbins y Judge (2009), comprendemos para analizar el Comportamiento Organizacional de un grupo de personas, el comportamiento de los individuos que lo componen, sus interrelaciones y el medio



ambiente en el cual el grupo se inserta. O sea, el conjunto de acciones que influyen de manera directa en el resultado de toda organización. Los autores determinan que el campo de estudio del Comportamiento Organizacional y el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento de las organizaciones, aplican a resultados que intentan mejorar la eficacia de las organizaciones. Las relaciones interpersonales, la estructura formal de las organizaciones, los procesos y diseños de los trabajos, la tecnología y la infraestructura de las organizaciones, y los recursos utilizados para el alcance de los objetivos, así como también, la interacción con el medio ambiente, son los principales factores que influyen el comportamiento de las personas en las organizaciones.

Considerando lo expuesto, la imposición del Gobierno Federal a las empresas, estableciendo las obligaciones de contratación de un porcentual significativo de jóvenes aprendices para componer el cuadro de profesionales de estas organizaciones, sumado al crecimiento de un grupo de RRHH en la franja etaria de 14 a 24 años, así como también, la alteración de los equipos de trabajo y el consecuente cambio en la dinámica del trabajo de las mismas. Sin dudas al respecto, estos factores ejercen influencia directa en el comportamiento organizacional de estas empresas.

Este estudio aporta aspectos que tienen influencia en el escenario y en las estrategias de gestión gracias a la implantación de la Ley de Aprendizaje del Gobierno Federal y cómo los profesionales de RRHH deberán trabajar para que el resultado final luego de todo este movimiento en el nivel de gestión, y también a nivel organizacional y social, no acarreen perjuicios para la empresa y para las personas involucradas. Por el contrario, entender y evaluar el comportamiento organizacional es fundamental para conseguir alinear todas las necesidades involucradas y conseguir así un resultado satisfactorio para todos.

Newstrom (2011) describe al Comportamiento Organizacional (CO) según: “El comportamiento organizacional es el estudio sistemático y de aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en cómo la gente –individuos y grupos- actúa en las organizaciones” (p. 3). Lo referido por el autor determina además que el Comportamiento Organizacional busca también identificar formas de cómo las personas podrían actuar de manera más eficaz, ofreciendo un conjunto de informaciones que pueden tornarse en herramientas en varios niveles de análisis.



3.3.2 Metas

En este contexto, Newstrom (2011) afirma además que el Comportamiento Organizacional comparte con otras ciencias las cuatro metas: Describir, comprender, prever y controlar.

El primer objetivo es describir, sistemáticamente, la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite a los administradores comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. [...] Una segunda meta es entender por qué la gente se comporta como lo hace. Los administradores se sentirían muy frustrados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados, pero no entender las razones que explican sus acciones. Por lo tanto, los administradores inquisitivos aprenden a sondear las explicaciones subyacentes. Predecir la conducta de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional. Desde un punto de vista ideal, los administradores tendrían la capacidad de anticipar cuáles empleados serán más dedicados y productivos, y cuáles serán irresponsables, impuntuales o problemáticos en ciertas ocasiones (de manera que los gestores pudieran tomar acciones preventivas). La meta final del comportamiento organizacional es controlar, por lo menos en parte y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo. Como los administradores son responsables de los resultados, tienen un interés vital en causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad. Los administradores deben ser capaces de mejorar resultados mediante las acciones que ellos y sus empleados emprendan y el comportamiento organizacional es útil para alcanzar esto (p. 4).

Lo que podemos extraer de esto es que los profesionales que trabajan directa o indirectamente con la gestión de las personas, para conseguir intervenir en la dinámica de sus recursos humanos y garantizar los resultados positivos, deberán estudiar el comportamiento organizacional y proporcionar acciones que sean determinantes para el alcance de los resultados favorables para la organización y sus integrantes.

Comprender esto trae ideas interesantes para el estudio de nuestro tema, pues este conocimiento nos hace percibir que para garantizar resultados positivos en el desempeño de los recursos humanos de la organización, especialmente luego de la determinación del Gobierno Federal para con las obligaciones de inserción del joven aprendiz en la dinámica organizacional de las empresas, obliga también al profesional de la gestión a comprender todas las influencias de esta prácticas y cuál es el impacto de tal inserción del joven en el día a día de su trabajo.

Comprender las necesidades personales y profesionales de los individuos del grupo que componen el comportamiento organizacional de una determinada empresa e introducir en este grupo un joven, con un perfil que “encaje” perfectamente en este grupo y que no influya negativamente o perjudique las necesidades de los individuos que son parte de la organización, y mientras tanto alcanzar con tal inserción un efecto



que no sea exactamente el contrario. Esto es, que el resultado de la inserción del joven sea el de alcanzar mayor desempeño y productividad para el grupo y, en consecuencia, para el comportamiento organizacional. Este es el desafío que estamos dispuestos a aprender con este estudio.

De acuerdo a lo visto sobre los factores que influyen al Comportamiento Organizacional, consideramos que antes de iniciar los procesos de selección, inserción y desarrollo de estos jóvenes en la organización, sería más que estratégico que los profesionales de dicha gestión realicen investigaciones o evaluaciones con el objeto de alcanzar un diagnóstico a fin de obtener informaciones sobre el comportamiento organizacional de la empresa, permitiendo así establecer criterios primordiales que permiten acciones pertinentes para sumar a las empresas aquellos jóvenes con perfiles adecuados y que agreguen valor y productividad a la organización. Cambiar los procesos de atracción, selección, inserción y mantención de jóvenes aprendices no son meros procesos necesarios para el cumplimiento de la determinación federal del Brasil, sino acciones estratégicas que pueden ser un real diferencial competitivo para las organizaciones que tienen tales características.

También debemos considerar un conjunto complejo de fuerzas que afecta la dinámica del Comportamiento Organizacional, y no solo a las personas de manera individual como las que describiremos a continuación.

3.3.3 Fuerzas

La Estructura, la Tecnología y el Ambiente son otras fuerzas que junto con las personas influyen el Comportamiento Organizacional. Los procesos ligados a los programas Aprendiz Legal deberían también estar estratégicamente alineados a estas otras fuerzas.

La organización está compuesta por personas que se relacionan y, a través de estas interacciones, forman un sistema que proporciona una dinámica significativa para el análisis del CO. Vale resaltar que este sistema está formado por la diversidad y la necesidad individual de cada elemento que la compone, siendo la unión de estas diversidades la fuerza que proporciona el emergente de una nueva identidad grupal. Estos grupos pueden ser informales o formales tal como podemos ver el agrupamiento de colaboradores por cargo o sectores de trabajo.



Formales o informales, los sistemas formados por la interacción de las personas en un grupo, son dinámicos. El cambio en las personas tiene influencia en la dinámica del grupo y, el cambio de las necesidades y objetivos individuales de las personas que componen el grupo, tiene influencia en la dinámica de los sistemas. Estos sistemas se forman, se alteran y se dispersan fácilmente considerando que existe la rotación de las personas y, hasta más sutilmente, con el cambio personal de sus integrantes.

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer o de anteayer. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. En ocasiones, esta diversidad plantea retos que la administración debe resolver, como cuando algunos empleados se expresan mediante estilos alternos de ropa o joyería, mientras otros presentan retos únicos por sus peculiares intereses recreativos y estilos de vida. Otros empleados examinan sus valores y están determinados a poner sus metas personales por encima de un compromiso total con la organización. Los gestores de RHH necesitan estar bien sintonizados con los diversos patrones y tendencias y estar preparados para adaptarse (Newstrom, 2011, p. 5).

Estos conceptos nos permiten comprender que la ley federal de aprendizaje influencia directamente en el CO de las empresas y le cabe al gestor analizar el impacto de incorporar a un joven en un grupo de colaboradores, quien dará más diversidad a los recursos humanos de la organización y al sistema grupal instalado. Una vez más refuerza la idea de la necesidad de un diagnóstico de las características del sistema grupal instituido por los funcionarios, para que la elección de los jóvenes que formarán parte del programa aprendiz legal, la organización contribuyan a la maduración de este sistema y, consecuentemente, para un mejor desempeño del grupo. Gestionar la sintonía de la realidad de estos nuevos recursos humanos a los RRHH existentes puede ser un gran desafío. Trabajar la resistencia al cambio de los funcionarios antiguos y saber seleccionar y reclutar estratégicamente a los jóvenes que serán los nuevos funcionarios de la organización puede ser uno de los secretos para superar este desafío.

Alinear las capacidades, características y necesidades de las personas no es el único trabajo que el gestor tendrá que ejecutar, la estructura también ejerce una fuerte influencia en la dinámica de las organizaciones.

La estructura organizacional de una empresa es lo que entendemos por cadena jerárquica, adoptada por la misma, para organizar los cargos y las personas, formalizando también las relaciones dentro de la organización. Como resultado de las tendencias impuestas por la modernidad y por las propias características del mercado



de trabajo moderno, las empresas se están organizando en una estructura cada vez más simple. O sea, las empresas se están re-estructurando jerárquicamente, de un modo más reducido a fin de minimizar cargos, personas y costos.

La inserción del joven aprendiz en la empresa, de forma directa o indirecta trae para el gestor la necesidad de analizar la estructura organizacional de la empresa para mejor aprovechamiento y empleabilidad de estos jóvenes, al mismo tiempo que deberá mantener o mejorar el desempeño de los colaboradores más antiguos. Convengamos que muchas empresas existían antes de la implantación de la ley de aprendizaje y que poseían una dinámica específica, un número de personas apropiadas como RRHH, tales personas ya estaban con sus cargos establecidos con un conjunto de atribuciones determinado para cada cargo. Esta misma realidad que forma parte de un pasado, ya suplía las necesidades de la organización desde el punto de vista de la viabilidad del negocio. Luego de la implementación de la ley de aprendizaje del gobierno federal de nuestro estado brasilero, las empresas de medio y gran porte por determinación han mantenido o aumentado el mínimo de 5% de sus cuadros de colaboradores o han re-estructurado el 5% de sus cuadros de colaboradores. Por más que exista el incentivo fiscal y tributario, todo cambio causará un costo, como lo haría todo cambio en la dinámica de una organización.

El gestor de recursos humanos tiene que tener conocimiento de esta estructura y de la significancia de cada elemento que lo compone, para poder a lo largo de los trabajos conseguir adoptar la toma de decisiones más eficaces y lucrativas para la organización y sus colaboradores. Además de las personas y de la estructura, la tecnología también es parte de estas fuerzas que influyen el comportamiento organizacional.

La tecnología cambió la forma en que los hombres trabajan, cambió la forma en la que el hombre se adapta a la vida y se integra con el mundo, cambiaron las necesidades del hombre y con esto sus ambiciones y capacidades.

La tecnología proporciona los recursos con que la gente trabaja, y afecta las tareas que realiza. El gran beneficio de la tecnología es que permite a los colaboradores hacer más y mejor trabajo, pero también la limita en diversas formas. Tiene costos y beneficios. Entre algunos ejemplos del impacto de la tecnología se encuentran el creciente uso de robots y sistemas automatizados de control en las líneas de montaje, el drástico cambio de una economía de manufactura a una de servicios, los impresionantes avances en la capacidad del hardware y software de computación, la rápida difusión del internet y la necesidad de responder a las demandas sociales de una mejor calidad de bienes y servicios a precios más aceptables. Cada uno de estos avances



tecnológicos, en su propia forma, aumenta la presión en el CO para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social (Newstrom, 2011, p. 5).

Sabemos que la tecnología está en constante evolución, con las frecuentes innovaciones que modernizan y elevan las exigencias de las personas de más edad y que pertenecen a generaciones más antiguas, resultando en un desgaste mayor para mantenerse actualizadas. Este escenario despierta características que favorecen al público joven por la identificación, habilidades e intereses de estos a los desafíos y temas abordados en esta nueva era. Por cuestiones que no caben a nuestro estudio, es obvio que esto nos permite comprender que el joven está mucho más adaptado a la tecnología y a los cambios, siendo esta característica un tópico interesante a ser explorado por las empresas, principalmente luego de la determinación del gobierno federal con la implantación de la ley de aprendizaje.

Con el advenimiento de internet, muchas cosas en el mundo de los negocios, por necesidades de supervivencia, tuvieron que adaptarse y adherir a todo tipo de cambios. El ejemplo de las empresas que lograban sus lucros con películas a través de casetes, han podido sobrevivir si alcanzaron la ola de los DVD y también asistir en directo en internet o bajando archivos de la web.

En lo que respecta a la tecnología, aprovechar al joven y sus potencialidades para adoptar un diferencial competitivo en esta fuerza sería algo estratégico a ser considerado por los profesionales que trabajan con la gestión.

Otra fuerza a ser considerada en el análisis del comportamiento organizacional se refiere al ambiente. La organización se inserta en un sistema más amplio que involucra la política, la cultura, las familias, la competencia, etc. En otras palabras, las organizaciones poseen un ambiente interno que es parte de otro ambiente que llamaremos ambiente externo. Tales ambientes no existirían por si solos.

Los ambientes son internos o externos y todas las organizaciones funcionan en su interior. Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Los numerosos cambios en el ambiente crean demandas en las organizaciones. Los ciudadanos esperan que las organizaciones sean socialmente responsables; de todas partes del mundo proceden nuevos productos y competencia por los clientes; se reduce el impacto directo de los sindicatos (según lo mide la proporción de la fuerza laboral sindicalizada); se acelera el drástico cambio de ritmo en la sociedad. Todos estos factores, en especial la rápida globalización del mercado, influyen entre sí en un sistema complejo que crea un contexto dinámico (e incluso caótico) para los grupos de personas. El ambiente externo influye en las actitudes y condiciones de trabajo de la gente y significa competencia por los recursos y el poder (Newstrom, 2011, p. 5-6).



Según lo expuesto queda en claro que las organizaciones no consiguen escapar de las influencias del ambiente externo y que esta presión interferirá en la actitud de las personas, como ellas se relacionan y consecuentemente afectarán las condiciones del trabajo.

Todos estos factores actúan directamente sobre los procesos de aprendizaje desarrollado por las personas y por los grupos que componen la organización del trabajo. Para entender perfectamente los contenidos desarrollados en este estudio, también hace falta detallar y comprender las principales teorías de Aprendizaje y sobre cómo las empresas realizan un Aprendizaje Organizacional.

3.4 Aprendizaje Organizacional

El asunto que abordaremos en este capítulo se relaciona con nuestro estudio por el simple hecho de no entender en profundidad lo que sería la Ley de Aprendizaje y los cambios que ocurren día a día en la Gestión de las Personas dentro de una empresa que trabaja con el Programa Aprendiz Legal, sin comprender lo que viene a ser el proceso de Aprendizaje y lo que debe ser entendido sobre el Aprendizaje Organizacional. Para ello, comenzaremos por la definición de la palabra Aprendizaje.

En tiempos actuales aún existen polémicas relacionadas con la definición del término Aprendizaje, sin embargo, el estudio del Aprendizaje siempre está presente en el medio académico, como lo estamos haciendo en este momento. Entonces analicemos la definición de la palabra Aprender encontrada en el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, Aprender significa “Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia” (versión online).

El concepto de Aprendizaje, encontrado en la definición de Cristiane Gade (1998), indica lo siguiente: Aprendizaje es “las modificaciones de respuestas en función de la experiencia” (p. 61).

Según estas comprensiones para el análisis de nuestro tema principal, podemos considerar que la intervención del Gobierno Federal en la inserción de Jóvenes en el mercado de trabajo está para garantizar, a través de la Ley de Aprendizaje, una experiencia de este público específico, en el ejercicio de una profesión, proporcionando una oportunidad de aprender y desempeñar en la práctica de un oficio. No obstante, no



se resume a solo esto, sino también el facilitar posteriormente una condición de entrar en una carrera promisoría, con una interesante competencia profesional.

Esa realidad, podemos percibir fácilmente en las condiciones impuestas en el cargo que denominamos como “TRAINEE”, donde este tipo de profesionales se encuentra en un proceso de aprendizaje, o “formación” para ejercer cargos de liderazgo. Vemos también en la condición de “pasante”, estado que también queda comprendido en el proceso de aprendizaje, a pesar de tener una condición semejante, donde ambos son profesionales en formación, inexpertos, que pasarán por vivencias prácticas a un cargo específico, sabemos que en el día a día, aún con el mismo el nivel de escolaridad la condición del Joven Aprendiz está lejos de ser, en términos de reconocimiento, parecido con el del Trainee, comenzando por la aceptación del Joven Aprendiz en un equipo de trabajo.

Por el sentido común, encontramos muchos relatos de profesionales de Gestión de las Personas que afirman que de manera directa o indirecta lidian con resistencias, por parte de los empresarios y equipo de empleados más antiguos, en relación a la aceptación del joven en el mercado de trabajo. Vimos en los capítulos anteriores una serie de indicadores que confirman la dificultad del joven en encontrar trabajo, especialmente por contar con el estado de inexpertos. Por esto, el análisis del comportamiento organizacional es tan importante para nuestro estudio en cuestión. A fin de percibir la dinámica del grupo en el cual se insertará el Joven Aprendiz y podemos intervenir de manera asertiva tanto en esta dinámica en cuanto en la selección del perfil adecuado del joven para el equipo de trabajo.

El análisis del Aprendizaje Organizacional tiene un extremo valor para el éxito del programa Joven Aprendiz para el país. Por eso, el Aprendizaje Organizacional cada vez más despierta el interés de los Empresarios y Gestores de RRHH. En general, los Procesos de Gestión han, a lo largo de los años, ganado importancia y son más relevantes para el desarrollo de estudios e investigaciones. Ahora hablando específicamente de Aprendizaje Organizacional, de acuerdo con Castrillón y Fisher (2008):

El término “aprendizaje organizacional” apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias²⁰, propusieron el modelo conceptual “adaptación al aprendizaje” para explicar por qué sólo algunas instituciones

²⁰ Teoría de la Contingencia de Fiedler, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo.



sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo. En la última década del siglo XX, el término aprendizaje organizacional y las teorías sobre la gestión del conocimiento conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración (p. 201).

Sabemos actualmente que las empresas no son meras organizaciones donde las personas se reúnen para ejecutar órdenes de un jefe, a fin de recibir un salario a fin de mes. Percibimos a lo largo de los años, que las empresas precisan de una sintonía eficiente de forma tal de garantizar una calidad de vida en el trabajo, y esto es fundamental para el desempeño de sus RRHH y para el aumento de la productividad en la organización.

Con el avance de los estudios en la materia, tomamos consciencia de cuanto de esto es complejo, de cuanto tenemos que estar alerta en nuevas situaciones, nuevos desafíos, nuevas posibilidades y estar siempre dispuestos a lidiar con los cambios.

El mundo está en pleno movimiento, así como también las personas, la sociedad y el mercado de trabajo. Tenemos que aprender a lidiar con esto y las empresas también.

Por esto el Aprendizaje Organizacional encaja perfectamente en nuestro estudio. A al final, estamos aquí para entender cuáles son los principales cambios y estrategias utilizadas en los procesos de capacitación, inclusión y desempeño de los jóvenes aprendices, también como, cuáles son las principales consecuencias, sean ellas positivas o negativas, con la implementación del programa Aprendiz Legal, para la empresa, para el joven y para la sociedad.

Entonces, ¿qué es Aprendizaje Organizacional?, ¿cuáles son las principales Teorías del Aprendizaje? En los siguientes párrafos abordamos estas inquietudes.



3.4.1 Teorías del Aprendizaje

Para desarrollar la comprensión de lo que es el proceso de aprendizaje, tenemos que guiarnos por las orientaciones de las principales escuelas que traen consigo la definición de lo que significa el término. De acuerdo con Cortese (2007),

El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social, desde la prehistoria, todo ha sido aprendido. Hemos aprendido las normas de la cultura, como vincularnos con la realidad y como transformarla, siempre intentando dar satisfacción a nuestras necesidades (p. 9).

A partir de esto, en un sentido amplio, entendemos que el proceso de aprendizaje está directamente relacionado a cómo el hombre se adapta al mundo, al modo cómo se comporta, en pro de cumplir con sus necesidades.

Esto está de acuerdo cuando Gade (1998) expone que la mayor parte del comportamiento humano es aprendido, siendo el Aprendizaje definido como la modificación de la respuesta en función de la experiencia.

O sea, la medida en que el hombre fue experimentando situaciones a lo largo de los años, fue percibido como la mejor manera de preservarse y dominar el ambiente, en un proceso continuo de aprendizaje a partir de tentativas, errores y aciertos.

Leontiev (1972) confiere que: “Cada hombre aprende a serlo. Para vivir en sociedad, no le es suficiente con lo que la naturaleza le da al nacer. Él debe dominar, además, lo que ha logrado en el desarrollo histórico de la sociedad humana” (Cortese, 2007, p. 9).

Distintas escuelas adoptan teorías sobre el proceso de aprendizaje que se diferencian de cierta forma de esta idea generalista, adoptando entendimientos particulares, en tanto, acredita que el aprendizaje se da en un proceso más complejo. Sin embargo, hasta llegar a comprensiones más sofisticados, las teorías que rodean el asunto pasarán por constante evolución. Veamos ahora una síntesis de estas teorías a lo largo de los años, desde la antigüedad hasta los días actuales.

Según Barilli (2008), la síntesis teórica que rodean al estudio de aprendizaje inicia con las Teorías No Experimentales, utilizadas en la antigüedad y en la edad media, siendo ellas, las Teorías de la Disciplina Mental y la Teoría del Crecimiento Natural. Pasando posteriormente a la era de las Teorías “de Transición”, fase donde aparecieron indicios de procedimientos empíricos, siendo las principales teorías: la



Teoría de la Tabula Rasa, la Teoría de la Percepción y la Teoría de la Acción. Y finalmente, con la evolución científica y el inicio de los registros empíricos, podemos disfrutar de las comprensiones de las Teorías Experimentales propiamente dichas.

Continuando con Barilli (2008), las Teorías de la Disciplina Mental, se dividen en Humanista y teísta. En la base Humanista, Platón (427-347 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.) son las personas claves de esta escuela, ellas indican que el Proceso de Aprendizaje ocurre en el intelecto, poniendo énfasis en la enseñanza a partir del entrenamiento mental intrínseco, a través de la transmisión hereditaria de las razas, donde el conocimiento es innato, más es necesario la ayuda de un profesor. Los humanistas afirman que la naturaleza moral básica del hombre es neutra. Por otro lado, en la base Teísta, el énfasis de la enseñanza ocurre con el entrenamiento de la mente, a través del fortalecimiento de las facultades, sin una preocupación por la adquisición del conocimiento, el cuál en este caso también es innato, el papel del profesor se resume en encontrar los ejercicios para el entrenamiento y el fortalecimiento de las facultades. Las personas claves de esta escuela quedan bajo la responsabilidad de Agostino (354-430) y Woolf (1679-1754), los teístas creen que la naturaleza moral básica del hombre es mala.

La Teoría del Conocimiento Natural, determina que el niño aprende dirigido por sus propios intereses, el énfasis de la enseñanza se da a través de un proceso totalmente permisivo, el conocimiento también es innato, el profesor asume el papel de cambiar la experiencia agradable para el alumno. Las personas claves de esta escuela, se resumen en Rousseau (1712-1778), Pestalozzi (1746-1827) y Froebel (1782-1852), y todos manifiestan que la naturaleza moral básica del hombre es buena (Barilli, 2008).

En la fase de las Teorías “de Transición”, Barilli (2008), en su material didáctico, describe que la Teoría de la Tabula Rasa, que tuvo como principal teórico a John Locke (1632-1704), determinaba que no existen ideas innatas; el ser humano al nacer, posee la mente vacía; y que las ideas llegan a las personas a través de los sentidos, luego la fuente de conocimiento es la experiencia sensorial; siendo el profesor el responsable por aplicar programas sistemáticos para el desempeño de la enseñanza y el aprendizaje.

De acuerdo con Barilli (2008), la Teoría de la Percepción, la visión del aprendizaje se da en la formación de una masa perceptiva, el énfasis de la enseñanza se da en la valoración de la unión de nuevas ideas a las ya existentes, el papel del



profesor consiste en seleccionar y planear el asunto a partir de las experiencias de los alumnos, la visión de los conocimientos se da con la asociación de ideas. El principal teórico de esta escuela fue Herbart (1776-1841).

Para finalizar, tenemos la Teoría de la Acción de Dewey (1859-1952), la cual contesta a la Teoría de Herbart, afirmando que el aprendizaje ocurre a través de una participación activa y reflexiva. Enfatizó la enseñanza orientada a la solución de problemas, donde el hombre como un ser eminentemente social, luego de la enseñanza debería relacionarse a la vida práctica. El profesor asume el papel de ofrecer a los estudiantes las oportunidades de la participación activa a través del pensamiento crítico (Barilli, 2008).

Luego de esta síntesis histórica de las Teorías de Aprendizaje, percibimos que todas esas escuelas asumen un papel importante en la evolución científica para la comprensión de lo que significa Aprendizaje. A pesar de algunas contradicciones, estos conceptos dieron las condiciones para que los estudiosos llegaran a lo que adoptamos hoy como teorías modernas basadas en procedimientos experimentales, dando vida a las teorías actuales que veremos a continuación.

Cortese (2007), está de acuerdo que existen distintos conceptos de aprendizaje de las distintas escuelas. En tanto, las principales escuelas de la actualidad son las del Conductismo, Cognitivismo y Constructivismo. A pesar de poseer divergencias, ellas concuerdan en que siempre existirá el sujeto que visto como el participante activo en el proceso de aprendizaje; y un intercambio entre el sujeto, el objeto del aprendizaje y otros sujetos, para que sea posible poner en práctica lo que se aprende modificando lo cotidiano.

Las tres principales escuelas actuales recién mencionadas, tienen las siguientes características:

3.4.1.1 El Conductismo

Surgió en los Estados Unidos al inicio del siglo XX, con los estudios de Watson (1878-1958) y Skinner (1904-1990), inspirados por las investigaciones realizadas por Pavlov.

El Conductismo se fundamenta en la Teoría Estímulo-Respuesta. De acuerdo con Gade (1998), esta teoría afirma que un determinado estímulo seguido de una



determinada respuesta, aumentará la posibilidad de que tal estímulo consiga dicha respuesta. Lo que Thorndike (1874-1949) denominó como la ley de efecto, que enuncia que una acción puede ser alterada en su fuerza por las consecuencias, y lo que detalló Skinner más tarde, basado en lo descubierto por Pavlov, denominó como la respuesta condicionada o adquirida.

Esta ley dice que un estímulo y una respuesta se asocian cuando las dos ocurren de forma conectada. Esta misma ley también indica que la repetición de estas ocurrencias es uno de los factores fundamentales para el aprendizaje.

En su obra, Skinner (1974), guía al lector a través de su investigación acerca de las causas de la conducta, a través de sus conceptos de conducta innata, operativa, verbal, pensamiento y conocimiento y, finalmente, en las más complicadas cuestiones de las emociones y del sentido de sí mismo (Cortese, 2007, p. 11).

Cortese (2007) afirma que según la teoría de Skinner (1974) todas las formas de comportamiento pueden ser comprendidas a través del análisis de cadenas de respuestas simples, musculares o glandulares que pueden ser observadas y medidas.

Sin embargo, en la mitad de la última década, la investigación psicológica ha despertado fuertes críticas al modelo del Conductismo, por haber mostrado una atención cada vez mayor al papel de la cognición en el proceso del aprendizaje humano. Esto abrió el espacio a otra escuela que da un enfoque diferente al concepto de aprendizaje.

3.4.1.2 El Cognitivismo

La Teoría Cognitivista confronta con lo visto anteriormente, poniendo el énfasis en lo denominado "insight". Según Gade (1998) la Teoría Cognitivista determina que el aprendizaje se debe a una reorganización del campo cognitivo que permite una comprensión de un problema y su solución, estructurando sus partes y percibiendo esto como un todo.

Los teóricos cognitivistas no creen que la experiencia es el único factor de aprendizaje, sino que afirman que lo aprendido es el resultado de un proceso de percepción y de comprensión del problema. Estos teóricos resaltan la importancia de los procesos mentales internos que ocurren para viabilizar lo aprendido, en cuyo



procesamiento predominan los elementos de naturaleza intelectual como: la atención, la memoria, la senso-percepción, la inteligencia, el pensamiento, etc.

Cortese (2007) expone que:

El cognitivismo, conocido también como Psicología Cognitiva, surge a mediados del siglo pasado, desplazando el interés de la conducta a la cognición; interesándose por los conocimientos, sus tipos, formas en que estos se utilizan, se relacionan y modifican. Puede ser situado temporalmente entre el conductismo y el constructivismo. El cognitivismo es subjetivo, da primacía a las estructuras y procesos internos del sujeto en relación con la construcción del conocimiento. Se ocupa del estudio de los procesos psicológicos del hombre y da prioridad a los motivos intrínsecos frente a los extrínsecos (p. 12).

En otras palabras, Carretero (1998) determina en sentido amplio, este abordaje teórico da énfasis al proceso de aprendizaje, en lo referido a la capacidad del hombre de seleccionar, extraer, elaborar y tomar decisiones a partir de las informaciones que ofrece el contexto, destacando el papel activo del sujeto en el proceso. Siendo el hombre un ser productivo y dinámico abstrayendo el conocimiento a partir de las estructuras internas que posee (Cortese, 2007, p. 12).

Para Jiménez, Morales y Pérez (2008) el enfoque que permite alcanzar una competencia a partir de la teoría cognitivista, se presenta como un proceso coherente a los principios del nuevo Paradigma Educativo, que considera al sujeto como el centro de los procesos de la enseñanza y aprendizaje, del cual derivan inevitablemente impactos en la investigación educativa.

Para los Cognitivistas el conocimiento y el aprendizaje se derivan de un proceso interno del sujeto, a través de la percepción del medio. El hombre adopta una postura activa en el proceso, actuando como un procesador de informaciones, obteniendo, reteniendo, transformando y usando el conocimiento a fin de perfeccionar las soluciones a problemas y la interacción con el medio. Lewin (1890-1947) es uno de los teóricos de esta línea cognitivista que tiene su origen en el pensamiento de la Gestalt.

De acuerdo con Gade (1998) para Lewin, la percepción que el individuo tiene de la realidad es más importante que la propia realidad a fin de poder comprender el comportamiento de este individuo. Lewin además define el concepto de Espacio Vital el cual conforma la totalidad de los eventos posibles para el individuo, donde cada situación posee un determinado campo de acción delimitado por lo que es posible y por lo que es imposible, esto dependerá de la persona y del ambiente en el cual el



individuo se inserta. A partir del Cognitivismo, surgió una nueva línea de pensamiento que veremos a continuación.



3.4.1.3 El Constructivismo

El Constructivismo es una línea teórica que surgió después, como si fuese un “eslabón” entre el Conductismo y el Cognitivismo. Los teóricos más conocidos de esta escuela son Piaget (1896-1980), Vygotsky (1896-1934) y Bruner (1915). A pesar de poseer en su esencia características similares y que dan origen al Constructivismo, las teorías de cada autor son antagónicas.

Para comprender el punto de vista particular de cada teórico sobre el Constructivismo, buscamos entender la definición de constructivismo de manera generalizada para, posteriormente, hacer una profundización teórica.

De acuerdo con Doolittle (1999):

El constructivismo retoma las premisas epistemológicas del paradigma “interpretativo” y las aplica al aprendizaje, considerándolo una actividad cognoscitiva del aprendiz, quien organiza y da sentido a la experiencia individual. De manera sucinta, el constructivismo es la creencia de que los estudiantes son los protagonistas en su proceso de aprendizaje, al construir su propio conocimiento a partir de sus experiencias. El constructivismo se centra en la creación y modificación activa de pensamientos, ideas y modelos acerca de los fenómenos y afirma que el aprendizaje está influenciado por el contexto sociocultural en el cual está inmerso el aprendiz (Fernández, 2006, p. 29).

En otras palabras, podemos entender que el constructivismo denota una posición de la experiencia del hombre frente al mundo, como él lo percibe, interactúa y se adapta al medio ambiente. El constructivismo se deriva de una construcción en donde las condiciones internas del sujeto y la interacción con el medio se hacen fundamentales para el proceso de aprendizaje.

Cortese (2007) también confirma este entendimiento al describir que para los Constructivistas, “el conocimiento, el aprendizaje y la vida de las personas son actos de construcción personal. Las estructuras cognitivas del hombre son construcciones personales elaboradas a partir de la interacción con el medio” (p. 30).

Continuamos ahora con la base teórica de Piaget, Vygotsky y Bruner, que ya mencionamos difieren entre sí.



a) El Constructivismo según Jean Piaget

Para Piaget el proceso de construcción del conocimiento se da a partir de la interacción organismo-medio, o sea, el nivel de maduración intelectual del sujeto determina lo que el mismo puede hacer. En otras palabras, para Piaget, las etapas y períodos de desempeño definen las diferentes maneras en el que individuo interactúa con la realidad.

Las etapas según Piaget se dan de la siguiente forma: de 0 a 2 años, la capacidad intelectual del niño se restringe a la naturaleza sensorial y motora, no consiguiendo representar mentalmente los objetos, etapa denominada Sensor-Motora. El segundo estadio va aproximadamente de 2 a 6 años de edad, en la que el niño desarrolla su capacidad simbólica. Este período además es caracterizado por el egocentrismo, con predominancia de acomodamientos en lugar de asimilaciones y por la irreversibilidad, etapa que es conocida con el nombre Pre-Operacional. La tercera etapa va de los 7 a 11 años, en este período, el niño posee una organización mental integrada y la capacidad de juntar los momentos en un todo y conseguir visualizarlos en diferentes ángulos. Esta fase permite al niño el concluir y consolidar las conservaciones de los números, de la substancia y del peso, todavía trabaja con objetos. Este período es denominado “Etapa de las Operaciones Concretas”. La última fase es conocida como “Etapa de las Operaciones Formales”, que va desde los 12 años en adelante, en la que el individuo desarrolla el raciocinio abstracto. El niño deja de operar en términos de objetos pasando a operar con la forma, situando lo real en un conjunto de transformaciones. En esta fase da inicio a los procesos de pensamiento Hipotético-Deductivo (Meece, 2001).

De acuerdo con las propias palabras de Piaget (1994): “Existen innegables mecanismos comunes entre las explicaciones biológicas y las explicaciones psicológicas de la adaptación general e intelectual” (Cortese, 2007, p. 31).

Además, según Piaget (1994), los tres mecanismos de construcción del conocimiento son:

Asimilación: Adecuar una nueva experiencia a una estructura mental existente.

Acomodación: Revisar un esquema preexistente a causa de una nueva experiencia.

Equilibrio: Buscar estabilidad cognitiva a través de la asimilación y la acomodación. El concepto de equilibrio permite explicar el carácter constructivista de la inteligencia a través de una secuencia de momentos de desequilibrios y re-equilibrios. El desequilibrio es provocado por las



perturbaciones exteriores y la actividad del sujeto permite compensarlas para lograr nuevamente el equilibrio (Cortese, 2007, p. 31).

Según lo expuesto para Piaget la comprensión del mundo es una construcción del conocimiento, estando íntimamente relacionada a la maduración psíquica y orgánica del sujeto, acoplada a interacciones de este al medio.

A medida que el niño va creciendo y desarrollándose biológicamente, junto con la interacción con el mundo y con otras personas, va madurando y desarrollando sus capacidades de comprensión y asimilación del conocimiento.

Sobre la óptica de Piaget, la mejor forma de aprender es la de permitirle a los sujetos una mejor interacción con el medio de acuerdo a su propio ritmo, la ayuda externa no significa una intervención significativa para el resultado final, pero si auxiliarlo en lo que fuera necesario para mejor comprensión de las experiencias vividas, facilitando el proceso de aprendizaje.

b) El Constructivismo según Vygotsky

La teoría de Vygotsky difiere de la teoría de Piaget por discrepar en lo que respecta al proceso que, según Piaget, depende exclusivamente del sujeto. Vygotsky describe al aprendizaje como el proceso que puede ser facilitado a través de ayudas externas ofrecidas en la realización de una tarea, siendo estas fundamentales para el proceso evolutivo.

Sobre esta comprensión, Wertsch y Tulviste (1992), revelan que:

A Vygotsky se lo considera uno de los primeros críticos de la teoría de Piaget sobre el desarrollo cognitivo. En su perspectiva, el conocimiento no se construye de modo individual como propuso Piaget, sino que se co-construye entre las personas a medida que interactúan. Las interacciones sociales con compañeros y adultos más conocedores constituyen el medio principal del desarrollo intelectual. Según Vygotsky, el conocimiento no se sitúa ni en el ambiente ni en el individuo. Más bien, se localiza dentro de un contexto cultural o social determinado. En otras palabras, creía que los procesos mentales del individuo como recordar, resolver problemas o planear tienen un origen social (Meece, 2001, p.128).

La Teoría de Vygotsky resalta que las funciones psíquicas básicas (atención, memoria, sensor-percepción, etc.) son fundamentales más no absolutas para el aprendizaje pleno. Vygotsky da relevancia a los procesos Psicológicos Superiores para la construcción del conocimiento y para el desarrollo evolutivo del sujeto.



Utilizando las palabras del propio Vygotsky (1978), él afirma que:

Al comparar los principios que regulan los reflejos condicionados e incondicionados, Pavlov utiliza el ejemplo de la llamada telefónica. La llamada tiene la posibilidad de conectar directamente dos puntos a través de una línea específica. Esto corresponde a un reflejo incondicionado. Otra posibilidad de la llamada telefónica es la de transmitir a través de una estación central especial con ayuda de conexiones temporales y sin límites. Esto corresponde a un reflejo condicionado. El córtex cerebral, órgano que cierra el circuito del reflejo condicionado, desempeña un papel importante en esta estación central. (p. 87).

No obstante, Vygotsky va más allá en su teoría y añade que:

El mensaje fundamental de nuestro análisis de los procesos que subyacen a la creación de signos (señalización) puede expresarse mediante la misma metáfora, aunque de forma más generalizada. Tomemos, por ejemplo, el caso de hacer nudos para recordar algo o de lanzar una moneda para tomar una decisión. En ambas situaciones, no hay duda de que se ha formado una conexión temporal condicionada, es decir, del segundo tipo descrito por Pavlov. No obstante, si deseamos comprender los mecanismos esenciales de lo que está sucediendo, nos vemos obligados a tomar en consideración, no sólo la función del mecanismo del teléfono, sino también la del operador, que enchufó y conectó la línea. En nuestro ejemplo, la conexión la efectuó la persona que hizo el nudo. Este rasgo distingue las formas superiores de conducta de las inferiores. (Vygotsky, 1978, p. 87),

Además, de acuerdo con Vygotsky (1978) la mediación es fundamental para el desarrollo del hombre y para su adaptación al mundo, es la palabra que penetra la construcción del conocimiento y la evolución.

Un dato interesante es lo descrito por Cortese (2007), sobre este tema:

Otro rasgo importante en la teoría de Vygotsky es la denominada “zona del desarrollo próximo”, que es la distancia entre la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial de resolución del mismo problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz. La zona de desarrollo próximo es un rasgo esencial del aprendizaje, es decir, el aprendizaje despierta una serie de procesos evolutivos internos capaces de operar solo cuando el aprendiz está en interacción con las personas de su entorno. Una vez que se han internalizado estos procesos se convierten en logros evolutivos. (p. 32-33).

Luego de estos conceptos, podemos concluir que la Teoría de Vygotsky defiende que la construcción del conocimiento se da a partir de la interacción del hombre con el medio y con otros hombres. Y esta condición favorece el desempeño de sus capacidades psíquicas. El aprendizaje no se da a partir del nivel de maduración del individuo, por el contrario, el aprendizaje surge a través de un proceso de construcción, donde a medida que un otro con más conocimiento auxilia al sujeto, siendo este con más conocimiento quien desempeña un papel formador o constructor para dicho



conocimiento. La cultura a su vez proporciona al sujeto los sistemas simbólicos, un universo de significaciones que capacita al individuo en la interpretación del mundo real.

c) El Constructivismo de Bruner

Otro teórico importante para el Constructivismo fue Jerome Bruner, nacido en 1915, Doctor en Psicología de la Universidad de Harvard.

Bruner defiende una idea muy próxima a la de Piaget en lo que dice al respecto de la maduración del sujeto y la interacción con el medio para los procesos de construcción del conocimiento y pone el foco en la influencia del contexto y de lo social en el proceso de desempeño del sujeto. O sea, Bruner resalta la importancia de la cultura, del lenguaje y de las técnicas como medios que vitalizan el aprendizaje y el desempeño cognitivo. En otras palabras, Bruner reúne todo lo que vimos hasta ahora sobre el aprendizaje y añade la importancia del método a ser utilizado, teniendo en consideración la edad y las potencialidades del individuo.

De acuerdo con Cortese (2007), la Teoría del Aprendizaje de Bruner cuenta con los siguientes aspectos:

- 1 - La predisposición hacia el aprendizaje. Sin compromiso no hay aprendizaje.
 - 2 - Estructurar los conocimientos a partir de las necesidades del aprendiz.
 - 3 - Identificar la secuencia más efectiva para presentar un material.
 - 4 - Identificación de consecuencias que genera el aprendizaje.
- (p. 34-35).

Costese (2007) agrega además que, según la Teoría de Bruner, las recomendaciones para facilitar el aprendizaje efectivo son: Aprendizaje por Descubrimiento, donde el facilitador debe buscar la motivación del aprendiz; Diálogo Activo, donde existe un equilibrio entre proponer, investigar y escuchar al aprendiz; Formato adecuado de las informaciones, donde el facilitador ofrece informaciones en un formato apropiado para la estructura cognitiva del aprendiz; Proyecto educativo en espiral, donde el facilitador trabaja periódicamente los mismos contenidos, sin embargo cada vez con mayor profundidad; Extrapolación y Llenado de Vacíos, donde la facilitación debe ser proyectada para dar énfasis a la extrapolación de competencias y completar las lagunas que existan en los temas propuestos para el aprendiz; y



finalmente, Primero las Estructuras, el proceso debe mostrar al aprendiz las estructuras o patrones de lo que se está aprendiendo para luego enseñar los hechos.

Esta teoría es la que más se aproxima a lo que vemos en las estructuras curriculares de las escuelas, sean ellas en un nivel primario, medio o superior, en un proceso pedagógico que va abordando temas en un nivel más básico o simple, pasando gradualmente a un nivel de dificultad mayor hasta llegar al deseado.

Veamos ahora las influencias de estas teorías en lo que respecta al Aprendizaje Organizacional.

3.4.2 Influencia de las Teorías de Aprendizaje en el Aprendizaje Organizacional

Entender cómo las personas trabajan, cómo se comportan profesionalmente, cómo se integran un grupo, siempre fueron cuestiones interesantes para la Gestión de las Personas, para que sea posible planear intervenciones eficaces que mejoran la producción de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores.

Las teorías de Aprendizaje proporcionan al mundo de las organizaciones, estudios que posibilitan comprender cómo las personas aprenden dentro de un contexto empresarial. El constructivismo, sin dudas, proporciona una comprensión fundamental para optimizar las estrategias de intervención para garantizar mejores resultados. Jean Piaget, como vimos, resumidamente ofrece la idea que los hombres aprenden a partir de transformaciones internas a través de la percepción de sus experiencias, Vygotsky proporciona un concepto de las influencias externas y de las funciones psíquicas superiores, aquellas oriundas de la interacción social, y Bruner, reuniendo todas las contribuciones relevantes sobre el tema, agrega la importancia del método a ser aplicado. Todas estas teorías fueron importantísimas para comprender el Aprendizaje Organizacional.

Cortese, en su libro *Coaching y Aprendizaje Organizacional* (2007), que utilizamos como una fuente bibliográfica clave para el desarrollo de este tópico en nuestro estudio, hace referencia a tales autores constructivistas con una perfecta explicación de lo que viene a ser Aprendizaje Organizacional y la influencia del constructivismo en el tema en cuestión.



En el mismo libro, Cortese (2007) cita además a dos teóricos que son relevantes para comprender la influencia del constructivismo en el tema en cuestión.

La obra de De Geus, *La Empresa Viviente* (1998) reconoce la influencia de Piaget al describir los problemas del aprendizaje convencional recurriendo a la clasificación del aprendizaje por asimilación y por acomodación. [...] A ese respecto, advierte sobre los peligros de tomar decisiones basadas en el aprendizaje por asimilación, porque ante los cambios fundamentales del mundo exterior la gerencia se mantiene inactiva, reafirmando a sí misma, en vez de encarar un proceso de revisión estructural interno de creencias, ideas y actitudes (p. 36).

Lo que Cortese (2007) manifiesta es que De Geus (1998) critica que no se puede hacer un análisis del Aprendizaje Organizacional, solo a partir del entendimiento del Aprendizaje Individual. A pesar de ser fundamental para la comprensión más simplista del fenómeno, faltan otros conceptos, como el de equilibrio y el de la mediación social, factores determinantes para la comprensión del conjunto individuo-grupo-organización.

El otro autor referenciado es Kolb (1982):

La teoría desarrollada por David Kolb reconoce influencias de Jean Piaget y Kurt Lewin. Es un enfoque que se encarga de definir cómo aprendemos a partir de nuestras experiencias e identifica patrones de comportamiento. El test desarrollado por Kolb (1982, *Experiencias*, p. 16-26), fundado en esta teoría, es una herramienta que ha permitido identificar los rasgos de cada estilo de aprendizaje individual. Y no solo eso, Kolb inquieto por las particularidades del aprendizaje colectivo propone claves para crear comunidades de aprendizaje (Cortese, 2007, p. 37).

Según lo expuesto hasta ahora, vimos cómo las teorías del Aprendizaje han evolucionado a lo largo de los años sobre la óptica de varios teóricos munidos de diferentes abordajes. Sabemos cuánto estas teorías influenciaron en la comprensión de lo que significa al Aprendizaje Organizacional.

Después de todo lo que fue explicado, ¿qué definiciones podemos abstraer de lo que significa Aprendizaje Organizacional? Es lo que veremos a continuación.

3.4.3 Definición de Aprendizaje Organizacional

Tomar un concepto simple de lo que es Aprendizaje Organizacional es tan difícil como definir lo que significa Aprendizaje a nivel individual, tal como vimos en los tópicos anteriores. Dependiendo del teórico iremos encontrando miradas distintas de lo que viene a ser este término. Los estudios sobre Aprendizaje Organizacional tomaron



impulso principalmente con las contribuciones de Argyris y Schön en la década de los años 70, sin embargo en los años 90 el tema ganó tanta relevancia que pasó a ser uno de los asuntos más estudiados en el área de gestión, fundamentando el aumento significativo de teóricos que exponen sus contribuciones sobre lo que significa Aprendizaje Organizacional.

Una vez más, para facilitar el desarrollo de nuestro estudio, utilizaremos las contribuciones de Cortese (2007), que en su libro describe un brillante esquema de definiciones en orden cronológico de lo que es Aprendizaje Organizacional, que tiene fundamental importancia para dilucidar el tópico en cuestión.

De acuerdo con Cortese (2007, p. 98-99), la síntesis de la evolución del tema a lo largo de los años, se muestra a continuación:

1. Cyert y March (1963): "Las organizaciones aprenden. Asumir que las organizaciones (como otras instituciones sociales) muestran un comportamiento adaptativo a lo largo tiempo".
2. Argyris y Schön (1978) definen como Aprendizaje Organizacional: "La detección y la corrección del error".
3. Shrivastava (1983), Aprendizaje Organizacional es: "El sistema ampliamente utilizado de toma de decisiones, compartido y validado por consenso en toda la organización, que deriva en acciones efectivas para la misma".
4. Fiol y Lyles (1991), el aprendizaje ocurre dentro de una organización: "Si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales".
5. Dogson (1993), Aprendizaje Organizacional es: "La forma en que las empresas construyen, proveen y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; y adaptan, desarrollan eficiencia organizacional optimizando el uso del amplio conjunto de habilidades de sus empleados".
6. Kolb (1995): "Las organizaciones aprenden y desarrollan estilos de aprendizaje distintos. Como los individuos, lo hacen a través de sus transacciones con el ambiente y a través de su elección de cómo relacionarse con ese ambiente. Esto es conocido como la visión de los sistemas abiertos de las organizaciones".
7. Miller (1996), Aprendizaje Organizacional es: "La adquisición de nuevo conocimiento por parte de los actores, quienes son capaces y tienen la voluntad de aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones o en la influencia de otros en la organización".
8. De Geus (1998): "No existe necesidad de construir una organización que aprende. Uno ya tiene una organización que aprende", y completa que "en vez de simular la realidad, aprendemos de la experiencia –experimentamos directamente con la realidad".
9. Shrivastava (1998), re-definió Aprendizaje Organizacional como: "El proceso de creación, distribución, uso e intercambio de conocimiento que tiene como propósito agregar valor a la organización".

El propio Cortese (2007) resume el asunto de la siguiente forma:

Las definiciones de aprendizaje organizacional son numerosas y presentan diferentes perspectivas del campo de estudio. No obstante, a través de esa variedad pude encontrar un patrón común que da cuenta del aprendizaje organizacional..., se trata del cambio organizacional efectivo (p.98).



Después del esquema de definiciones adoptadas a lo largo de los años, por la perspectiva de diversos autores, podemos comprender que la complejidad de lo que significa Aprendizaje Organizacional, con todo lo expuesto, el concepto queda claro al comprender “la necesidad de un cambio eficaz”, por parte de las empresas, en la búsqueda de innovaciones y mejoras estratégicas de sus productos y servicios y de sus competencias para garantizar un mejor resultado.

Senge (1992), uno de los principales autores del asunto, habla en su obra que las organizaciones que aprenden poseen procesos de aprendizaje y de reflexiones instalados en sus procesos organizacionales, adquiriendo una competencia denominada “aprender a aprender”.

Por su parte, Argyris (2006), destaca que el aprendizaje organizacional implica la capacidad de aprender de los errores, logrando nuevas soluciones en lugar de una adaptación.

Mediante lo expuesto, queda claro que el Programa Aprendiz Legal y la inserción de jóvenes profesionales en la organización, cambian completamente la dinámica del comportamiento organizacional y da forma a cómo la empresa establece sus aprendizajes. Tales factores deben ser cuidadosamente analizados a fin de garantizar un resultado final favorable para todos los involucrados.

La imposición del Gobierno Federal a partir de la Ley de Aprendizaje obliga a los profesionales de RRHH que estén atentos y sean responsables con el Programa Aprendiz Legal a fin de avalar el desarrollo del aprendizaje de manera satisfactoria. Para esto es necesario que los profesionales de la gestión perciban la necesidad de perfeccionamiento técnico para conseguir adecuar sus estrategias y procesos de gestión para este escenario.

Para cerrar el desarrollo teórico de nuestro estudio, vamos a ver ahora otros factores que tienen influencia en el comportamiento y en el aprendizaje organizacional, como el clima, la motivación y la cultura organizacional, para finalizar con los principales procesos de Gestión de las Personas.



3.5. Clima Organizacional

Percibir y analizar el Clima Organizacional permite comprender aspectos a nivel individual, grupal y organizacional que pueden influenciar en los procesos de gestión orientados a la inserción del joven en el mercado de trabajo y en las organizaciones.

El clima organizacional tiene sus estudios iniciales basados en el pensamiento de autores que abordan el comportamiento y la satisfacción de los trabajadores.

Para comprender el fenómeno del clima organizacional, tenemos que entender que este es una traducción de la influencia del ambiente de trabajo en la motivación de los funcionarios. El clima es el resultado de la satisfacción y de la motivación de los colaboradores, que son demostrados a partir de sus comportamientos. Sin embargo, el comportamiento de los colaboradores no es suficiente para que el clima organizacional sea bueno, visto que el mismo representa reflejos e indicios de la cultura de la organización.

3.5.1 Definición

El Clima Organizacional puede ser comprendido por la forma en cómo los colaboradores observan su ambiente de trabajo, aunque cada una de esas formas pueden tener una percepción diferente del mismo ambiente. Según Chiavenato (2003), “Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica y las características que existen en cada organización. El clima organizacional está unido a la moral y a la satisfacción de las necesidades de los participantes [...]” (p. 373).

Según la comprensión de Luz (2003) tres palabras claves pueden ser encontradas en los diversos conceptos que abordan el clima organizacional:

- Cultura (Organizacional): En la visión de algunos autores no existen diferencias entre los conceptos de clima y cultura organizacional. Esto ocurre debido a la influencia que la cultura ejerce sobre el clima organizacional de una empresa.
- Satisfacción (de los funcionarios): Este es el aspecto más repetido en los conceptos utilizados por los diversos autores que abordan el tema. Trayendo a la superficie la unión que existe entre los niveles de satisfacción de los funcionarios con el desempeño de las tareas que desarrolla en la empresa y el clima organizacional de esta.
- Percepción (de los funcionarios): también es utilizada con frecuencia en los conceptos de clima porque tiene relación con la percepción que los funcionarios tienen con relación a la empresa y cómo los puntos que interfieren negativamente o positivamente en su desempeño



como funcionario. Cuando los funcionarios perciben la empresa de manera positiva, consecuentemente el clima del ambiente es visto como bueno, si embargo en el caso que se perciba a la empresa negativamente, existe la tendencia que el clima sea considerado malo.

3.5.2 Tipos de Clima Organizacional

Luz (2003) describe que el clima en una organización puede ser bueno, perjudicial o malo. El clima organizacional es considerado bueno cuando el funcionario se siente entusiasmado en el desempeño de sus funciones, demuestra compromiso y dedicación hacia la empresa, así como satisfacción con el trabajo realizado. Cuando el clima en la empresa es perjudicial o malo desde el punto de vista del colaborador, existe una predominancia de conflictos, alta rotación de los funcionarios, así como también, faltas y atrasos.

En la visión de Chiaventato (2006), el clima puede ser considerado favorable o desfavorable, y ambos interfieren en la motivación de los empleados. Siendo el clima favorable cuando los empleados se sienten valorados por la empresa y consiguen observar posibilidad de crecimiento, lo mismo ocurre con los nuevos empleados y ambos trabajan motivados, visto que el ambiente en si es motivador, el autor todavía usa el término saludable o satisfactorio para designar al clima favorable. Cuando sucede que el clima organizacional es desfavorable o negativo puede generar en los empleados insatisfacción en relación con el ambiente de trabajo, desmotivación y dificultades de relacionamiento con los otros compañeros y con el liderazgo.

Podemos observar que ambos autores presentan el mismo concepto, usando designaciones diferentes para explicar la existencia de un clima satisfactorio o insatisfactorio dentro de una organización.

Continuando con la perspectiva de Chiavenato (2006) para comprender el clima organizacional es necesario un análisis del mismo a través de seis dimensiones:

- Estructura de la Organización: que afecta las emociones de las personas sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, autoridad jerárquica estricta, disciplina, etc.
- Responsabilidad: que produce el sentimiento de ser su propio jefe y de no tener dependencia ni doble verificación de sus decisiones.
- Riesgos: que llevan a la iniciativa y al sentido de arriesgarse y de afrontar desafíos en el cargo y en las situaciones laborales.
- Recompensas: conducen al sentimiento de ser compensado por un trabajo bien hecho. Es la sustitución de la crítica y sanciones por la recompensa.
- Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de ayuda mutua que prevalece en la organización.



- Conflicto: el sentimiento de que la administración no teme a diferentes opiniones o conflictos. Es el tratamiento de las diferencias en el aquí y ahora (p. 126).

Estas dimensiones presentadas por el autor hablan respecto de las condiciones de trabajo al que los empleados son sometidos, como el ambiente en el cual ellos están incorporados, no solo el físico sino también el psicológico. Parte de las funciones que desempeñan, desde el punto de vista de las responsabilidades que son inherentes al cargo, de los riesgos que impactan en la seguridad del trabajador, aparecen cuando se les pide a los empleados la disposición para encarar las innovaciones propuestas por la empresa. Los elogios y las críticas con los empleados deben lidiar con la relación con los demás compañeros y líderes, así como también, la voz que representa a la institución. Todas estas cuestiones, desde el punto de vista del autor son indispensables para validar el clima de una organización, debido a que estos son los aspectos que la componen.

3.5.3 Factores que influyen en el Clima Organizacional

En las empresas y organizaciones en general, todos los acontecimientos que ocurren pueden ser considerados factores de influencia del clima organizacional. Como fue dicho anteriormente el clima es una percepción de los funcionarios acerca de su ambiente de trabajo, por esa razón las modificaciones que ocurren en una determinada área de la empresa, pueden interferir en todos los sectores.

a) Liderazgo

En lo que se refiere a nuestro estudio, podemos entender que el Liderazgo se origina en el proceso de conducir un grupo de personas, alineándolas para que conformen un equipo que consiga producir y alcanzar los resultados esperados. En el mundo organizacional, podemos decir que para ser un líder es necesario tener habilidades para motivar, influenciar y conducir personas. Dentro de una empresa, se espera que un líder posea una conducta ética y positiva hacia las personas.

En la definición propuesta por Chiavenato (2006), "el Liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales. Se define con una situación dada



y dirigida por el proceso de comunicación humana para la concesión de uno o más objetivos en común” (p. 157).

Maximiano (2002) define:

El Liderazgo es un proceso de conducir las acciones o influenciar el comportamiento y la mentalidad de otras personas. La Proximidad física o temporal no es importante en el proceso. [...] es una relación de metas por medio de la dirección de los colaboradores. La persona que comanda con éxitos a sus colaboradores para alcanzar propósitos específicos, es un líder. Un gran líder tiene esa capacidad día a día, año tras año, en una gran variedad de situaciones. (p. 303).

El liderazgo es uno de los aspectos de mayor importancia en las organizaciones. Lidar con personas, hacer que ellas den lo mejor de sí, crear un ambiente de bienestar para los empleados, atender sus necesidades, son acciones que debe desempeñar un líder, no solo por los directivos, gerentes y profesionales de recursos humanos de la empresa, sino por todos los líderes de la organización, cuyo objetivo es atender los resultados deseados.

Estudiando el asunto por medio de los libros de renombrados autores, percibimos que pueden existir algunos tipos de liderazgo. Según Chiavenato (2006), “el estilo de liderazgo es un patrón recurrente de comportamiento exhibido por el líder”. (p. 159).

Siguiendo con la visión de Chiavenato (2006), existen tres tipos de liderazgo a ser evaluados: liderazgo autocrático, liberal y democrático.

El Liderazgo Autocrático condice con el comportamiento de la decisión del líder sin consultar la opinión del grupo. El Liderazgo Liberal consiste en la condición del grupo de tomar las decisiones sin la interferencia del líder, este solo utiliza las herramientas de información o ayuda al grupo. Finalmente, el Liderazgo Democrático consiste en la toma de decisiones basadas en discusiones con el grupo de liderados, todo en este contexto gira en torno a debates, tomando en consideración las opiniones de todos los involucrados.

Por otro lado, Maximiano (2002), considera los estilos de liderazgo al Autocrático o Democrático, definiendo como las dos formas de autoridad de un líder y excluye la posibilidad de existencia de un líder liberal.



Ante las diferentes formas que un líder puede influenciar el comportamiento de sus subalternos podemos destacar el poder de la autoridad. Aunque todo líder esté constituido de poder, no todos ejercen la autoridad, pues esa autoridad es delegada a ellos a través de las personas que lo admiten como líder, a través del respeto o la admiración conquistada. Así, cuando las organizaciones presentan conflictos, desmotivación y prejuicios en sus resultados, puede ser una señal que indica que el liderazgo presenta deficiencias. Esto, a su vez, impacta en la Cultura Organizacional.

b) Cultura Organizacional

Las empresas, así como sus miembros, presentan diferencias entre sí, cada miembro y cada empresa tienen características propias que varían de acuerdo con las creencias y valores que están ligadas a la cultura. La cultura organizacional por su parte conduce la rutina dentro de las empresas, a través de la orientación de normas informales no escritas acerca del comportamiento de los miembros integrantes de tales organizaciones, así como también, la creación de posibilidades para la innovación. Además, simboliza el entendimiento y la forma de gestión de los líderes y de la manera en la que ellos interactúan con los colaboradores.

De acuerdo con Luz (2003), en relación a la cultura, el mismo afirma que:

[...] influencia del comportamiento de todos los individuos y grupos dentro de la organización. Ella impacta en lo cotidiano de las organizaciones: sus decisiones, las atribuciones de sus funcionarios, las formas de recompensas y sanciones, las formas de relacionamiento con sus socios comerciales, su mobiliario, el estilo de liderazgo adoptado, el proceso de comunicación, la forma como sus funcionarios se visten y se comportan en el ambiente de trabajo, su patrón arquitectónico, su propaganda, y así sucesivamente. En este sentido, la cultura de una empresa termina reforzando el comportamiento de sus miembros, determinando lo que debe ser seguido y repudiando lo que debe ser evitado (p. 32).

En la visión de Chiavenato (2006, p. 267);

La Cultura Organizacional es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprende como manera de resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funciona bien a punto de ser considerado válido y deseable para ser transmitido a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a sus problemas.



Algunos autores ven a la cultura organizacional como una manera habitual o tradicional de pensar y hacer las cosas, que son compartidas en gran extensión por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar, con el fin de ser aceptados al servicio de la firma [...] (p. 267).

En cuanto que para Paschoal (2006):

La Cultura constituye los elementos que mantienen a la empresa unida y se compone de las creencias, de las expectativas, de las normas, de las formas de comunicación y demás prácticas que, de una manera u otra, afectan las acciones y comportamientos de las personas en el trabajo (p. 138).

A pesar de las diferencias presentadas por los autores en el concepto de Cultura Organizacional, todos tienen en mente que la cultura de una organización parte de varios factores que son normalizados y construidos en la institución a lo largo de los años y que son adoptados por sus miembros como forma de identificación con la empresa. La cultura de una organización tiene por finalidad orientar a los miembros y direccionar sus comportamientos. La cultura es vista además como un conjunto de prácticas, modelos, símbolos, comportamientos, valores éticos y morales, además de principios, creencias, rituales, ceremonias, políticas internas y externas, sistemas, que son creados, desempeñados, descubiertos y compartidos por los miembros de una organización, es lo que diferencia a una institución de otras. Y todos concuerdan en que la cultura es responsable por el comportamiento de los colaboradores, las divergencias sutiles que puedan aparecer estarán ligadas a las diferentes definiciones que los autores tengan acerca de la institución, empresa u organización, de ser humano, funcionario y para la cultura propiamente dicha.

Toda empresa tiene su cultura, independientemente del tamaño, del trabajo realizado y del sector en la que actúa. Según Luz (2003) podemos encontrar culturas explícitas e implícitas. La cultura explícita es observada a través de la ética adherida por la empresa, los principios que son adoptados y las políticas utilizadas, son aspectos visibles, del día a día de la organización. Contrariamente, la cultura implícita no es presentada verbalmente o a través de normas, más puede ser percibida en las relaciones empresariales, en el posicionamiento del liderazgo, de las resoluciones de problemas y dificultades enfrentadas por la organización.



De acuerdo con Robbins (2004):

La Cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Dicho de otro modo, es un conjunto de características básicas que valora la organización e indica que la cultura organizacional es la que representa a toda la organización. Esto no significa que no puedan existir subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización (Alles, 2007, p. 55).

Frente a lo que fue abordado, podemos comprender que la cultura también es un factor que tiene influencia en el clima de una organización, por tratarse de la visión de los funcionarios con respecto de los principios y valores de la organización. Este es un aspecto que también precisa de la atención especial para que contribuya satisfactoriamente en el clima organización. De acuerdo con Paschoal (2006) “no existe un clima organizacional saludable sin la ausencia de una cultura de comprensión y tolerancia” (p. 140). Esto impacta fuertemente y representa un problema para la motivación.

c) Motivación

La Motivación comúnmente puede ser interpretada como la razón por la cual una persona realiza una determinada cosa o función, envuelve factores biológicos, emocionales y sociales. Motivación es lo que hace que las personas realicen acciones para atender sus objetivos. De acuerdo con Krumm (2005) “[...] motivación no es la misma cosa que deseo, porque es necesario tener capacidad para el comportamiento motivado [...]” (p. 112).

Según observa Chiavenato (2006):

La motivación existe dentro de las personas y se dinamiza con las necesidades humanas. Todas las personas tienen sus necesidades propias, que pueden ser llamadas deseos, aspiraciones, objetivos individuales o motivos. Las necesidades humanas o motivos son fuerzas internas que impulsan e influencia a cada persona, determinando sus pensamientos y direccionando su comportamiento frente a las diversas situaciones de la vida (p. 276).



En el contexto de trabajo, la motivación puede ser comprendida como las razones a las que los individuos alcanzan, determinando el comportamiento y ofreciendo a la institución en la que trabaja lo mejor de sí mismo, estando dispuesto a realizar una determinada tarea o meta establecida por la empresa.

En la perspectiva de Newstrom (2011) la motivación en el trabajo es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional” (p. 107).

Por tratarse de un proceso de necesidades y satisfacciones, la motivación no puede ser impuesta y tampoco puede ser usada de la misma forma para llegar a todos los funcionarios, visto que cada ser humano tiene sus necesidades específicas en cada momento, tales necesidades están en constante modificación.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las más importantes teorías de motivación. Según Pachual (2006) “la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow tiene mucho que ver con la Gestión de las Personas en la medida que ayuda al dirigente a comprender los comportamientos y direccionar mejor sus acciones y abordajes” (p. 18).

En esta teoría las necesidades humanas son dispuestas en una pirámide jerárquica de importancia, incorpora cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, respectivamente desde la base hacia el tope de la pirámide.

Las necesidades fisiológicas están ligadas a la sobrevivencia y preservación de la especie. Incluye las necesidades de agua, alimentación, sueño, etc. De acuerdo con Chiavenato (2003) “son las necesidades primarias, vitales o vegetativas, relacionadas con la sobrevivencia del individuo. Son innatas e instintivas. [...] son también comunes a los animales” (p. 118).

Las necesidades de Seguridad son aquellas que están relacionadas a la protección contra peligros, amenazas y otras cuestiones de seguridad, como por ejemplo una crisis financiera o la falta de trabajo o empleo. Las necesidades Sociales, por su parte, están ligadas con las relaciones interpersonales, amor y afecto. Tiene que ver con sentirse parte de un grupo, también denominado pertenencia. La necesidad de Estima está unida al respeto por uno mismo y por otros, al reconocimiento de sus capacidades y actos.



Por último, la necesidad de Autorrealización que, según Chiavenato (2003), en la Pirámide de Maslow tales necesidades refieren a la plena satisfacción personal y profesional. Dichas necesidades tienen relación con la educación y la cultura de los individuos, así como también, el establecimiento de metas a ser alcanzadas y el deseo de trascender como persona en relación a su entorno.

Otras teorías de necesidades pueden ser encontradas en el mundo académico como la Teoría de ERG²¹ de Alderfer.

El autor creó su teoría a partir de la revisión de la teoría de Maslow, compactando las 5 necesidades en apenas 3: existencia, relación y crecimiento. Maximiano (2992) afirma que aunque la teoría de Alderfer consiste en una revisión teórica de Maslow, no la revoca, sino que mejora la idea utilizada por Maslow.

Las necesidades de Existencia serían las que corresponde a todos los deseos materiales y fisiológicos, como la sed, el hambre, sexo, etc., o sea, las necesidades de sobrevivencia y preservación. Tal categoría incluye las dos primeras necesidades que Maslow describe en su teoría.

Las necesidades de Relación corresponden a la motivación que las personas tienen para hacer contactos interpersonales, sea con la familia, amigos, colegas de trabajo, jefes, etc. Aquí aparecen las mismas características de las necesidades sociales de la teoría de Maslow que forman parte de la tercera necesidad de la pirámide.

Finalmente, las necesidades de Crecimiento aplican al desempeño personal, las necesidades de estima y autorrealización. Este ítem está relacionado a la cuarta y quinta necesidad, o sea, al tope de la pirámide descrita por Maslow.

Más allá de reunir las cinco necesidades básicas de Maslow y transformarla en 3 niveles, en la teoría ERG existe la posibilidad de que ciertas necesidades se unan en un momento dado, así como en la imposibilidad de que algunas de ellas no sean tenidas en cuenta.

Existe además la Teoría de las Necesidades de McClelland y Winter, donde esta posee diferentes empleos que las teorías de Maslow y Alderfer.

Según Krumm (2005), existen autores como McClelland y Winter que en la década del 70 afirmaban que las necesidades identificadas en sus investigaciones

²¹ ERG: Sigla que representa la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer.



pueden ser aprendidas, al contrario de lo que es pregonado por Maslow cuando dice que el deseo de autorrealización es innato.

En la teoría de McClelland y Winter, en la visión de Krumm (2005), existen tres necesidades motivacionales: necesidad de Realización, necesidad de Afiliación y necesidad de Poder. Tales necesidades como fue dicho anteriormente no nacen con el individuo, pudiendo en este caso aumentar o disminuir de acuerdo con la realidad de cada persona.

Las necesidades de Realización reflejan la voluntad de atender objetivos que presentan algún desafío. Las necesidades de Afiliación, tal como su nombre lo indica, traduce el deseo de establecer relaciones personales próximas. Y las necesidades de Poder tienen correlación con la voluntad de controlar, influenciar y ser responsable por las otras personas.

De acuerdo con Newstrom (2011), existe además la Teoría de los dos factores de Herzberg, que es diferente de las demás teorías citadas, dado que sostiene la intención de identificar las situaciones de satisfacción y motivación de los individuos por medio de factores que causarían satisfacción o insatisfacción, específicamente en el ambiente de trabajo. En esta teoría solo dos factores son tenidos en consideración de la motivación, ellos son los factores Higiénicos o de Mantenimiento y el Motivacional.

Los factores Higiénicos tienen relación con el ambiente y la estructura física de la empresa y no depende de los funcionarios, son determinadas por la empresa y forman parte de su cultura de su funcionamiento. Los factores higiénicos son indispensables para que no aparezca la insatisfacción de los colaboradores, más su posicionamiento no es suficiente para que los empleados estén motivados. Además en la perspectiva de Newstrom (2011) con relación a los factores higiénicos de la teoría de Herzberg, “[...] su presencia suele llevar a los empleados solo a un estado neutral”. (p. 113).

Los factores motivacionales tienen que ver con la posición que la persona ocupa en la organización y la realización de sus funciones. Cuando la persona está de acuerdo con los intereses de sus superiores, si estos promueven el aumento de la satisfacción, convierten esos factores en un aumento de la productividad.

Además de lo que vimos sobre motivación podemos destacar cada vez más que el estudio de la motivación y de las satisfacciones de los colaboradores se tornan



relevantes, debido a la influencia que esta ejerce sobre el clima y, respectivamente, sobre la productividad y el bienestar de los empleados en el ambiente de trabajo.

Entender estos factores, ayuda al profesional de la gestión de las personas a evaluar el clima e intervenir de manera más eficiente en la satisfacción de los colaboradores de la empresa, así como también, ayuda a percibir y trabajar en la dinámica de la organización y los relacionamientos entre las personas que componen el ambiente de trabajo.

Para tratar el clima, el comportamiento organizacional, la adecuación de los individuos a un grupo y las necesidades organizacionales, y conseguir que la inserción del joven en el mercado de trabajo y en las organizaciones, es necesario que las empresas posean profesionales de recursos humanos capacitados para lidiar con procesos de gestión de manera estratégica, eficiente y adaptada a la realidad de cada persona, de cada grupo y a cada organización.

3.6 Procesos de Gestión de las Personas

De acuerdo con Chiavenato (2000), las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que ellas funcionen. Sin las personas no sería posible que las empresas alcancen sus objetivos y se mantengan activas.

En la Dirección y Desempeño de los Recursos Humanos, según Puchol (2007), “se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimule a trabajar cada vez más y mejor, así como también a desempeñar puestos con mayores responsabilidades”. (p. 25).

Gerenciar y desarrollar personas y grupos para atender los objetivos de las empresas, siempre será un trabajo complejo. Podemos percibir con los temas anteriores, que significa que no existen un derrotero específico, un método único o una herramienta completa. Todo tiene que ser analizado y adecuado estratégicamente para cumplir con los resultados esperados. En tanto, hablando de procesos de gestión de las personas, podemos clasificar algunos considerados como principales.

Para que los profesionales de la Gestión de las Personas consigan alinear las necesidades de cada individuo con las necesidades de la organización y, que estos consigan trabajar juntos para alcanzar mejores resultados, podemos resaltar seis importantes procesos de gestión personal: Proceso de Incorporación, Proceso de



Aplicación, Proceso de Mantenimiento, Proceso de Desarrollo, Proceso de Recompensas y Proceso de Monitoreo.

De acuerdo con Costa (2008), se considera que los principales procesos de gestión son: Proceso de Provisión, Proceso de Aplicación, Proceso de Manutención, Proceso de Desarrollo y Proceso de Monitoreo.

El nombre dado al proceso puede cambiar de autor en autor, pero en esencia podemos entender estos procesos de la siguiente forma:

El proceso de Incorporar o de Provisión de Personas es el proceso de reclutar y seleccionar personas con los perfiles adecuados a los cargos a cubrir.

El proceso de Aplicar Personas implica la integración de las personas seleccionadas a la organización, a los grupos de trabajo y sus actividades, así como el evaluar el desempeño de ellas en la empresa. De acuerdo con Costa (2008), está previsto en el Proceso de Aplicación el Diseño y Análisis de los Cargos y la Evaluación de Desempeño.

El proceso de Mantenimiento actúa en la conservación de las personas dentro de la organización, para esto es necesario evaluar e intervenir en pro de mantener la satisfacción y la motivación de los colaboradores para con la empresa, siendo la Investigación del Clima uno de los instrumentos para este tipo de evaluaciones.

Costa (2008) agrega que el proceso de Mantenimiento dice respecto de los procesos de calidad de vida en el trabajo e incluye los planes de remuneración y beneficios previstos por la empresa.

El proceso de Desarrollo de las Personas busca la mejora profesional de los colaboradores para su área de actuación, en tanto también, puede involucrar cuestiones como preparación de líderes, gestión para el aprendizaje, nuevos talentos y lo relacionado con el aprendizaje organizacional. En este proceso son realizados los entrenamientos, capacitaciones, coaching, mentorías, etc.

Por último, el proceso de Monitorear Personas, de acuerdo con Costa (2008) es el estímulo al autocontrol y la flexibilidad para el alcance de objetivos. No es fiscalizar el cumplimiento de las reglas sino el desempeño del autocontrol en relación a las metas y resultados a ser alcanzados. O sea, la manera por la cual los objetivos deben ser alcanzados a través de actividades de las personas que componen la organización.



Más adelante veremos brevemente algunas de las principales acciones que deben ser realizadas estratégicamente por los profesionales de Recursos Humanos para el cumplimiento de estos procesos de Gestión de las Personas.

3.6.1 Descripción y Análisis de Cargos

Según Fernández-Ríos (1995) “El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (p. 56).

Con todo esto, existe en este proceso dos fases diferenciadas: el análisis de puestos de trabajo (APT) y la descripción de puestos de trabajo (DPT) (Fernández-Ríos, 1995). Esta definición también está de acuerdo con el desarrollo que hace Chiavenato (2009) cuando afirma que los procesos de descripción y análisis de cargos son distintos entre sí. La descripción del cargo, sus responsabilidades y condiciones exigidas para un buen desempeño.

En cuanto a la descripción de cargos es una simple inscripción de las tareas o atribuciones que el empleado desarrolla. El análisis de cargos es una verificación comparativa de cuáles son las exigencias (requisitos) que esas tareas o atribuciones se le imponen al empleado. En otros términos, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos con los que el empleado debe contar para desempeñar adecuadamente el cargo que ocupa, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones el cargo debe ser ocupado por el empleado (Chiavenato, 2009, p. 230 y 231).

Conforme a Chiavenato (2009) el análisis de cargos posee en su estructura cuatro áreas de requisitos: mentales, físicos, responsabilidades involucradas y condiciones de trabajo. Cada uno de estos requisitos es dividido en varios factores específicos. Según la visión de Chiavenato (2009) los métodos de investigación más utilizados tanto en la descripción como en el análisis de cargos se basan en la observación directa del ocupante del cargo, cuestionarios hechos por el empleado y su supervisor, entrevistas y métodos mixtos (combinación de dos o más métodos de investigación). Para un análisis bien desarrollado es necesario elaborar fases de



planeamiento, preparación y ejecución, y realizar correctamente todas sus etapas y en los tiempos específicos predeterminados.

3.6.2 Reclutamiento

El reclutamiento surge como una etapa que busca detectar e invitar a personas a que asuman el trabajo de una empresa u organización a través de vacantes que existan o que están por ser abiertas. Según Chiavenato (2000):

El reclutamiento funciona como proceso de comunicación: la organización divulga y oferta oportunidades de trabajo. Este reclutamiento, tal como ocurre con el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: por un lado comunica y divulga oportunidades de empleo y al mismo tiempo atrae al candidato para el proceso selectivo. Si el Reclutamiento solo comunica y divulga, ella no atiende sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga a candidatos para ser seleccionados (p. 112).

Varios medios de comunicación pueden ser utilizados para un reclutamiento efectivo, por ejemplo: internet, radio, TV, periódico, contactos con sindicatos, agencias de reclutamiento, archivos de currículos, referidos por funcionarios, entre otros. Con el avance de la tecnología, los recursos disponibles para el reclutamiento son cada vez más rápidos y prácticos, convirtiéndolo en un proceso más eficiente.

Según Bohlander, Sherman y Snell (2004), varios estudios apuntan al tiempo en que una persona permanece en su cargo y con un buen rendimiento, pueden ser afectados dependiendo de la fuente de reclutamiento. Esto sirve tanto para las organizaciones de pequeño porte como para las de gran tamaño. Los candidatos que en general son contratados por indicaciones de personas internas (referidos), alcanzan más permanencia en la empresa y demuestran un desempeño mayor de lo que los candidatos escogidos por otros medios.

Para realizar un reclutamiento adecuado, siguiendo con el aporte de Chiavenato (2000), más allá del medio de divulgación, otras cosas deben ser pensadas a la hora del planeamiento. Antes de hacer el reclutamiento propiamente dicho, deben realizarse investigaciones: la pesquisa interna apunta a verificar las necesidades de las organizaciones y las carencias de los RRHH, la investigación externa y la de mercado,



a fin de establecer estrategias para encontrar las personas más calificadas para la organización. Además, el plan debe definir si el reclutamiento será interno (orientado a los colaboradores actuales de la empresa) o externo (direccionado para las personas disponibles en el mercado o actualmente trabajando en otras empresas), así como también cómo será la búsqueda (con divulgación o no del nombre de la empresa).

Sobre el reclutamiento interno, Chiavenato (2000) indica:

El reclutamiento interno funciona a través de la oferta de promociones (cargos más elevados y, por lo tanto, más complejos y dentro de la misma área) o de transferencia (cargos del mismo nivel que involucra otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividades en la organización) (p. 114).

3.6.3 Selección del Personal

La Selección de Personas es una etapa que ocurre luego del reclutamiento, en la que permite a la persona elegida ocupar el cargo solicitado. En algunos casos se puede considerar que el reclutamiento y la selección del personal forman parte de dos fases de un mismo proceso. La toma de decisión es la base de la selección, que tiene como objetivo elegir a la persona correcta para el cargo correcto.

Según Chiavenato (2000) la selección de personas funciona como una especie de proceso que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización, la selección busca, dentro de los candidatos reclutados, aquellos que son más adecuados a los cargos existentes en la organización, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En otras palabras, Pisco (2001) afirma que: “Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto-persona. El objetivo de la selección de personal es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado” (p. 137).

Como la variabilidad humana es enorme, consecuentemente existen muchas diferencias individuales y es exactamente por eso que se hace necesaria la selección, pues las personas no poseen las mismas competencias para un mismo trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (2000), el proceso selectivo puede ser interno o externo, así como algunas etapas están previstas en la selección del personal,



dependiendo de la cantidad de herramientas utilizadas. Con todo esto, la prospección de currículos también forma parte del proceso selectivo y es la primera etapa prevista para la selección de personas.

En lo que se refiere a las herramientas utilizadas en los procesos selectivos, podemos destacar las Entrevistas, las Técnicas de la Dinámica de Grupo, las Pruebas de Conocimiento y los Tests Psicológicos.

Sobre la selección interna, vale la pena mencionar que es a través de ella que surgen las promociones dentro de la organización. Ocupando cargos más elevados o más adecuados a las competencias de los colaboradores involucrados.

Si bien la selección interna proporciona satisfacción debido a las promociones, ella es arriesgada en el caso de no contar con una investigación adecuada a la hora del reclutamiento, en especial al dejarse llevar por el amiguismo o, en su versión más dura, por el nepotismo. Observamos también que las promociones pueden no ser beneficiosas para la empresa en el caso que existan candidatos más calificados disponibles en el mercado laboral.

3.6.4 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que es proyectado para auxiliar a los funcionarios a que atiendan sus funciones, sus objetivos, sus expectativas y el éxito en su desempeño profesional.

Según Bohlander, Sherman y Snell (2004), la gestión de desempeño es un complejo sistema de investigación y orientación que se inicia antes de la incorporación de un colaborador en el cargo. Este proceso permite que las personas puedan realizar mejor sus habilidades en el ambiente de trabajo.

El desempeño puede ser aquello ya ejercido por la persona o aquello que aún está por desarrollarse (nuevas competencias). Basado en esto, la evaluación de desempeño asigna valor al individuo o al grupo, analiza el cargo y prima por un reclutamiento y la selección de la persona adecuada.

Ella también permite el feedback, que busca el constante desempeño de las personas, pues además de las cuestiones operacionales, técnicas y financieras, es más importante el desempeño humano, lo que está relacionado con la persona más que con el concepto persona-puesto.



Según Chiavenato (2005), “la evaluación de desempeño es un proceso dinámico que involucra al evaluado y a su supervisor, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de hoy” (p. 223).

Algunas mejoras llevaron a varias organizaciones a repensar su proceso de evaluación. Por ejemplo, el perfeccionamiento continuo, lo aprendido y el incentivo al trabajo en equipo. Algunas personas visualizan un lado negativo en la evaluación de desempeño, por pensar que ella se focaliza en la ejecución de las acciones individuales en detrimento del trabajo en equipo o también porque esas evaluaciones son útiles solo para funcionarios altamente efectivos o demasiado ineficientes y por pensar que las evaluaciones funcionan a corto plazo.

En la práctica y por diversas razones, los programas formales de evaluación del desempeño en ocasiones dan resultados decepcionantes. [...] las principales razones de fracaso incluyen la falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, formularios excesivos y el uso del programa para generar conflictos (Bohlander, Sherman y Snell, 2004, p.314).

A pesar de las críticas, podemos percibir que una Evaluación de Desempeño realizada por profesionales competentes, traerá a la organización muchos beneficios, a través del suministro de informaciones primordiales para el alcance de los objetivos organizacionales, metas y desempeños esperados y deberá proporcionar una productividad mejor a los colaboradores y a la gestión general de la organización.

La gran importancia de una evaluación dentro de una empresa es corregir los errores cometidos, promover, transferir o aumentar salarios, aumentar la interacción entre los más diversos cargos, informar a los funcionarios cómo va su desempeño y saber lo que los jefes piensan al respecto de ellos.

Existen metodologías diferentes de evaluación de desempeño. Sin embargo, es interesante que antes de adoptar alguna metodología específica, los profesionales de RRHH hagan un análisis de aquella que realmente se adapta a la realidad y a las necesidades de la empresa.

Sobre los diversos métodos de Evaluación de Desempeño, podemos resaltar la Auto-Evaluación, donde los colaboradores hacen su propia evaluación, así como las evaluaciones realizadas por los gerentes, pares y subordinados. Existe además la evaluación hecha por todas las personas que se relacionan con el ocupante de un



cargo, sea ellos colegas de la empresa, clientes o socios. Esta última, llamada Evaluación 360°, permite una mayor visualización de la persona por parte de diversas personas de la empresa, socios, clientes y otras personas que tengan contacto con el evaluado, posibilitando así una mejor evaluación de ese colaborador.

Sobre la Evaluación 360°, Bohlander, Sherman y Snell (2004) afirman que:

Como el nombre lo indica, la evaluación 360° (o integral) pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañero, subordinados, etc. (p.322).

Chiavenato (2010) afirma que:

La evaluación de desempeño 360° se refiere al contexto general que involucra cada persona. Se trata de una evaluación que es realizada de modo circular por todos los elementos que mantienen alguna forma de interacción con el evaluado. De esta forma, participan de la evaluación el superior, los colegas y pares, los subordinados, los clientes internos o externos, los socios y todas las personas que giran en torno del evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación por el hecho de producir diferentes informaciones provenientes de todos los ángulos (p. 261).

3.6.5 Investigación del Clima Organizacional

La investigación del clima organizacional por tanto puede ser comprendida como una herramienta de diagnóstico que posibilita un relevamiento de datos para la toma de decisiones más asertivas en el área de gestión de las personas.

Según Paschoal (2006):

La práctica de la investigación del clima organizacional o de satisfacción de los colaboradores es bastante antigua. Durante muchos años fue una herramienta no muy utilizada y, en muchos casos, mal utilizada, sin mucho criterio, sin sentido de continuidad y desligada de su objetivo principal, su utilización para la gestión del clima organizacional (p. 137).



También en la visión de Paschoal (2006), al tomar en consideración los resultados divulgados por la Consultora Internacional HAY²², apunta a las razones primordiales a ser consideradas para hacer una investigación:

- La constatación de que el clima organizacional se ha establecido en uno de los indicadores de resultados cualitativos en Estados Unidos y en Europa.
- Forma parte de los criterios para los Premios de Calidad alrededor del mundo.
- El 85% de las empresas líderes norteamericanas hacen investigaciones periódicas de clima.
- El 100% de las empresas que llegaron a la final y aquellas ganadoras de los Premios Baldrige o Deming realizaron la gestión del clima de manera sistémica.
- La gestión del clima es primariamente una herramienta de administración indispensable para posibilitar un proceso participativo, formas de gestión que amplían la toma de decisiones.

La evaluación del clima organizacional tiene como objetivo verificar el nivel de satisfacción de las personas con relación a la organización en la cual ellos trabajan. Se trata de una pesquisa que evalúa el clima interno, a través de la medición de sus puntos positivos y negativos, facilitando las estrategias de mejora para la institución.

En la visión de Chiavenato (2006) “las investigaciones de clima procuran reunir informaciones sobre el campo psicológico que involucra al ambiente de trabajo de las personas y cuál es la sensación personal en este contexto [...]” (p 504).

La investigación de clima es frecuentemente realizada por medio de cuestionarios donde son pesquisados los diversos aspectos que componen el trabajo realizado por el colaborador, las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa, los colegas, los jefes, el propio colaborador y la empresa propiamente dicha.

Además de problemas preexistentes, la evaluación de clima consigue anticipar algunos otros problemas futuros, permitiendo que sea posible implementar estrategias de mejoras antes de que el mismo problema aparezca.

Existen dos maneras de mensurar el clima de una organización, por medio de una evaluación sectorial o a través de una evaluación corporativa o institucional.

La Evaluación Sectorial consiste en escuchar a cada uno de los miembros de un determinado sector, siendo una responsabilidad del gerente del área realizar esta tarea. Esta evaluación parte del principio de que para conocer las necesidades y dificultades de los colaboradores el responsable del sector pueda intervenir. En este contexto se considera el ambiente de trabajo, el nivel de confianza entre los colaboradores, el supervisor inmediato y las relaciones entre ellos.

²² HAY Group, consultora que trabaja con el liderazgo.



Por su lado, la Evaluación Corporativa o Institucional tiene como responsable al sector de RRHH de la organización, ya que es su responsabilidad promover la satisfacción a los colaboradores por medio de un ambiente corporativo adecuado, así todos los sectores de la empresa estarían representados por medio de delegados de cada sector, siendo RRHH el responsable de identificar quién podrá responsabilizarse por tales acciones. Este tipo de evaluación consiste en escuchar a los colaboradores colectivamente con el fin diagnosticar y realizar las intervenciones necesarias para la mejora del clima de la organización como un todo (Luz, 2003).

La investigación de clima puede ser dividida en cuatro etapas:

La primera de ellas es el reconocimiento de los liderazgos y de la institución, por medio de visitas y reuniones. Verificando los objetivos de la empresa, con el fin de generar un cuestionario que atienda las demandas de la institución.

La segunda etapa de la evaluación es la recolección de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de los cuestionarios y entrevistas arriba mencionados. Según Rosso (2003, p. 82): “el cuestionario debe contemplar cuestiones enfocadas a las áreas prioritarias de la organización, relaciones interpersonales, comunicación interna, entrenamiento, trabajo en equipo y remuneración”.

La tercera fase o etapa consiste en la tabulación de los datos colectados y el análisis de los resultados encontrados, para elaborar un informe que debe contener acciones que puedan implementarse a fin de promover la mejora en relación a los aspectos que se encontraron deficitarios. Tales acciones deben tener resultados a corto, medio y largo plazo.

Finalmente, la última fase consiste en tomar los resultados públicos, de todos los involucrados en la encuesta. En esta parte también debe elaborarse un informe con acciones para ser ejecutadas en un plan.

De acuerdo con Paschoal (2006):

Auscultar el pensamiento y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo es una práctica necesaria, pero esto solo tiene sentido si existe una seria decisión de atacar los problemas detectados. Una amplia discusión de los resultados relevados es tan importante como la misma investigación. Al contrario de lo que pueda parecer, esta acción sanadora no solo depende de la dirección, esta acción puede provenir de la ayuda de los propios colaboradores (p. 138).



3.6.6 Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico se configura como el entendimiento del modo de funcionamiento de la organización, donde existe un reconocimiento del todo a través de sus partes. Por medio del diagnóstico, se puede resumir y objetivar todo lo que se ha observado y asignarle importancia de acuerdo a las conductas observadas.

El diagnóstico también puede ser utilizado como mapa para visualizar mejor la situación de la empresa. Este diagnóstico no es solo realizado por observaciones, sino también por cuestionarios, donde son relevadas las impresiones de los colaboradores en relación de la empresa, la estructura, el funcionamiento, los recursos, la comunicación y la misma información.

De acuerdo con la visión de Chiavenato (2000), es por medio del Diagnóstico organizacional que podemos objetivar acerca de lo que estamos observando, o sea, analizar los problemas y las necesidades de la empresa haciendo un sumario de lo que está siendo observado. El objetivo de un Diagnóstico Organizacional es presentar un cuadro de situación que está siendo experimentado en la empresa, para que con este conocimiento se puedan definir cursos de acción para migrar a otras realidades que, de manera más segura y eficiente, puedan alcanzarse los objetivos y las metas planeadas.

Los relevamientos y evaluaciones realizadas para obtener un diagnóstico, deben conformar una serie histórica para generar un comparativo a través del tiempo, con los datos anteriores tanto de la empresa como de cada sector, posibilitando así obtener una visión clara, simple y precisa de las acciones tomadas y los resultados obtenidos a través del tiempo, cuyo fin es mejorar la toma de nuevas decisiones.

Así mismo, el diagnóstico organizacional tiene como principales objetivos los de conocer tanto las limitaciones como las potencialidades de la empresa, mejorar los resultados, examinar los comportamientos, aumentar la productividad y satisfacción, entre otros.

3.6.7 Entrenamiento y Desempeño

Según Chiavenato (2010) considera al entrenamiento un medio de desarrollo de competencias para que las personas se tornen más productivas, creativas e innovadoras. Para Krumm (2005), se refiere a la educación práctica para el dominio de



una habilidad o de un cargo, pues la educación está íntimamente ligada al desarrollo de futuro cambio.

Existe una diferencia entre entrenamiento y desempeño. El entrenamiento es el conjunto de actividades y experiencias de aprendizaje centradas en la posición actual del individuo dentro de la organización y está orientado al cargo ocupado. En tanto que el desarrollo consiste en el conjunto de actividades y experiencias de aprendizaje orientadas a la persona para nuevas actividades o cargos futuros. Esto se puede simplificar diciendo que el entrenamiento busca cumplir las necesidades prácticas de la empresa, en tanto el desarrollo busca incorporar nuevas habilidades profesionales para la persona, tan tanto tal cumpla con las necesidades futuras de la empresa.

Esto está de acuerdo con Chiavenato (2005), cuando afirma que:

El entrenamiento está orientado al presente, focalizando en el cargo actual y buscando mejorar aquellas habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de las personas se focaliza en general a los cargos que serán ocupados futuramente en la organización y a las nuevas habilidades y capacidades que serán requeridas (p. 339).

Continuando con el pensamiento de Chiavenato (2010), el proceso de entrenamiento es cíclico, continuo y se desempeña en cuatro etapas:

- Diagnóstico: el entrenamiento se lleva a cabo a partir del relevamiento de necesidades, pudiendo ser presentes, pasadas o futuras.
- Diseño: tratamiento de las necesidades diagnosticadas a partir del desarrollo de un programa de entrenamiento.
- Implementación: el entrenamiento es aplicado y conducido.
- Evaluación: corresponde a la evaluación de los resultados del entrenamiento mismo.

El autor apunta también a la necesidad de planificar la modalidad del entrenamiento, si se hará internamente (con materiales y estructura de la propia empresa) o externo (fuera de las dependencias de la empresa). Se pueden utilizar varios métodos y técnicas para el entrenamiento y no existe un modelo predeterminado a ser seguido. Asimismo, se pueden utilizar dinámicas de grupos, juegos, teatralización, música, entre otros. (Chiavenato, 2010).

El Entrenamiento y el Desarrollo se tornan importantes en el ámbito empresarial, pues pueden influenciar en nuevas formas de aprendizaje y de conductas organizacionales, de la dirección, de las gerencias y de todos los colaboradores.



Haciendo que estos procesos sean herramientas poderosas para la transformación de las organizaciones.

Estos y todos los otros procesos descritos en este estudio, forman parte de las principales acciones que componen las rutinas de trabajo de los profesionales que trabajan con Recursos Humanos. De esta forma, se percibe en cuanto a la capacitación de estos profesionales y de todo el equipo de Gestión de las Personas que componen la organización, como un factor muy importante para una mejor relación humana de las empresas.



4. HIPÓTESIS

La problemática propuesta en nuestro estudio, exige una investigación compleja, con recolección de datos sobre múltiples perspectivas, para entender las diversas variables que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal del Gobierno Federal Brasileiro, y que pueden tener influencia en el escenario y en las estrategias de trabajo de los gerentes y profesionales de recursos humanos en la selección e incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo.

Trayendo una reflexión sobre una perspectiva más amplia, que sobrepasa los límites del asunto de nuestro estudio, pero que nos ayuda a pensar en posibles hipótesis para nuestra investigación, consideramos las probables semejanzas de las características del escenario y de las estrategias adoptadas por los profesionales de recursos humanos y por el Gobierno Federal Brasileiro, en lo que respecta a la inclusión social de las minorías, como por ejemplo: la incorporación de personas con deficiencias físicas o mentales, inserción de negros en las universidades y la inclusión de la mujer en la política partidaria.

Lo que más llama la atención es la presencia de leyes para la inclusión de las personas a través de diversas políticas públicas, incluyendo el Sistema de Cuotas Sociales y Raciales. Otro factor que llama la atención en esta reflexión es la polémica que estos temas evocan, especialmente a partir de la intolerancia y la resistencia de la población en general a estas leyes y políticas públicas de inclusión.

La percepción que tenemos es que el simple hecho de imponer a través de leyes la incorporación de este público en los ambientes laborales y en las relaciones sociales, no garantizan la inclusión o la disminución de la intolerancia y de la resistencia por parte de la población en general. El hecho de existir leyes y políticas públicas para la inclusión, no garantiza que estén exentos de fallas o limitaciones para una intervención eficiente en el sentido de eliminar los problemas relacionados con estos temas. Al contrario, aún son temas polémicos que evocan intolerancia y resistencia.

Las leyes y programas sociales para estos asuntos, tampoco predijeron ni eliminaron los problemas relacionados con la preparación psíquica y emocional de esas personas para lidiar con las diferencias en la relación a la población en general y con las dificultades de aceptación por parte de estos en las empresas.



En vista de lo expuesto, volviendo a reflexionar sobre la problemática de nuestro estudio, especialmente sobre los aspectos que se relacionan con las directrices de la ley de aprendizaje, del programa aprendiz legal y cómo influyen en el escenario y en el trabajo de los profesionales de recursos humanos, en la inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo, proponemos hipotéticamente que:

El escenario encontrado por los profesionales de recursos humanos y la eficacia de las estrategias adoptadas en la ejecución de los procesos de selección e inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, fueron perjudicados por las implicaciones inherentes a factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la ley de aprendizaje del Brasil y del programa aprendiz legal, en garantizar específicamente la enseñanza técnica-profesional y obligar a las empresas a incorporar jóvenes en el mercado de trabajo.

Perjudicado por creer que las imposiciones direccionadas a las empresas y las fallas de formación y aprendizaje de las directrices de la ley de aprendizaje y del programa aprendiz legal, así como las políticas públicas para los otros temas mencionados anteriormente, evocaron intolerancia y resistencia por parte de la población en general y por parte de las empresas que incorporan jóvenes en el mercado de trabajo. El hecho que el Gobierno Federal obligue a las empresas a que contraten mano de obra sin experiencia y sin ofrecer incentivos e inversión, sean ellos financieros, pedagógicos, entre otros, que puedan facilitar la incorporación de tales jóvenes de forma menos impositiva, posiblemente mejoraría la calidad de la formación profesional de tales jóvenes, facilitaría el trabajo de los profesionales de RRHH en su inserción y ayudaría a las empresas a atender la esencia de las directrices de la ley de aprendizaje y del programa aprendiz legal. Mejorando también, más allá de las estrategias utilizadas por los profesionales de RRHH, al escenario encontrado por los profesionales relacionados a este tipo de trabajos.

A nivel social nos referimos a la cuestión de las características del mercado de trabajo en la actualidad, las tasas de empleo y desempleo, así como también las características económicas y políticas del país que se relacionan con el estudio en cuestión y que potencian las influencias negativas de la ley de aprendizaje y del PAL



para el escenario encontrado por los profesionales de RRHH y para sus estrategias en la selección e inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo.

A nivel individual, consideramos la reflexión sobre la contribución del perfil y de la participación de los jóvenes brasileiros en el contexto de este estudio y cuáles responsabilidades pueden ser atribuidas a los mismos para mejorar el escenario y el trabajo de los profesionales de RRHH en este asunto.

Desde el punto de vista del nivel grupal nos referimos a la participación de los líderes más antiguos y experimentados de la empresa en la configuración del escenario encontrado por los profesionales de RRHH y en el establecimiento de sus estrategias para la intervención en el asunto.

Finalmente, a nivel organizacional, tenemos en cuenta la reflexión sobre la influencia del clima organizacional, de la cultura de la empresa, de la política y objetivos del negocio en el estudio que tratamos.



5. METODOLOGÍA

El tipo de estudio es de forma descriptiva, cualitativa y transversal. El análisis de los datos fue posible a través de la confrontación de materiales teóricos, con datos obtenidos de los documentos oficiales del Gobierno Federal brasilero, e investigación de campo por medio de cuestionarios, hechos con profesionales que lidian directamente con el Programa Aprendiz Legal, así como también, el análisis de documentos referidos a la Evaluación del Programa Joven Aprendiz Cesmac del Centro Universitario Cesmac, del municipio de Maceió, estado de Alagoas-Brasil.

Buscamos conocer el escenario y la eficacia de las principales estrategias utilizadas por los profesionales de Recursos Humanos en los procesos de Selección e Inclusión de Jóvenes junto al Programa Aprendiz Legal, cumpliendo los términos de la Ley de Aprendizaje del Gobierno Federal Brasileiro.

En relación a los datos obtenidos de los documentos oficiales del Gobierno Federal del Brasil, buscamos describir las tasas de ocupación y desocupación del Brasil, del perfil del joven brasilero, el perfil del joven argentino y su trabajo, y por último describiremos también el perfil del joven de Alagoas y su respectivo trabajo.

La investigación de campo fue realizada con 15 profesionales de RRHH de empresas diferentes y de áreas de actuación diversificadas del estado, con la intención de obtener datos que permitiesen una crítica a fin de aventurar revelaciones sobre las perspectivas de estos profesionales que actúan sobre la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo de Alagoas. Es importante mencionar que la elección de los participantes se hizo de manera aleatoria y, por consiguiente, hemos aplicado el cuestionario de la investigación, en conjunto con los Términos de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCLE) a los profesionales que decidieron participar.

A pesar del tratamiento ético, donde nos comprometimos a no divulgar el nombre de ninguna empresa, dado que el foco del trabajo son los profesionales de recursos humanos, podemos mencionar la dificultad de encontrar personas dispuestas a colaborar con la pesquisa. Para agregar valor al estudio, buscamos relevar datos sobre otras perspectivas y asumimos como interesante integrar nuestra investigación a la Coordinadora de la Secretaría Municipal de Empleo (SINE/SEMTABES), y a la Coordinadora de Pronatec Alagoas, con la intención de obtener informaciones de



profesionales que responden a acciones provenientes de programas y órganos del gobierno, finalizando con la evaluación de 40 Aprendices y 2 Analistas de RRHH de una empresa con más de 1000 colaboradores del municipio de Maceió, estado de Alagoas, que actúa en el ramo de la prestación de servicios de Enseñanza Superior Privada.

La recolección de datos en la empresa fue posible gracias al acceso a la Evaluación realizada por el sector de Recursos Humanos de la empresa basado en el Programa Joven Aprendiz Cesium, de la cual participaron 59 personas entre profesionales y jóvenes evaluados en este estudio.

Se espera que el éxito de estos procesos explique y describa en forma de estrategias de gestión y que vayan variando de aspecto de acuerdo a los individuos, grupos, organizaciones y a nivel social.



6. PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Como hablamos anteriormente, la investigación fue realizada para comprender el escenario encontrado y el nivel de eficiencia de las estrategias adoptadas por profesionales de recursos humanos en los procesos de selección e incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo bajo las influencias de diversos aspectos oriundos de las directrices del Programa Aprendiz Legal y de la Ley de Aprendizaje del Brasil. Para el desarrollo del estudio, comenzamos presentando las directrices del Gobierno Federal Brasileiro sobre el Programa y sobre la Ley de Aprendizaje en el país, y comparamos con las directrices del programa de Aprendizaje del Gobierno Argentino. También, presentaremos datos del Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), sobre las tasas de empleo y desempleo en el Brasil, así como también, mostraremos el perfil del joven brasileiro a partir de los datos de la Secretaría Nacional de la Juventud del Gobierno Brasileiro. Posteriormente presentaremos los datos de la investigación de campo, con los Profesionales de RRHH, junto a la Coordinadora de la Secretaría Municipal de Trabajo (SINE/Sentabes²³) y a la Coordinadora de Pronatec Alagoas. Finalmente, presentaremos la Evaluación del Programa Joven Aprendiz Cesium, de una Empresa del rubro de la Enseñanza Superior Privada, todas estas actuantes en el estado de Alagoas-Brasil.

6.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES

6.1.1. Análisis de la Tasa de Ocupación y Desocupación del Brasil

Podemos encontrar distintos conceptos de la definición de Tasa. Utilizando el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, encontramos las siguientes definiciones: 1. Acción y efecto de tasar; 2. Relación entre dos magnitudes. Tasa de inflación, de desempleo, de natalidad; 3. Tributo que se impone al disfrute de ciertos servicios o al ejercicio de ciertas actividades (versión en línea).

²³ SINE / Semtabes: Siglas utilizadas para referirse a la Secretaría Municipal del Trabajo de Alagoas-Brasil.



La definición que utilizaremos en este estudio, se aplica al entendimiento de tasas como la de mortalidad, la tasa de interés y, en el caso de nuestro estudio, la Tasa de Empleo y Desempleo.

En esta perspectiva, la Tasa es un coeficiente expresado en percentiles que revela una relación entre dos magnitudes. En lo que se refiere a la tasa de empleo y la relación entre una población (los ciudadanos que están en condiciones de formar parte del mercado laboral) y el grupo de esta misma población que está en un estado económicamente activo (misma condición anterior y que están empleados).

El empleo, por lo tanto, es una ocupación, una profesión o un oficio remunerado. La tasa más habitualmente utilizada es la tasa de desempleo. La tasa que revela la cantidad de ciudadanos que poseen condiciones para ser activos en el mercado laboral y que por algún motivo no están en dicho mercado. Tales personas reciben el estado de desempleado.

Con todo esto en mente, podemos considerar que la tasa de empleo, revela el porcentual de trabajadores que poseen efectivamente empleo y la tasa de desempleo revela el porcentual de ciudadanos que, a pesar de poseer la capacidad de ser trabajadores activos, no poseen empleo. Esto significa que, si una tasa de empleo de un país fuera del 75%, se asume que 75 de 100 ciudadanos económicamente activos poseen empleo. En este ejemplo, la tasa de desempleo sería del 25%.

También pueden estar incluidos en la tasa de desempleo, aquellas personas que ejercen algún tipo de trabajo no remunerado o que trabajan y reciben remuneraciones más no poseen cartera de trabajo asignada o ejercen aquellos trabajos que hemos clasificado como informales. La tasa de desempleo es medida por la relación de la “cantidad de trabajadores desempleados versus cantidad total de trabajadores de una población económicamente activa”.

El desempleo es un problema social en el Brasil y el esfuerzo del gobierno federal en intervenir en esta problemática es perceptible al incentivo y al desempeño de los proyectos para intervenir en el tema.

Estas tasas obviamente son inestables, por recibir fuertes influencias de acuerdo con las condiciones políticas, económicas y sociales de una determinada población.

En el caso del Brasil teniendo como referencias los números obtenidos por la investigación Mensual de Empleo de febrero de 2016 del Instituto Brasileiro de

Geografía y Estadística (IBGE²⁴, 2016) podemos considerar que los índices de desempleo en el Brasil disminuyeron significativamente del 2002 al 2016.

El año 2014 fue histórico para el Brasil por haber alcanzado los índices más bajos desde el inicio de la investigación Mensual de Empleo. En tanto, el escenario económico y político en el país en el año 2015 e inicios del año 2016 no han presentado resultados agradables y los ciudadanos brasileños ya comienzan a sentir el impacto de esta realidad en el trabajo y en el costo de vida.

6.1.1.1 Tasa de Desocupación del Brasil

De acuerdo con el IBGE (2016) el gráfico a continuación muestra la evolución de la tasa de desocupación de los meses de diciembre, enero y mayo de 2002 a 2016, en el total de seis regiones metropolitanas cubiertas por la investigación.

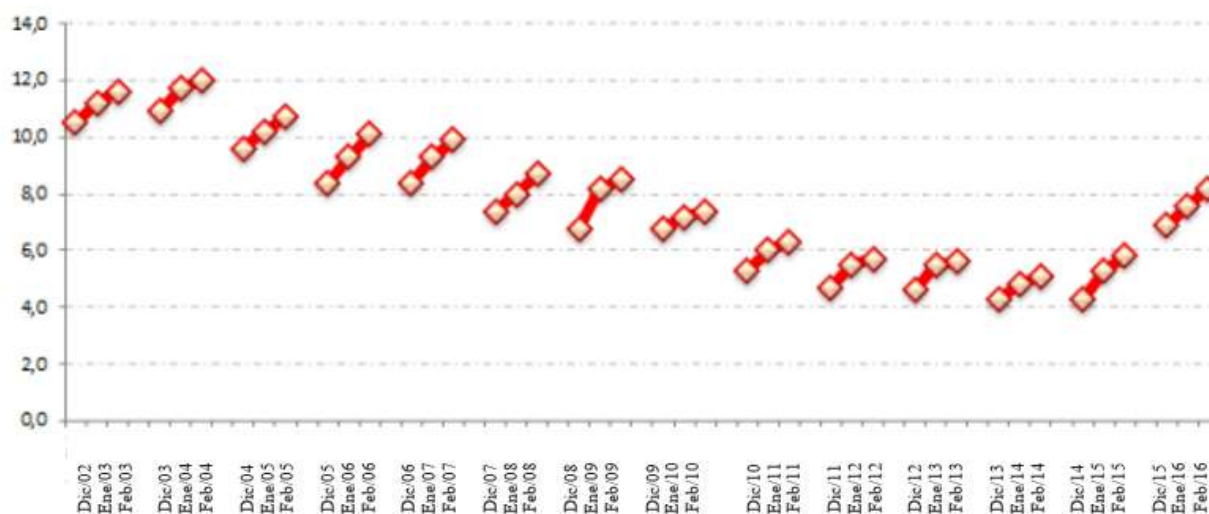


Figura 1: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil, meses de diciembre de 2002, enero y febrero de 2003 a febrero de 2016. Fuente: Investigación Mensual de Empleo (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística [IBGE], 2016).

Podemos percibir en el gráfico que la Tasa de Desocupación sufre un importante y significativo declive analizando la evolución del año 2002 al año 2015. En junio de 2014 la tasa de desempleo registraba aproximadamente el 4,9%. En este período la Tasa de Desempleo del país registró el record del índice más bajo desde el inicio de la Investigación Mensual. Este índice revelaba una perspectiva positiva en lo que se refiere a la empleabilidad.

²⁴ IBGE: Acrónimo utilizado para referirse al Instituto de Geografía y Estadística del Brasil.



Con todo esto, esta realidad no se mantuvo luego de las elecciones al final de 2014. A esta altura, algunas de las investigaciones de la CPI's²⁵ ya estaban avanzadas al punto de comenzar a revelar escándalos que involucraban a grandes empresas, partidos políticos y políticos en esquemas de corrupción. A partir de entonces, entre un escándalo y otro, unido a la crisis hídrica, el país fue cambiando la perspectiva positiva a un escenario de crisis política y económica. Inflación, tasas de interés elevadas, tasas de luz, agua, combustibles, alimentos, impuestos en general, todo en 2015 fue más caro y complicado para el ciudadano brasileiro, incluyendo el empleo. En 2015 la tasa de desempleo volvió a subir y las perspectivas para el año 2016 no preveían mejoras.

De acuerdo al siguiente gráfico, el IBGE (2016) muestra la evolución de la tasa de desocupación, de enero de 2015 a febrero de 2016, del total de seis regiones metropolitanas cubiertas por la investigación:

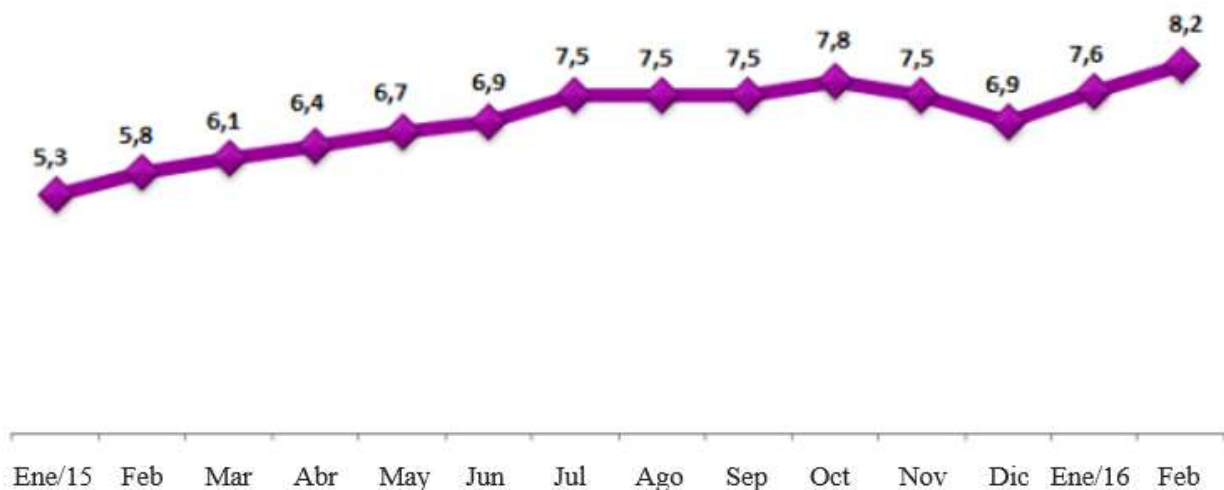


Figura 2: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil de enero de 2015 a febrero de 2016. Fuente: Investigación Mensual de Empleo (IBGE, 2016).

El gráfico precedente revela la Tasa de Desempleo registrada en el primer semestre de 2015, índices que llegaron al 6,9%, peor resultado en cinco (5) años y la Tasa de Desempleo en febrero de 2016, del 8,2% el peor resultado en aproximadamente siete (7) años.

Sobre el desempleo del Brasil, los índices son tan alarmantes que podemos mencionar de esta realidad que el país enfrenta períodos de gran migración hacia otros países.

²⁵ Comisión Parlamentaria de Encuestas (Inquérito). Investigación periódica conducida por el Poder Legislativo.



La Razón, un periódico de gran relevancia en México divulgó el 29 de abril de 2015 que:

Desempleo en Brasil, el peor en tres años. El milagro brasileiro parece ir desmoronándose poco a poco. Mientras la presidenta Dilma Rousseff enfrenta su peor nivel de popularidad (12%) en medio de los escándalos de corrupción al interior de la paraestatal Petrobras, los indicadores tampoco están en su favor: el desempleo es el mayor en tres años y los sueldos cayeron a su mínimo en 10 años. La tasa de desocupación alcanzó el 6,2% y los sueldos cayeron 3%, según informó ayer el Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE). A esto se suman las proyecciones de los analistas, que prevén una recesión de 1,1% para el cierre del año (La Razón de México, 2015, 29 de abril).

En Ecuador, el periódico Expreso publicó el 25 de agosto de 2015 que: “El desempleo en Brasil sube al 8,3% en el 2015. Aumentó el 23,5% respecto al mismo período de 2014” (Expreso, 29 de octubre de 2015).

La Prensa, el reconocido diario de circulación en Argentina divulgó el 19 de noviembre de 2015 que:

Desempleo en Brasil a su mayor nivel en ocho años. El país sudamericano había cerrado el 2014 con una desocupación del 4,8%, su valor mínimo desde 2002. El desempleo en Brasil subió a 7,9% de la población activa en octubre, su mayor nivel en ocho años en medio de una recesión económica, indicaron datos oficiales divulgados (La Prensa, 2015, 19 de noviembre).

El destacado jornal español El País publicó el 28 de noviembre de 2015:

El desempleo en Brasil alcanza ya el 7,9% y sigue sin tocar fondo. La crisis económica por la cual pasa el gigante sudamericano ha provocado una vertiginosa subida de la cifra de desempleo. Brasil ha perdido 818.000 puestos de trabajo de enero a octubre de este año. Esto ha hecho que el paro escale desde un 4,7% a un 7,9%, sólo en 12 meses. Una pérdida alimentada por la crisis económica y la continua incerteza política, que aún se incrementará más (El País, 2015, 28 de noviembre).

Para finalizar la descripción de la evolución de las tasas de desempleo y de la situación política y económica del Brasil divulgado por periódicos de gran importancia nacional en otros países, en la Nación otro diario de la Argentina, el 28 de marzo de 2016 publica que:

La mayor economía de América Latina parece dirigirse a una de las peores recesiones de su historia. Se estancó en 2014, se contrajo 3,8% en 2015 y puede sufrir un repliegue similar en 2016. El desempleo subió a 9,5% y los salarios cayeron 2,4%, según las cifras más recientes, y se prevé un deterioro de ambos indicadores. Uno de cada cinco jóvenes brasileiros está sin trabajo y el banco de inversión estadounidense Goldman Sachs advierte que el país corre el riesgo de caer en una depresión. La delicada salud de la economía sirve como telón de fondo de la crisis política. La presidenta Dilma Rousseff, cuya popularidad está por los suelos, enfrenta un



proceso de destitución en el Congreso en medio de un creciente escándalo de corrupción ligado a la petrolera estatal “Petróleo Brasileiro SA” o Petrobras (La Nación, 2016, 28 de Marzo).

Veamos ahora los índices de Personas Económicamente Activas.

6.1.1.2 Índices de Personas Económicamente Activas

En lo que se refiere a personas económicamente activas, el IBGE (2002) hace un estimado de 20,2 millones personas económicamente activas, en diciembre de 2002, en las seis regiones investigadas, siendo 56,3% del sexo masculino y el 43,7% del sexo femenino. El resultado para la distribución por franja etaria fue de la siguiente forma: 0,1% para las personas de 10 a 14 años de edad, 1,1% de 15 a 17 años, 12,1% de 18 a 24 años, 61,5% de 25 a 49 años y 25,2% de 50 años o más.

Con estos datos podemos comprender que la población económicamente activa aumentó en aproximadamente 4,4 millones de personas y aumentó también el número de personas del sexo femenino en el comparativo de 2002 al 2015. En tanto, lo más significativo para nuestro estudio es percibir que la población económicamente activa envejeció, haciendo el mismo comparativo de la Investigación Mensual del Empleo de 2002 al 2016. Esto significa que la franja etaria del mayor grupo de trabajadores se encuentra entre 25 y 49 años de edad. Podemos destacar que el mercado de trabajo también está reteniendo más trabajadores que pasan los 50 años de edad, aumentando en casi 10%.

6.1.1.3 Tasa de Ocupación

En lo que se refiere a la Tasa de Ocupación, el IBGE (2002) en la Investigación Mensual de Empleo de diciembre de 2002 hace la siguiente referencia: las personas con 10 años o más de ocupación, en diciembre del año pasado, son más de 18 millones de personas de las cuales el 57,2% eran del sexo masculino y el 42,8% de sexo femenino. Considerando la distribución por franja etaria, se verificó la pequeña participación del grupo de 10 a 14 años de edad, 0,4%. Los demás grupos, los porcentuales fueron de 2,1% para las personas de 15 a 17 años, 17,2% de 18 a 24 años, 64,1% de 25 a 49 años y 16,1% para personas de 50 o más años de edad.



En la Investigación Mensual de Empleo en febrero de 2016, el INGE (2016) hace la siguiente referencia para la Tasa de Ocupación: las personas de 10 años o más de edad ocupada, son 22,6 millones de personas en el conjunto de seis (6) regiones investigadas, las cuales el 53,8% eran del sexo masculino y el 46,2% del sexo femenino. Considerando la distribución por franja etaria, se verificó una participación aún menor del grupo de 10 a 14 años de edad, siendo apenas 0,01%. En los demás grupos, los porcentuales fueron de 0,8% para las personas de 15 a 17 años, 10,4% de 18 a 24 años, 62,2% de 25 a 49 años y 26,6% de 50 años o más.

Estos datos refuerzan aún más la idea de que el mercado de trabajo, por cada año que pasa, está siendo compuesto por empleados con más edad, con una cantidad menor de jóvenes comparado con el período que va del año 2002 al 2016. Podemos entender que la media de edad de la población general aumentó, teniendo una disminución considerable en la cantidad de jóvenes y un aumento en la cantidad de personas que alcanzarán la 3^o edad y esto es claro que interfiere directamente en los índices por franja etaria de personas económicamente activas y en las tasas de ocupación.

Otro indicador interesante que debe ser considerado y la cuestión de la escolaridad de estas personas ocupadas, de acuerdo con el IBGE (2002), en la Investigación Mensual del Empleo de diciembre de 2002:

La distribución de las personas ocupadas quedó así definida: 3,0% sin instrucción o con menos de 3 años de estudio, 6,3% con 1 a 3 años de estudio, 24,8% con 4 a 7 años de estudio, 19,1% con 8 a 10 años de estudio y 46,6% con 11 años o más de estudio (p. 4).

De acuerdo con los datos de la Investigación Mensual del Empleo de febrero de 2016, el IBGE (2016) describe que la distribución de las personas ocupadas fue de 1,0% sin instrucción o con menos de 1 año de estudio, 2,3% con 1 a 3 años de estudio, 13,4% con 4 a 7 años de estudio, 15,5% con 8 a 10 años y 67,8% con 11 años o más de estudio.

Podemos percibir con los datos descriptos, haciendo la comparación del nivel de escolaridad de las personas ocupadas de 2002 a 2016, que este nivel aumentó. Disminuyó el porcentual referente a las personas ocupadas con 11 años o más de estudio. O sea, en otras palabras el mercado de trabajo también se hizo más calificado en términos del nivel de estudio.



Veamos abajo la tabla utilizada por el IBGE (2016) en la Investigación Mensual de Empleo en febrero de 2016 sobre los indicadores de distribución de la población económicamente activa, por región metropolitana, según algunas características:

Población Ocupada (%)	Total de las seis áreas	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Porto Alegre
Sexo							
Masculino	53,8	53,1	52,0	53,2	54,9	53,8	53,5
Femenino	46,2	46,9	48,0	46,8	45,1	46,2	46,5
Grupo de edad							
10 a 14 años	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
15 a 17 años	0,8	0,4	1,1	0,9	0,4	0,8	1,3
18 a 24 años	10,4	9,8	10,6	11,5	9,4	10,5	12,1
25 a 49 años	62,2	63,6	64,5	63,0	59,5	63,3	60,1
50 años o más	26,6	26,1	23,7	24,6	30,7	25,3	26,5
Años de estudio							
sin instrucción y menos de 1 año	1,0	1,4	1,2	1,0	1,3	0,8	0,7
01 a 03 años	2,3	2,8	3,0	2,0	2,1	2,3	2,1
04 a 07 años	13,4	14,5	13,3	16,7	11,2	13	16,5
08 a 10 años	15,5	13,6	14,6	16,8	15,3	15,2	18,6
11 años o más	67,8	67,8	67,9	63,4	70	68,7	62,1
Tamaño del emprendimiento							
01 a 05 personas	33,2	38,1	38,3	34,5	37,2	29,2	34,1
06 a 10 personas	5,2	5,9	3,8	4,9	4,0	5,6	7,9
11 o más personas	61,5	56,0	57,9	60,6	58,9	65,2	58,0
Tiempo de permanencia en el trabajo							
Hasta 30 días	1,0	1,9	1,1	1,6	0,5	0,9	1,0
31 días o menos 1 año	12,3	13,7	16,9	14,8	11,6	10,6	15,4
01 año a menos de 02 años	10,3	10,3	10,6	9,5	10,9	9,9	10,9
02 años o más	76,4	74,1	71,4	74,0	77,0	78,5	72,7
Horas habitualmente trabajadas por semana							
Hasta 39 horas	16,0	21,3	20,6	15,1	19,6	12,8	15,3
40 a 44 horas	61,0	58,6	61,7	73,9	53,5	61,2	67,4
45 horas o más	23,0	20,1	17,7	11,0	26,9	26,0	17,2

Figura 3: Tabla de Indicadores de Distribución de la Población Económicamente Activa, por Región Metropolitana, febrero de 2016. Fuente: Investigación Mensual de Empleo (IBGE, 2016).

Con estos datos podemos entender la importancia del estudio sobre la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, percibiendo que, el retroceso significativo que el Brasil alcanzó en la última década en lo que se refiere a la Tasa de Desempleo, el escenario del mercado de trabajo está compuesto por personas con más edad y con más estudio, indicadores que están directamente relacionados a los desafíos del joven sin experiencia en su inserción en el mercado.



Esto explica los esfuerzos del Gobierno Federal Brasileiro en intervenir en estos asuntos y ayudar a los jóvenes a conquistar su espacio en el mercado laboral. Dentro de las principales intervenciones políticas está la Ley de Aprendizaje.

Sobre esto, hallamos un documento de estrategia de empleo, intitulado como Mercado de Trabajo Juvenil: Argentina, Brasil y México, escrito por la investigadora de renombre internacional Cacciamali (2005), en el cual la misma describe que: “las tasas de desempleo de los jóvenes en Argentina, Brasil y México constituyen el doble o el triple de las de los adultos, y las dificultades tienden a aumentar entre aquellos que poseen menos escolaridad” (p. 44).

Veamos ahora, para mejor comprensión del estudio el perfil del joven brasileiro.

6.1.2 El Joven Brasileiro

El Brasil de ahora, se percibe dentro de una realidad descrita por los censos, donde en algunas décadas tendrá una población con la mayoría de los ciudadanos en una franja etaria entre adultos y ancianos, confirmado por escenarios demográficos de países desarrollados. En tanto, una de las estrategias de los países desarrollados es no dejar de lado las investigaciones y análisis en lo que se refiere a la juventud. Al final, entender sobre las necesidades personales y sociales de los niños y de los jóvenes de una nación y comprender e intervenir de manera estratégica en el desempeño de estas, garantizando un escenario social mejor en el futuro.

El Gobierno Federal del Brasil, a través de la Secretaría Nacional de la Juventud (SNJ), desde su creación en 2005, asume el compromiso de obtener datos estadísticos que ayudan a revelar el cuadro general de la juventud brasileira. Para esto, además de las nuevas investigaciones, se reunieron reunió datos de otras fuentes para realizar un comparativo con otras épocas y tener una idea de lo que cambió con el pasar de los años y como la juventud brasileira se encuentra actualmente.

De acuerdo con la Secretaría Nacional de Juventud (SNJ, 2013):

En Brasil, una primera investigación de gran porte de este tipo fue realizada en 2003. Con el objetivo de conocer cuáles son los intereses y preocupaciones de los jóvenes, fue realizada por “Perfil de la Juventud Brasileira”, como parte del “Proyecto Juventud”, desarrollado por el Instituto de Ciudadanía. Luego de esta iniciativa, las otras investigaciones han dado continuidad a la profundización de la comprensión de los objetivos de las políticas públicas. Son “Juventudes



Brasileras”, realizada en 2005 por la Unesco y “Juventudes Sudamericanas: diálogos para la construcción de la democracia regional”, realizada en 2008 por el Instituto Pólis (p. 7).

La Secretaría Nacional de la Juventud, considerando la importancia de estos datos, desarrolló una investigación más reciente con la intención de no solo trazar el perfil actual de la juventud brasilera, sino también de acompañar a las tendencias de comportamiento, necesidades sociales y opiniones, a fin de identificar las demandas por políticas públicas.

Antes de iniciar con el análisis de estos aspectos sociales y su correlación con la inserción del joven en el mercado de trabajo, vamos a conocer el perfil del joven brasilero.

6.1.2.1 Perfil Socioeconómico

Para poder identificar el perfil del joven brasilero, vamos a utilizar una investigación de opinión pública de la Secretaría Nacional de la Juventud (SNJ), realizada por la Agencia Juventud Brasil de 2013. En esta pesquisa, el universo de muestra investigado fue la población de jóvenes entre 15 a 29 años, residente del territorio brasilero. Fueron realizadas 3.300 entrevistas, distribuidas en 187 municipios, estratificados por ubicación geográfica, contemplando las 27 Unidades de la Federación. La misma fue realizada entre abril y mayo de 2013.

Una nota de la SNJ (2013) garantiza que:

Los criterios de dispersión, selección y tamaño de la muestra de jóvenes entrevistados garantizan la representatividad de los resultados obtenidos, guardando los parámetros estadísticos que rondan los 2 puntos porcentuales, con un intervalo de confianza de 95%, para el universo en foco de 61,3 millones de jóvenes, correspondientes al 26,1% del total de la población brasilera de acuerdo con el Censo de 2010 del IBGE²⁶ (p. 3).

Además de acuerdo con la SNJ (2013) el perfil socioeconómico del joven brasilero está retratado en los gráficos que figuran a continuación.

²⁶ Acrónimo que hace referencia al Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística.



a) Sexo

La distribución para los géneros masculino y femenino en el público joven es básicamente el mismo, siendo del 49,6% para los hombres y 50,4% para las mujeres. La investigación realizada por la Secretaría Nacional de la Juventud (SNJ) fue construida a partir de esta realidad, utilizando para la muestra el 50% del sexo masculino y el 50% del sexo femenino.

b) Sexo y Edad

El siguiente gráfico muestra la distribución de ambos sexos versus las franjas etarias de edad:

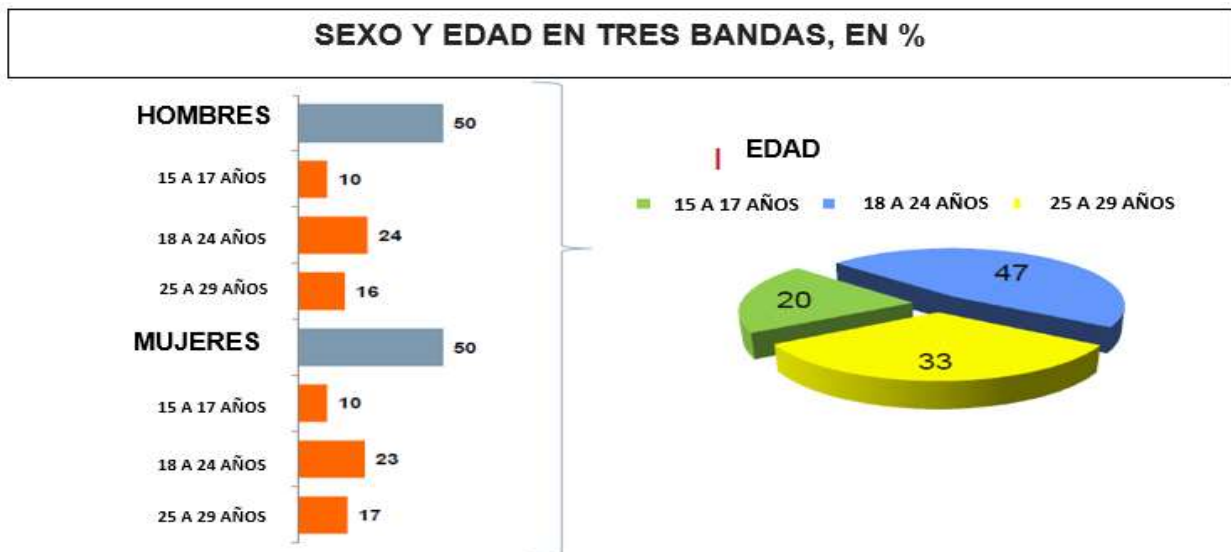


Figura 4: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Sexo y Edad. Fuente: Agencia Juventud Brasil de 2013 (SNJ 2013).

El gráfico revela que, independientemente del género, la mayor concentración de jóvenes se encuentra en la franja etaria de 18 a 24 años de edad, representando el 47% del total investigado, la siguiente corresponde a la franja etaria de 25 a 29 años, con el 33% y, por último, el grupo de jóvenes que se encuentran en el rango de 15 a 17 años de edad, con apenas el 20% del total.



c) Color y Raza por Macro-Región

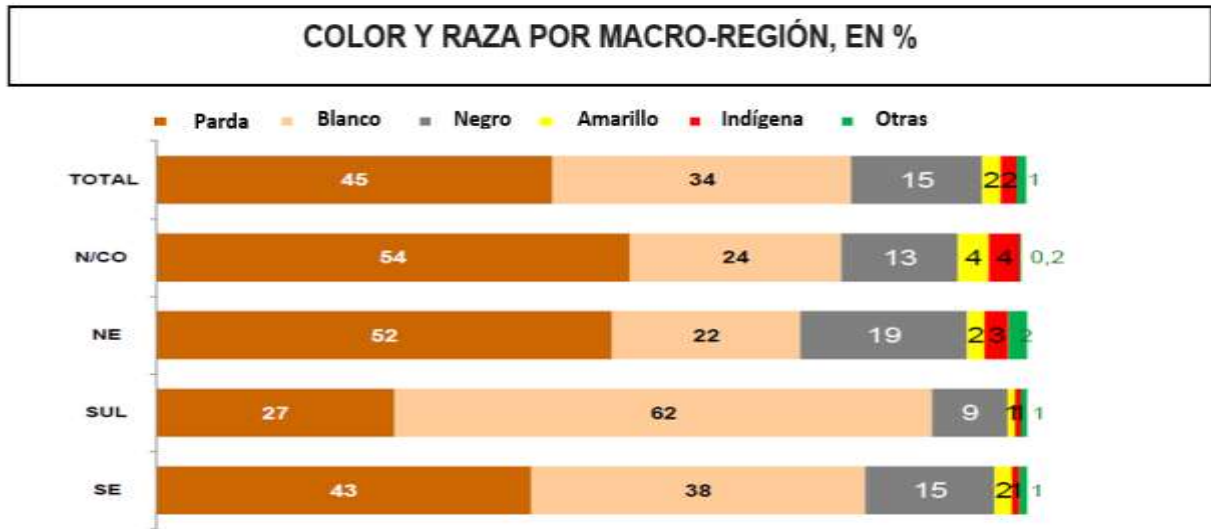


Figura 5: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Color y Raza por Macro-Región.

Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Según el gráfico, con excepción de la región sur, donde la mayor prevalencia es de color blanco con el 62% del total, seguida por las personas de color moreno con un 27% del total. En el resto de regiones la mayoría es de color moreno, seguida de las personas de color blanco y luego las de color negro. Las demás personas no superan el 3% de la muestra. En el total nacional, color moreno representa el 45%, seguida de las personas de color blanco, que representa el 34% del total, las de color negro con el 15%, la raza amarilla y los indígenas suman el 2% del total y, el resto, no superan el 1% del total de la muestra.

d) Grado de Escolaridad

Otro de los aspectos importantes de la investigación es el grado de escolaridad de las personas ya que representa un indicador importante a la hora de la inserción en el mercado laboral, según:



GRADO DE ESCOLARIDAD

- HASTA QUE AÑO ESTUDIO**
- ★ Hasta el fundamental Incompleto
 - ★ Fundamental Completo
 - ★ Medio Incompleto
 - ★ Medio Completo
 - ★ Educación Universitaria



ACTUALMENTE

En estudio	37
En pausa	33
Finalizado	29

COMPARACIONES LONGITUDINALES

	TRANSVERSAL		COORTE	
	15 a 24 años		15 a 19 años	25 a 29 años
	2003	2013	2003	2013
HASTA FUNDAMENTAL	41	29	46	23
Até 4ª série/ Até 5º ano	8	7	6	10
De 5ª a 8ª série/ De 6º a 9º ano	33	23	40	13
MEDIO O TÉCNICO	52	60	52	58
1º a 2º ano - Médio incompleto	25	26	34	12
Médio completo ou Técnico	27	34	18	46
SUPERIOR O MÁS	6	10	2	19

Figura 6: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Grado de Escolaridad.

Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Analizando el gráfico precedente, entendemos que la investigación revela que el 27% de los jóvenes poseen una enseñanza fundamental incompleta o completa. El 59% tomaron cursos o alcanzaron la enseñanza media, siendo el 38% los que han podido concluir tales estudios y apenas el 13% de la muestra ha logrado un nivel superior de estudios. Con este análisis longitudinal, vimos que el nivel de enseñanza del joven aumentó del año 2003 al año 2013. El porcentual de jóvenes que poseen educación fundamental bajó del 41% al 29% y el número de jóvenes que alcanzaron la enseñanza media aumentó del 52% al 60%. Finalmente, el número de jóvenes con enseñanza superior, o más, aumentó del 6% al 10%.

e) Empleabilidad

La inserción en el mundo laboral es otro indicador que nos propusimos analizar:

INSERCIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO REMUNERADO, EN %

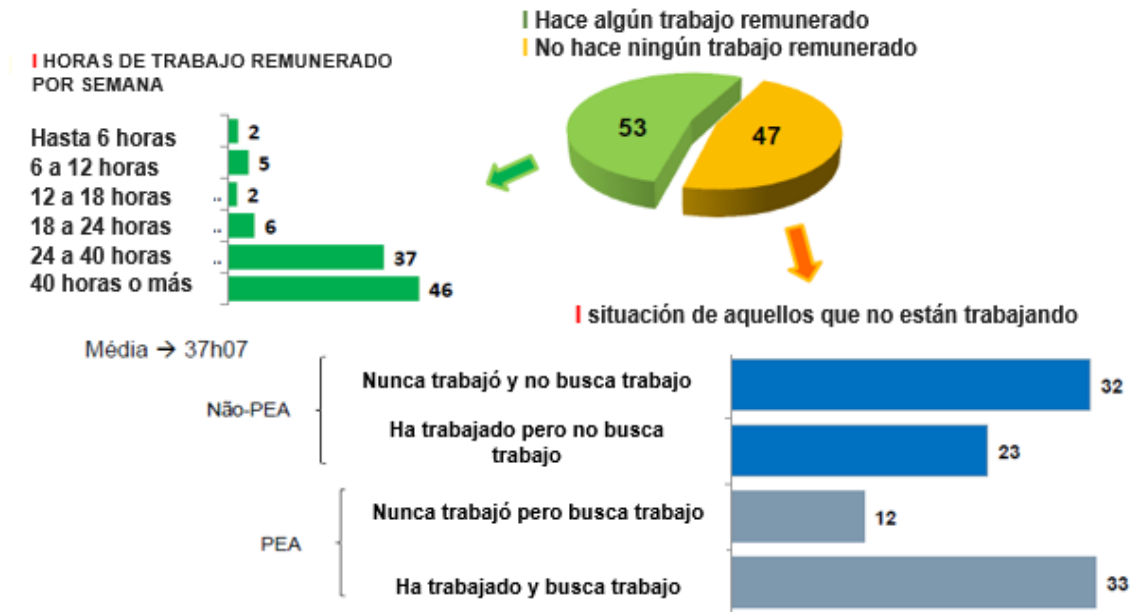


Figura 7: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Inserción en el Mundo del Trabajo.
Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Lo que muestra este gráfico respecto de la inserción en el mercado de trabajo, la investigación revela que el 53% de los jóvenes tienen algún tipo de trabajo remunerado y que el 47% no lo tiene. De este 47%, el 45% de los jóvenes está en la búsqueda de trabajo y el 55% no lo hace.



f) Estratos Socioeconómicos

ESTRATOS SOCIECONÓMICOS – RENTA MENSUAL DOMICILIAR PER CAPITA, EN %

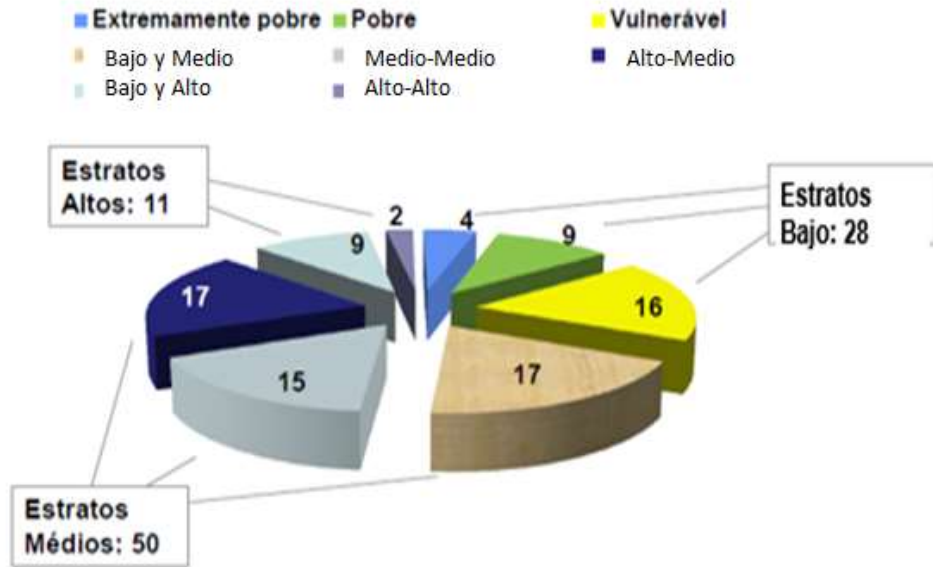


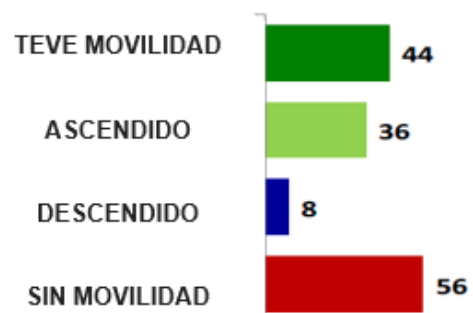
Figura 8: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Estratos Socioeconómico.
Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

La investigación muestra en este gráfico que el 28% de los jóvenes están en una franja de renta mensual domiciliar por cápita baja, el 50% están en la franja de los estratos medios y apenas el 11% de los jóvenes están en la franja de estratos altos.

g) Movilidad Social

PERCEPCIÓN DE LA MOVILIDAD SOCIAL POR GENERACIÓN, EN %

	SEUS PAIS OU FAMILIA QUE TE CRIOU	HOJE
POBRES	31,0	14,0
MUY POBRE	7,0	1,0
POBRES	25,0	13,0
MEDIA	67,0	85,0
MEDIA BAJA	39,0	42,0
MEDIOS	24,0	39,0
MEDIA ALTA	5,0	4,0





RICA	1,0	0,3
RICA	1,0	0,2
MUY RICA	0,1	0,1
NO SABE	0,1	0,1

Figura 9: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Movilidad Social.

Fuente: Agencia Brasil (SNJ 2013).

Respecto a la movilidad social, la Secretaría Nacional de la Juventud expresa, de acuerdo con el gráfico anterior, que el 56% de los jóvenes investigados no obtiene la movilidad social según las condiciones socioeconómicas que hoy encontramos comparado con las condiciones socioeconómicas del país cuando ellos eran jóvenes. El 44% de los jóvenes alegaron en la investigación que obtienen movilidad social, el 36% de ellos dijeron que ascendieron de condición y el 8% relata que descendieron de escala, o sea, que ellos poseen una condición peor que sus padres.

Con todo este análisis, después tenemos una noción de quiénes son nuestros jóvenes brasileiros luego que analizamos la proporción por sexo, franja etaria, color, grado de escolaridad, empleabilidad, estrato socioeconómico y movilidad social. Pero aún debemos verificar los principales indicadores de intereses, preocupaciones y valores.

6.1.2.2 Principales Necesidades

Para mejor comprensión de nuestro estudio, se hace interesante comprender cuáles son las principales inquietudes de los jóvenes brasileiros en lo que respecta a sus preocupaciones, sus principales intereses y valores.

Continuando con la información obtenida de la investigación realizada por la Secretaría Nacional de la Juventud de 2013, representada en gráficos siguiente:



a) Problemas que más preocupan a los jóvenes actualmente

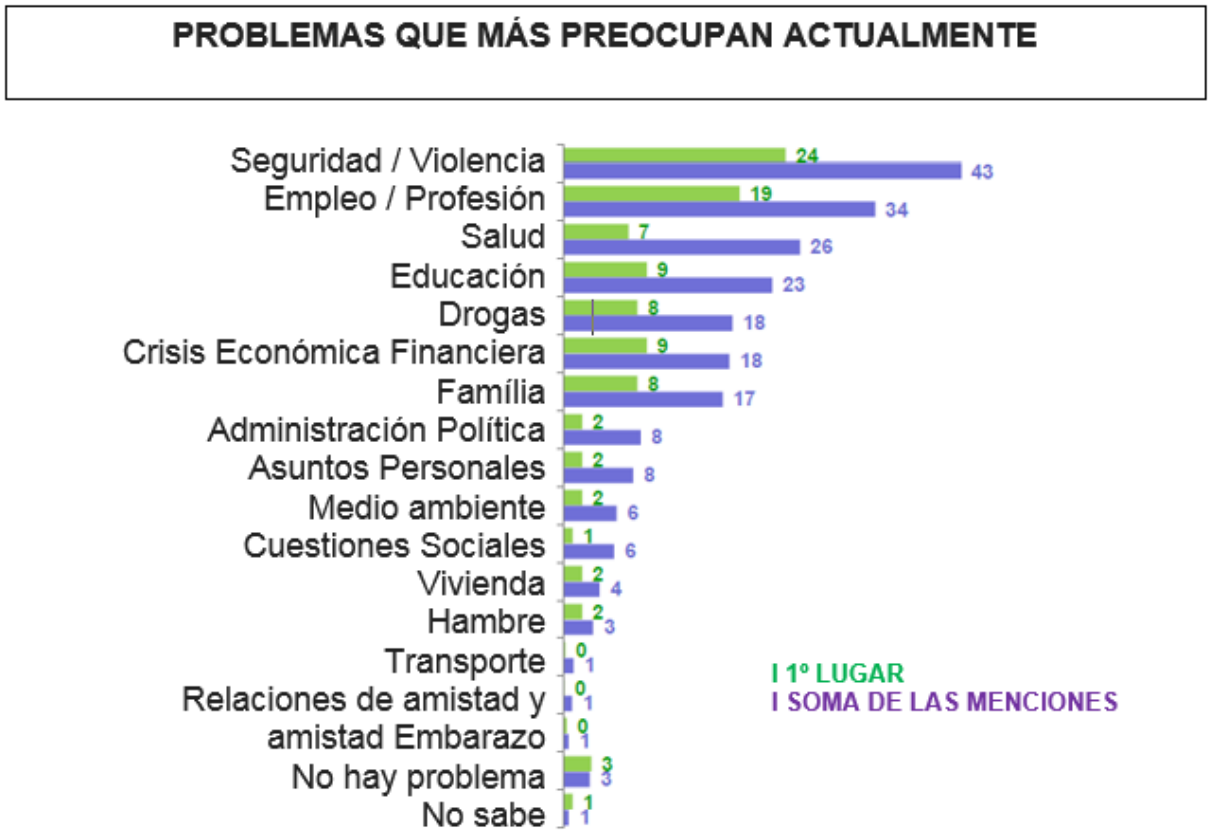


Figura 10: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Problemas que más preocupan a los jóvenes actualmente. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Teniendo en consideración los indicadores directamente relacionado al tema de nuestro estudio, de acuerdo con la investigación de la Secretaría Nacional de la Juventud de 2013, el empleo y la profesión conforma la segunda posición, en términos de preocupación de los jóvenes brasileiros, frente a la seguridad y violencia, siendo los porcentuales del 34% y el 43% respectivamente. En otras palabras, el empleo y la profesión fue el segundo tema más importante para los jóvenes brasileiros en el año 2013, luego de la seguridad y la violencia, y los restantes temas, se enlistan desde el tercer puesto, tales como la salud, educación, drogas, crisis económica y financiera, familia, administración pública, asuntos personales, medio ambiente e infraestructura, cuestiones sociales, vivienda, hambre y miseria, transporte, relaciones íntimas, amistad y embarazo.

Tales datos nos revelan que no es menor que el Gobierno Federal en las últimas décadas haya percibido la importancia de actuar en esta demanda social, a través del



incentivo para la inserción en el mercado de trabajo con la implantación y estimulación de la Ley de Aprendizaje en el ámbito nacional. Veamos ahora otros indicadores que nos dan un panorama más detallado de los deseos y ambiciones del joven brasilero.

b) Problemas que más incomodan al Brasil

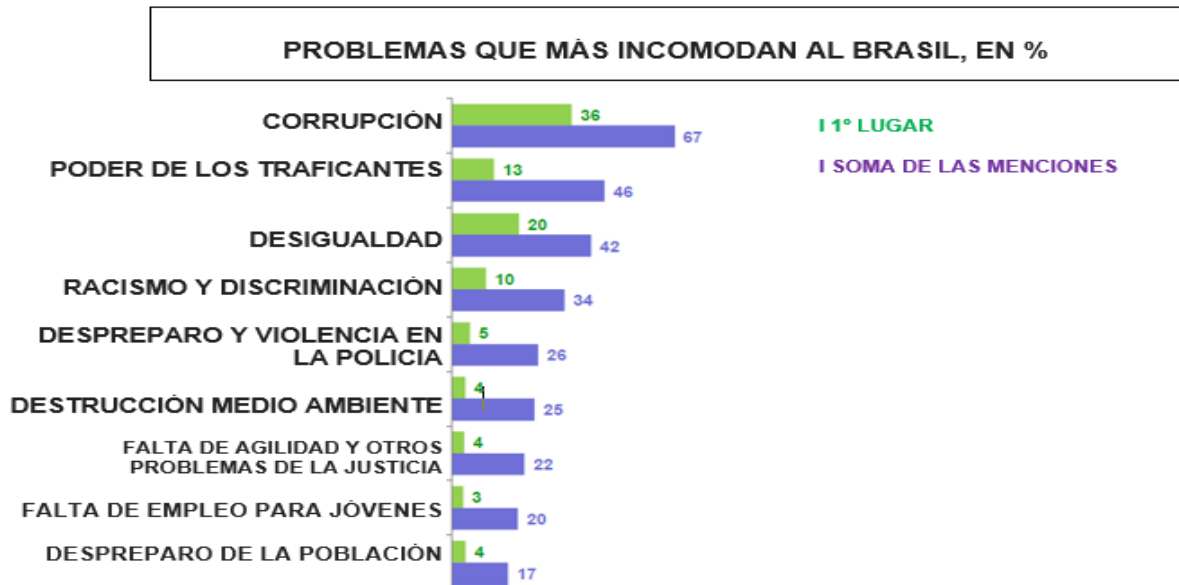


Figura 11: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Problemas que más incomodan al Brasil. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

De acuerdo con el gráfico, la corrupción es el tema que más incomoda al joven en el Brasil, seguido del poder de los traficantes y en tercer lugar la gran desigualdad social, cuya suma de menciones son del 67%, 46% y 42% respectivamente. El 36%, 13% y 20% son los indicadores que incomodan en primer lugar, dejando la desigualdad social en un segundo lugar frente al poder de los traficantes.

La falta de perspectiva profesional para los jóvenes está en penúltimo lugar, debajo de los tres primeros indicadores mencionados arriba, así como también, el racismo y otras formas de discriminación, violencia de la política, destrucción del medio ambiente, lentitud y otros problemas de la justicia, falta de preparación del pueblo.



c) Puntos positivos del Brasil

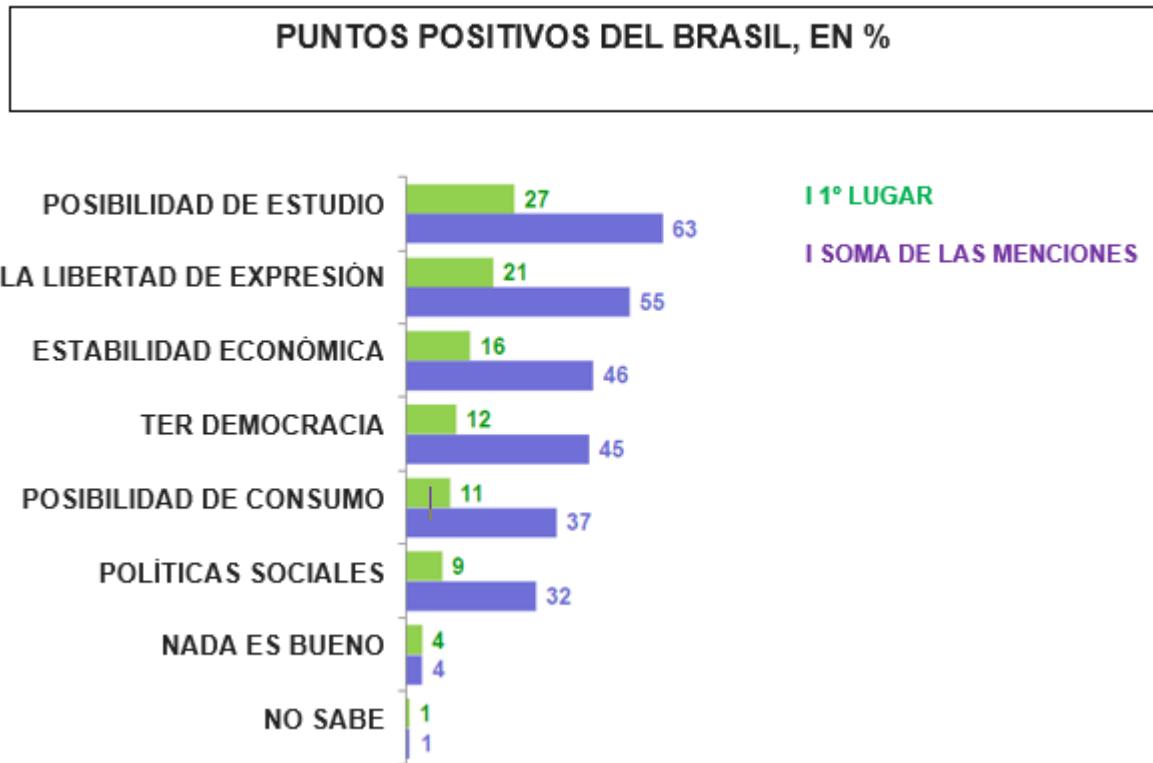


Figura 12: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Puntos positivos del Brasil.

Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Seguendo con los datos relevados por la investigación, los jóvenes apuntan que el punto más positivo del Brasil es la posibilidad de estudio, con el 63% de la suma de las menciones y el 27% como el primer factor positivo. Este indicador supera respectivamente a los indicadores referentes a la Libertad de Expresión, Estabilidad Económica, Democracia, Posibilidad de Consumo y Políticas Sociales. Esta realidad nos transmite la idea que el Brasil actúa de manera eficiente en lo que respecta a las políticas orientadas al acceso a los estudios y al aprendizaje. Acciones primordiales para el desempeño personal y profesional del joven brasileiro.



d) Factores más importantes que garantizan los derechos y mejoran la vida

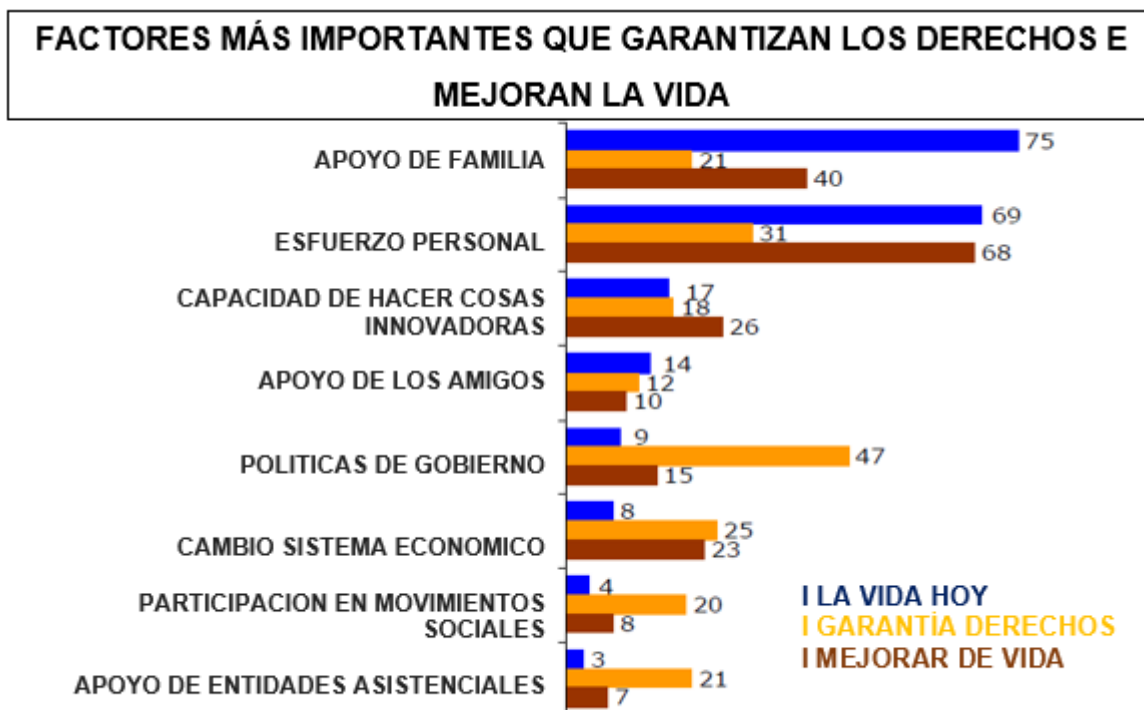


Figura 13: Gráfico do Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Factores más importantes que garantizan los derechos y mejoran la vida. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SMJ 2013).

La Secretaría Nacional de la Juventud, por medio de la Agencia de la Juventud del Brasil 2013, revela en la investigación sobre el perfil del joven brasileiro, de acuerdo al gráfico precedente, que el joven brasileiro acredita que el Apoyo de la Familia es el indicador de mayor importancia para su vida, con el 75% de las opiniones totales de la investigación, frente al Esfuerzo Personal, que está en segundo lugar con 69% de las opiniones. Ambos indicadores están antes que otros, tales como el tener la Capacidad de realizar cosas innovadoras, apoyo de los Amigos y Conocidos, Políticas de Gobierno, cambios en el Sistema Económico, Participación en Organizaciones o Movimientos Sociales y Apoyo de las Entidades Asistenciales.

Con relación a lo que es más importante para garantizar los derechos, las Políticas de Gobierno quedaron en el primer lugar con el 47% de las opiniones, seguido por el Esfuerzo Personal con el 31% y el Cambio del Sistema Económico con el 25%. Y con relación a lo que es más importante para mejorar la vida, los jóvenes establecieron que el indicador de mayor relevancia es el Esfuerzo Personal con el 68%, seguido por



el Apoyo de la Familia con el 40% y contar con la Capacidad de Hacer Cosas Innovadoras con el 26%.

e) Percepción del Grado de Importancia de la Política

**PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPORTANCIA
DE LA POLÍTICA, EN %**

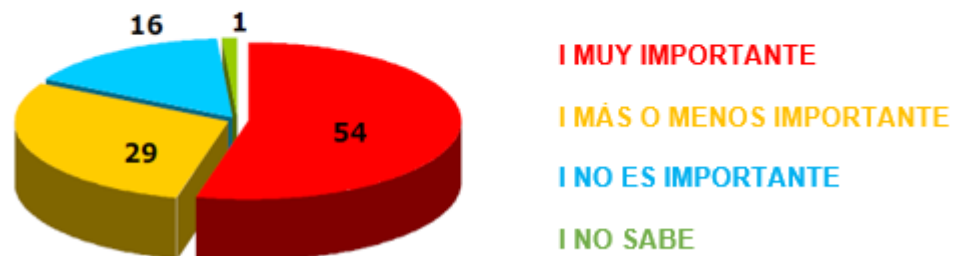


Figura 14: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Percepción del Grado de Importancia de la Política. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

De acuerdo con la investigación de la Secretaría Nacional de la Juventud, podemos percibir en el gráfico que, cuando el joven fue interrogado sobre la importancia de la política, el 54% respondió que la política es muy importante, el 29% que es más o menos importante, el 16% respondió que la política no es para nada importante y el 1% no supo que responder.



f) Participación del joven en la política

PARTICIPACIÓN DEL JOVEN EM LA POLÍTICA, EN %

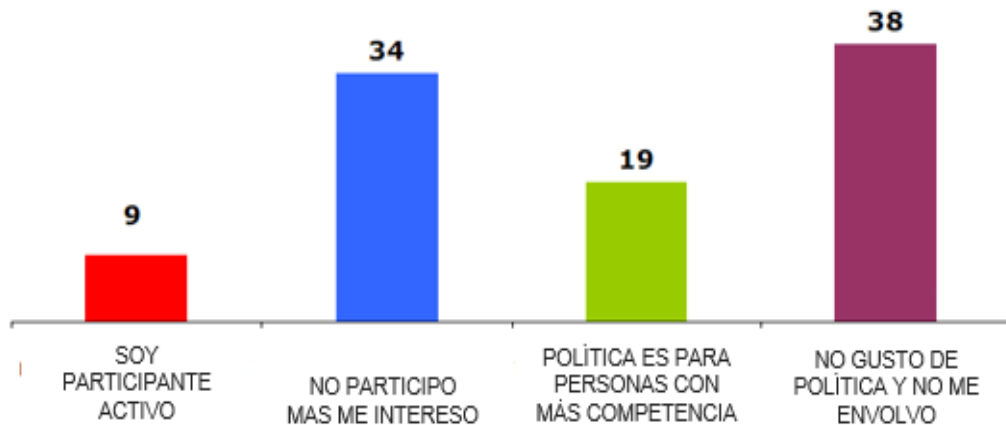


Figura 15: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Participación del joven en la política. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Sobre la participación del joven en la política, de acuerdo con la investigación de la SNJ (2013) e interpretando los datos del gráfico, cuando el joven fue encuestado en cuáles de las siguientes afirmaciones se aproxima más a la relación que ellos tienen con la política, el 9% respondió que se consideran políticamente participantes, el 34% reveló que no acostumbraban a participar pero si se interesaba en la misma, el 19% encuentran que la política debe ser participe a personas con más competencia y el 38% afirman que no gustan de la política y no se involucran.



g) Título de Elector

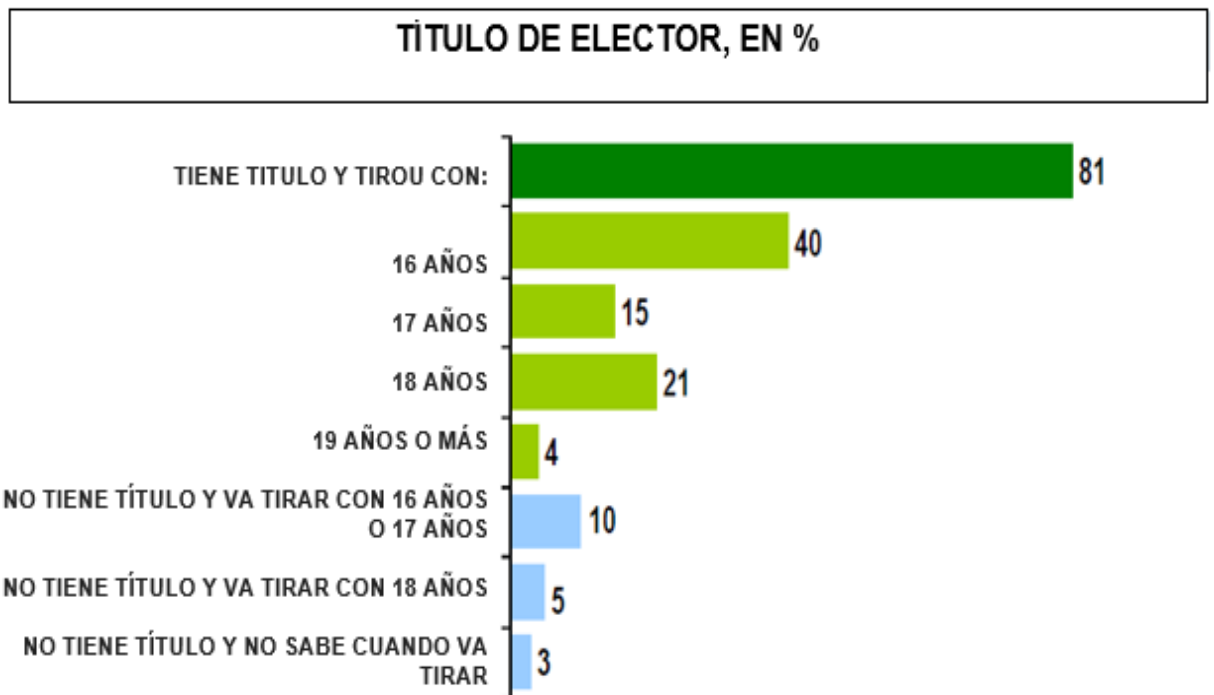


Figura 16: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Título de Elector.

Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

De acuerdo con la investigación, cuando preguntamos de la siguiente manera: ¿Usted tiene título de elector?, y de responder positivamente ¿cuántos años tenía cuando obtuvo el título de elector?, o bien, si respondió negativamente ¿en cuántos años usted pretende obtener el título de elector?, podemos percibir en el gráfico que el 81% de los jóvenes poseen título de elector, de esos jóvenes el 40% lo obtuvieron a los 16 años, el 21% lo hicieron a los 18 años y el 4% cuando tenían 19% o más. Por otro lado, el 18% afirmaron que no tenían título electoral y de estos el 10% no tenían y revelaban que no van a obtenerlo con 16 o 17 años, el 5% dijeron que no lo tendrán hasta los 18 años o más y el 3% alegaron que no saben cuándo lo tendrán.



h) Gobiernos del Brasil y las Acciones para la Juventud

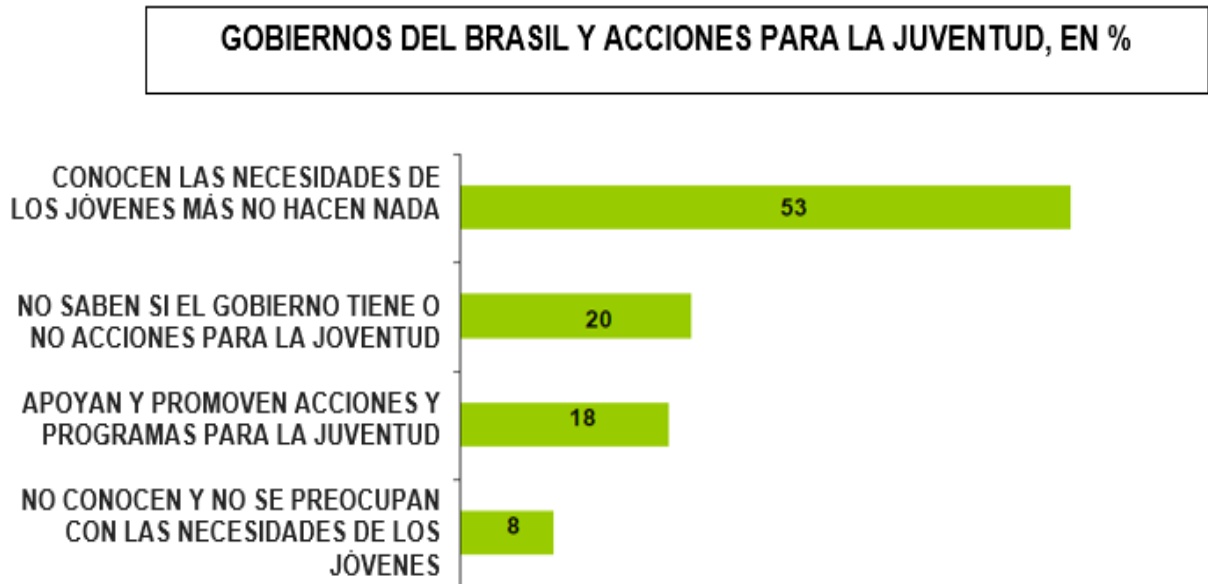


Figura 17: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Gobiernos del Brasil y Acciones para la Juventud. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

En la investigación, en lo referido al cuestionario sobre lo que los jóvenes hallan de los Gobiernos del Brasil y las Acciones para la Juventud, el 53% de las opiniones encuentran que los gobiernos conocen las necesidades de los jóvenes, más no hacen nada al respecto, seguido del 20% de los que no saben si los gobiernos toman o no acciones dirigidas hacia la juventud, el 18% de ellos hallan que los gobiernos apoyan y promueven programas y acciones orientadas para la juventud y el 8% alegan que los gobiernos no conocen ni se preocupan de las necesidades de los jóvenes. Todo esto marca una realidad que confirma que sería fundamental que las acciones relacionadas a las políticas públicas fuesen más accesibles y eficientes a fin de atender a las necesidades de la juventud brasilera.

Para concluir con el análisis del perfil del joven brasileiro, seguidamente trataremos los conocimientos de los jóvenes respecto de algún proyecto o programa social orientado a la juventud.



i) Conocimiento de proyectos o programa de gobierno dirigido a la juventud

CONOCIMIENTO DE PROYECTOS O PROGRAMAS DE GOBIERNO DIRIGIDOS LA JUVENTUD, POR EDAD Y SEXO, EN %

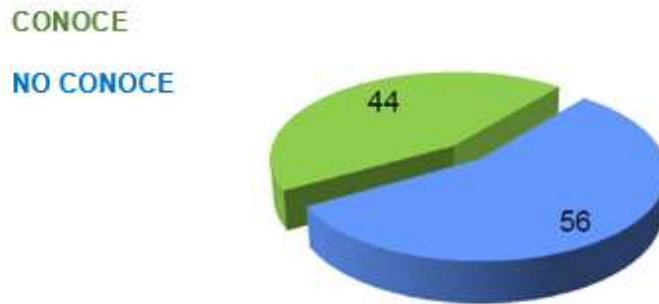


Figura 18: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Conocimiento de proyectos o programas de gobierno dirigidos la juventud. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

El gráfico muestra que el 56% de los jóvenes brasileiros no conocen ningún proyecto o programa de gobierno dirigido a la juventud, versus el 44% que si conocen alguno. Estos datos demuestran una realidad preocupante donde más de la mitad de los jóvenes de la población brasileira, aun cuando tienen fácil acceso a medios de comunicación, no saben o no conocen los incentivos o beneficios que pueden utilizar para mejorar sus condiciones de vida. Esto refuerza además la idea de las necesidades de políticas públicas más accesibles y eficientes para este público. Existe la posibilidad de hacer campañas más efectivas en términos de divulgación y esclarecimiento sobre las acciones de los gobiernos, lo que será comprobado en futuras investigaciones.



j) Proyectos o Programas de Gobierno dirigido a la Juventud

PROYECTOS O PROGRAMAS DE GOBIERNO DIRIGIDOS LA JUVENTUD, EN %		
	1º LUGAR	SOMA DE LAS MENCIONES
CONOCE	44	44
PROGRAMA EN EL ÁREA DE LA EDUCACIÓN	29	32
ProJovem - programa nacional de inclusión de jóvenes	16	19
ProUni - programa universidad para todos	4	7
ENEM - exame nacional de la enseñanza medio	2	4
FIES - programa de financiación estudiantil	1	2
EJA - programa de educación de jóvenes y adultos	.	1
PRONATEC	1	1
Bolsa Escuela	.	1
Cursos y talleres profesionales	.	1
Más educación	.	1
CNPQ	1	1
SISU - sistema de selección unificada	.	1
Otros programas en el ámbito de la educación	5	7
PROGRAMAS DE OTRAS ÁREAS	13	19
PETI	1	2
Joven Aprendiz	1	2
Bolsa Familia	1	2
Primer empleo	1	1
CRASS / CRAS	1	1
Programa de incentivo al deporte	.	1
Joven ciudadano	.	1
Acción joven	1	1
Menor aprendiz	.	1
Otros programas de otras áreas	7	11
NO SABE O NO RECUERDA	1	1
NO CONOCES	56	56

Figura 19: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Proyectos o programas de gobierno dirigidos la juventud. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Este último gráfico revela que de los 44% de los jóvenes que conocen acciones de los gobiernos orientados a la Juventus, el 29% conocen programas del área de educación y solo el 13% conocen programas de otras áreas como, por ejemplo, el programa que es parte de nuestro estudio, donde apenas el 1% alegan que conocen el Programa Joven Aprendiz.

Este escenario está directamente relacionado a la condición de accesibilidad de los jóvenes a los programas y a los beneficios previstos por las políticas públicas dirigidas a esta población. Cuando más jóvenes tienen conocimiento de los programas, más jóvenes podrán ser beneficiados con estas acciones y mejorar así sus condiciones de vida, incluyendo el acceso al mercado de trabajo.



6.1.3 El Joven Argentino y el Trabajo

Los países de América Latina poseen características sociales, políticas y demográficas muy específicas por tener dimensiones territoriales diversas, así como también, condiciones económicas disímiles. En tanto, existen problemas similares que son característicos de varios países. Por ejemplo, en lo que se refiere a la juventud, las políticas orientadas a este público son bastante semejantes y las necesidades sociales impuestas también lo son. En lo relacionado a los trabajos, las dificultades y desafíos que los jóvenes deben afrontar, también son semejantes.

Por ello, en lo referido a la juventud argentina, utilizando como base las informaciones expuestas por Luis Beccaria, Fernando Groisman y Paula Monsalvo (2006), por medio de una investigación realizada en la Provincia de Buenos Aires, los indicadores socioeconómicos de la población argentina son:

Los jóvenes representan el 24% de la población la Provincia de Buenos Aires, conformando un grupo poblacional que presenta desventajas particulares vinculadas con su inserción en la educación formal y el mercado de trabajo. En efecto, si bien la proporción de jóvenes entre 18 y 25 años que no estudia ni trabaja ha disminuido un 2,3% entre 2003 y 2006, todavía existe gran cantidad de jóvenes en esa situación en los aglomerados urbanos de la provincia de Buenos Aires. En lo que se refiere a sus posibilidades de participación en el mercado de trabajo, el 29,8% de los jóvenes entre 18 y 25 años en la provincia de Buenos Aires están ocupados y un 63,3% trabajan en situaciones precarias (EPH INDEC), generando una situación laboral endeble. A partir de estos datos podemos afirmar que el problema de la pobreza, expresada en la imposibilidad de acceder a recursos básicos para la existencia humana que permitan su reproducción social y material, está íntimamente relacionada con el desempleo (Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010, p. 14-15).

Haciendo un comparativo de estos datos y de ambas realidades, percibimos que este escenario es muy próximo al que describimos sobre las condiciones de la juventud brasilera. En otras palabras, aproximadamente el 25% de la población se encuentra en la franja etaria referida como “juventud”. De estos jóvenes un poco más de la mitad ejerce una actividad remunerada. Siendo la pobreza y el desempleo las principales preocupaciones del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, también son temas relevantes que preocupan del Gobierno Brasileiro.

Vale la pena resaltar que el programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, así como el programa de aprendizaje brasilero, intervienen positivamente en estas tasas. Con esto en mente, la eficiencia y eficacia de los programas deben ser analizadas y



acompañadas continuamente para mejorar las tasas de desempleo y pobreza, por lo que tales cuestiones deben trabajarse junto a las políticas sociales.

6.1.4 El Joven de Alagoas y el Trabajo

Las características del joven Alagoano (propio de la ciudad de Alagoas) y su relación con el trabajo, va de acuerdo con todo lo que vimos hasta ahora, pues la población del Estado de Alagoas enfrenta las mismas dificultades políticas, sociales y económicas que el resto del país. También, posee las mismas o menos oportunidades relacionadas al empleo comparado con otros estados del Brasil. Veamos entonces los datos demográficos y poblacionales del estado de Alagoas.

La Secretaría de Estado de Planeamiento y de Desempeño Económico (Seplande²⁷), en la 20ª edición del Anuario Estadístico del Estado de Alagoas, ejercicio 2013, dispone para la sociedad un documento que reúne las informaciones oficiales actualizadas sobre los diversos aspectos del estado y, dentro de ellos, las condiciones demográficas y socioeconómicas de la población de Alagoas y sus municipios.

De acuerdo con la Seplande (2014) en el año 2013, la población residente censada por los municipios de Alagoas, tenían un total de 3.306.000 habitantes. De estos, el 47,5% que equivalen a 1.570.000 habitantes eran del sexo masculino y el 52,5% cerca del 1.736.000 de habitantes eran del sexo femenino. En la misma investigación fue revelado que 2.363.000 habitantes residían en la zona urbana, lo que representa el 71,5% de la población y 943.000 en la zona rural, equivalente al 28,5%.

Con relación al número de jóvenes, de los cuales 3.306.000 de habitantes del estado de Alagoas, 614.000 son jóvenes que están entre 15 a 24 años, lo que representa el 18,6% de la población. Con relación a la población económicamente activa, por arriba de los 15 años de estos 3.306.000 habitantes, son considerados con estas condiciones específicas un total de 1.415.000 de alagoanos, lo que representa el 43% de la población. Del 1.415.000 de habitantes mayores de 15 años y activos, se hallan los jóvenes de 15 a 25 años de edad equivalentes a 310.000 y al 21%.

²⁷ Seplande: Es el acrónimo utilizado por el Gobierno del Estado de Alagoas-Brasil, para la Secretaría de Estado de Planeamiento y de Desempeño Económico. Esta secretaría es responsable por el relevamiento estadístico y de los indicadores que permiten acciones específicas a nivel de desempeño económico. Dentro de los documentos de responsabilidad de Seplande está el Anuario Estadístico del Estado de Alagoas.



Recordando que el total de jóvenes de la población alagoana revelado por la Seplande (2014) es de 614.000 de habitantes, o sea, del total apenas el 310.000 de jóvenes están ocupados, 304.000 no están trabajando y esto representa el 49,5% de los jóvenes. En otras palabras, por cada 10 jóvenes brasileiros, 5 están ejerciendo alguna actividad económicamente activa y los otros 5 no.

Con todos estos datos, continuamos con nuestra reflexión sobre el escenario encontrado por los profesionales de Recursos Humanos para la inserción del joven en el mercado de trabajo. Podemos describir que la mitad de la población de los jóvenes alagoanos que están entre 15 y 24 años y en condiciones para ser ciudadanos económicamente activos, realmente no lo son. Este indicador es muy semejante al índice nacional, donde la Secretaría Nacional de la Juventud (2013) manifiesta que el 53% de los jóvenes tienen algún tipo de trabajo remunerado y que el 47% no están desarrollando actividades remuneradas. De este 47% de jóvenes brasileiros que no están siendo remunerados, el 55% no está en la búsqueda laboral y el 45% si lo hacen activamente.

Estos datos permiten comprender una de las posibles dificultades encontradas por los profesionales de RRHH en relación a la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, considerando que, de los jóvenes disponibles para el mercado laboral, más de la mitad de ellos no buscan empleo.

Este indicador sumado al índice de desempleo junto a los datos ya relevados y diversos otros que aún iremos desarrollando a lo largo de nuestro estudio, nos permite vislumbrar el entendimiento de publicaciones como esta que encontramos en el portal electrónico oficial del Gobierno Federal Brasileiro, el día 29 de marzo de 2015, en la columna de Economía y Empleo:

El gobierno estimula la regularización de los programas para jóvenes aprendices en Alagoas. La Superintendencia Regional del Trabajo y Empleo en Alagoas prepara una acción especial para generar conciencia en los empleadores sobre las cuotas de jóvenes aprendices en empresas. Este miércoles (30) se realizará una reunión con al menos 300 empresarios alagoanos, en Maceió, con el objetivo de esclarecer aspectos de la Ley que trata del tema. Todas las empresas convocadas presentan algún tipo de irregularidad en la contratación de aprendices. A partir de este encuentro, las empresas tendrán cuatro meses para regularizar su situación. En 2015, 1.590 jóvenes en todo el Estado de Alagoas fueron incluidos en el mercado laboral a partir de las acciones de fiscalización, lo cual sucede permanentemente. Sin embargo, el número aún es bajo. Alagoas tiene 2.620 empresas obligadas por ley a contratar aprendices. En tanto, cerca de 10.000 vacantes existentes en esta modalidad, hay apenas 4.515 preinscriptas, menos de la mitad de lo previsto (Portal Brasil, 2016, online).



De acuerdo a lo visto, respecto a la incorporación de jóvenes en el mercado laboral, además de las acciones del gobierno y de las acciones orientadas a generar consciencia y empeño de los propios jóvenes en la búsqueda de empleo, las empresas en cuanto organizaciones de trabajo que ofertan vacantes de empleo, precisan estar conscientes y preparadas para lidiar con los cambios que estas acciones pueden provocar en el comportamiento organizacional de las instituciones, especialmente si se trata de programas de aprendizaje brasilero que interfieren directamente en el cuadro de recursos humanos de las empresas.

Para una organización de trabajo tener una mejor adecuación a la realidad social descrita arriba, o sea en Alagoas-Brasil, en la Argentina o en cualquier gobierno donde exista la temática de la dificultad de inserción de jóvenes en el mercado laboral, las empresas precisan tener o moverse rápidamente para adquirir estrategias más asertivas, en lo que se refiere a su comportamiento organizacional.

En lo referido al Comportamiento Organizacional es muy importante contar con un diagnóstico relativo al asunto, cuestión que discutiremos en el siguiente tópico.



6.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS PROFESIONALES DE RRHH

6.2.1.1 Descripción de los datos de la investigación

Los datos fueron colectados a través de formularios y cuestionarios digitales, enviados por correo electrónico, creados exclusivamente para esta investigación. Los datos originales fueron preservados en los correos electrónicos propiamente dichos, incluyéndolos al final de este documento para mayor transparencia cuyo objetivo es validar las descripciones realizadas en este estudio.

Con todo esto, fueron 15 (quince) profesionales de RRHH que trabajan directamente o trabajaron recientemente con el Programa Aprendiz Legal, todas del sexo femenino y con formación superior o tecnológica en áreas relacionadas a la Gestión de las Personas, y de diferentes empresas. La franja etaria de los investigados varía de 25 a 56 años. De los 15 profesionales que participan en la pesquisa, 5 (cinco) son Coordinadores de RRHH, 7 (siete) son Analistas de RRHH y 1 (uno) es Analista de Carrera. El tiempo en el cargo de estos profesionales varía de 7 (siete) meses a 8 (ocho) años, en tanto 11 (once) de ellos ejercen su cargo por más de 3 (tres) años.

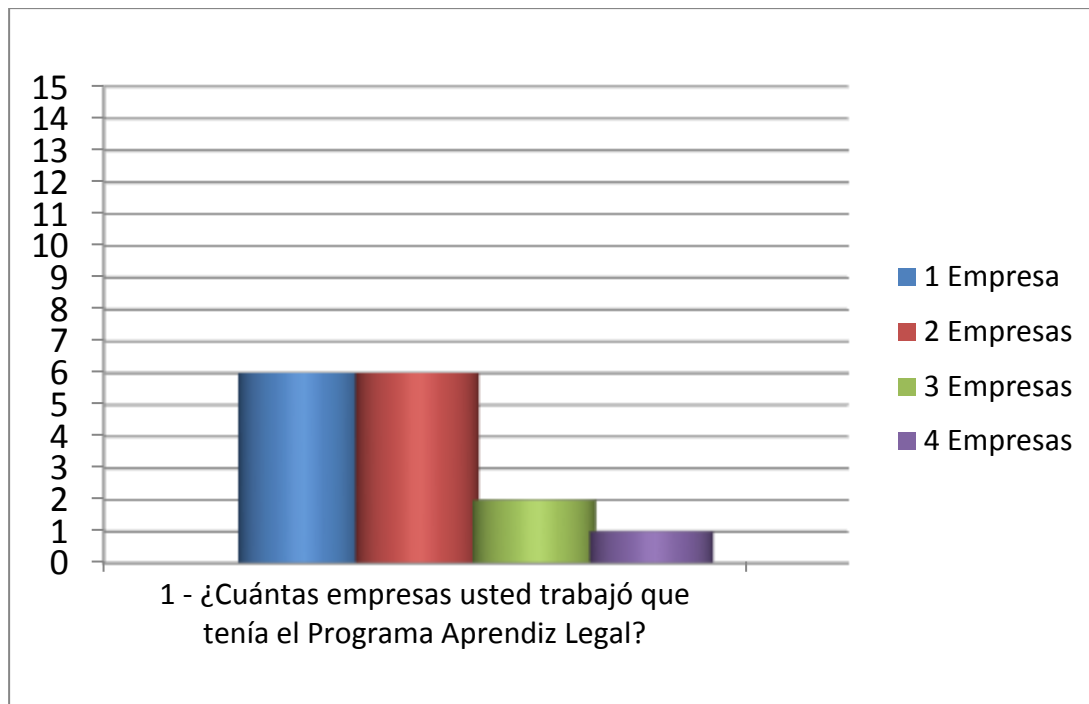
No escogimos un área de actuación o tipo de empresa específica. Por lo tanto, cada profesional representa a una empresa y cada empresa puede ser de un ramo de actuación específico. De esto, resultó que la investigación se realizó en 15 empresas con características y rubro diversificados.

Fueron 2 (dos) empresas del ramo de la Agroindustria, 1 (una) empresa de Distribución y Comercio de Materia Medico-hospitalario, 2 (dos) empresas que actúan en el Comercio Minorista, 1 (una) empresa de Limpieza Urbana, 1 (una) empresa Metalúrgica, 1 (un) Hospital Oftalmológico, 2 (dos) empresas del rubro Logístico, 1 (una) Institución de Enseñanza Superior, 2 (dos) empresas orientadas a la Industria y 2 (dos) empresas que operan en el ramo Hotelero.

La investigación con los Profesionales de RRHH fue hecha por medio de un cuestionario con 10 (diez) preguntas, con la intención de relevar información sobre la percepción de estos profesionales sobre la realidad del Programa Aprendiz Legal:



Gráfico 1: Cantidad de Empresas que Operan con el Programa Aprendiz Legal.

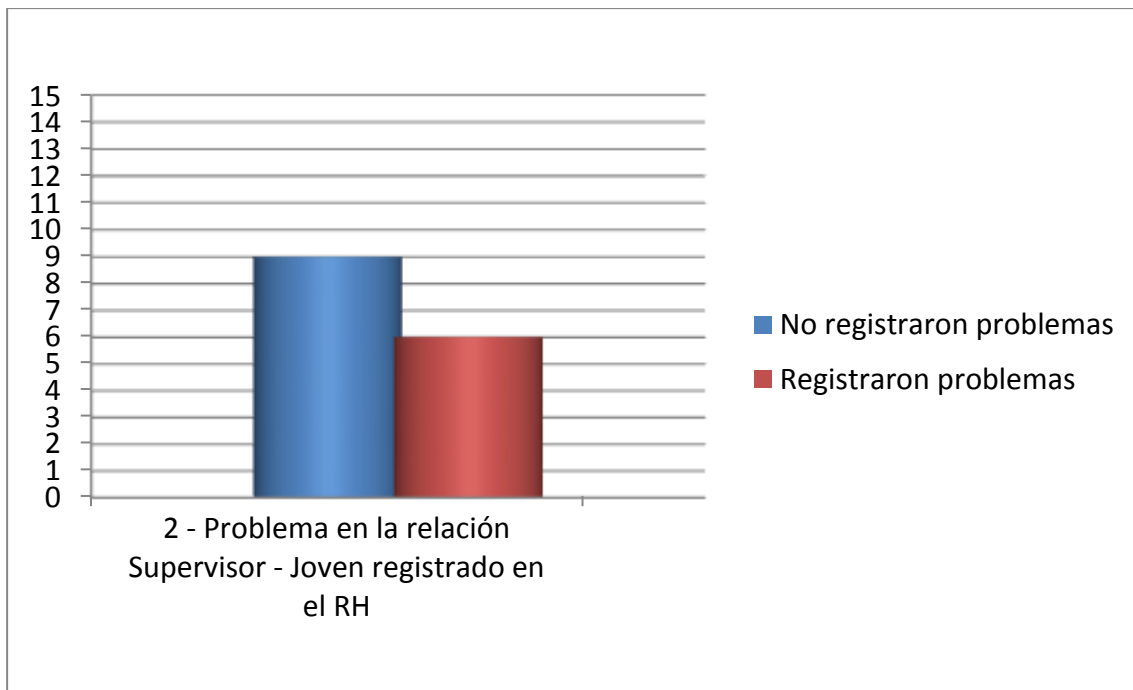


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

De los 15 (quince) profesionales pesquisados, 6 (seis) de ellos tuvieron la experiencia de trabajar en solo 1 (una) empresa que operaba con el Programa Aprendiz Legal, 6 (seis) de estos profesionales mencionaron que trabajaron en 2 (dos) empresas bajo los términos del PAL, 2 (dos) profesionales afirmaron que trabajaron en 3 (tres) empresas diferentes que tenían el PAL y solo 1(un) profesional afirmó que trabajó en 4 (cuatro) empresas que tenía el PAL como proyectos de desarrollo.



Gráfico 2: Problemas en la Relación Supervisor-Joven Registrado por RRHH

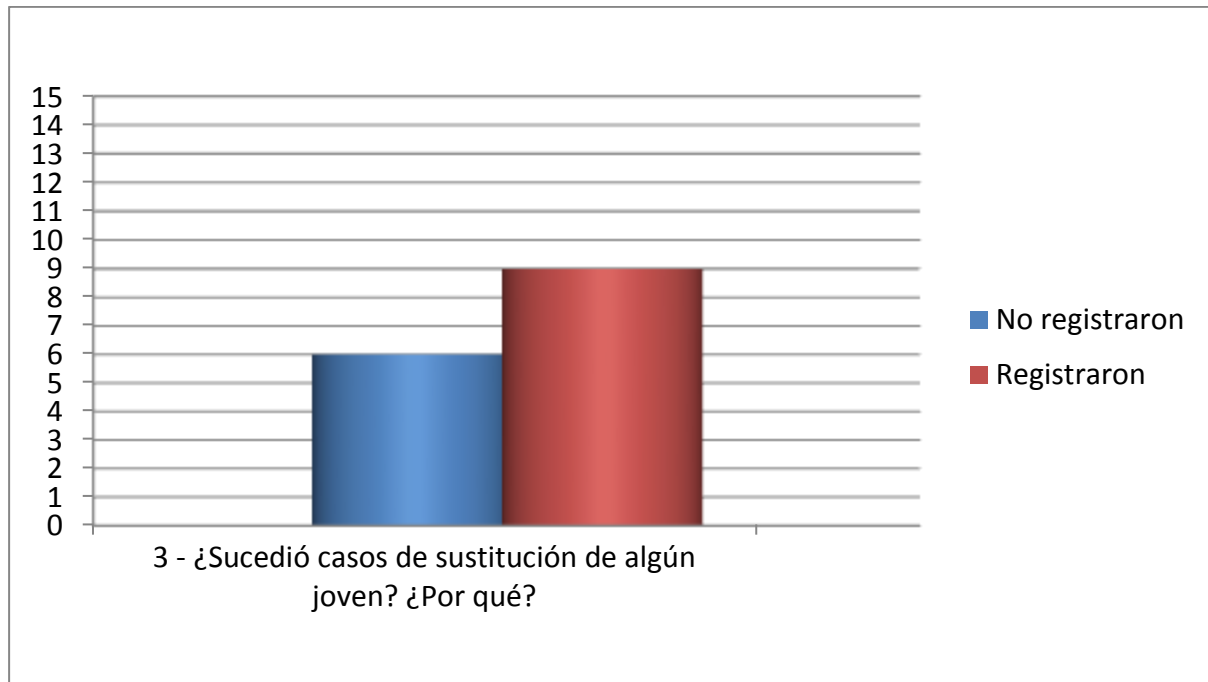


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En lo que se refiere a los problemas en la relación Supervisor-Joven, de los 15 (quince) profesionales relevados, 9 (nueve) afirmaron que no registraron problemas en la relación y 6 (seis) afirmaron que pudieron detectar problemas en la relación, 4 (cuatro) tuvieron una relación con problemas de conducta, como faltas laborales y posturas profesionales inadecuadas.



Gráfico 3: Casos de Sustituciones de Algún Joven

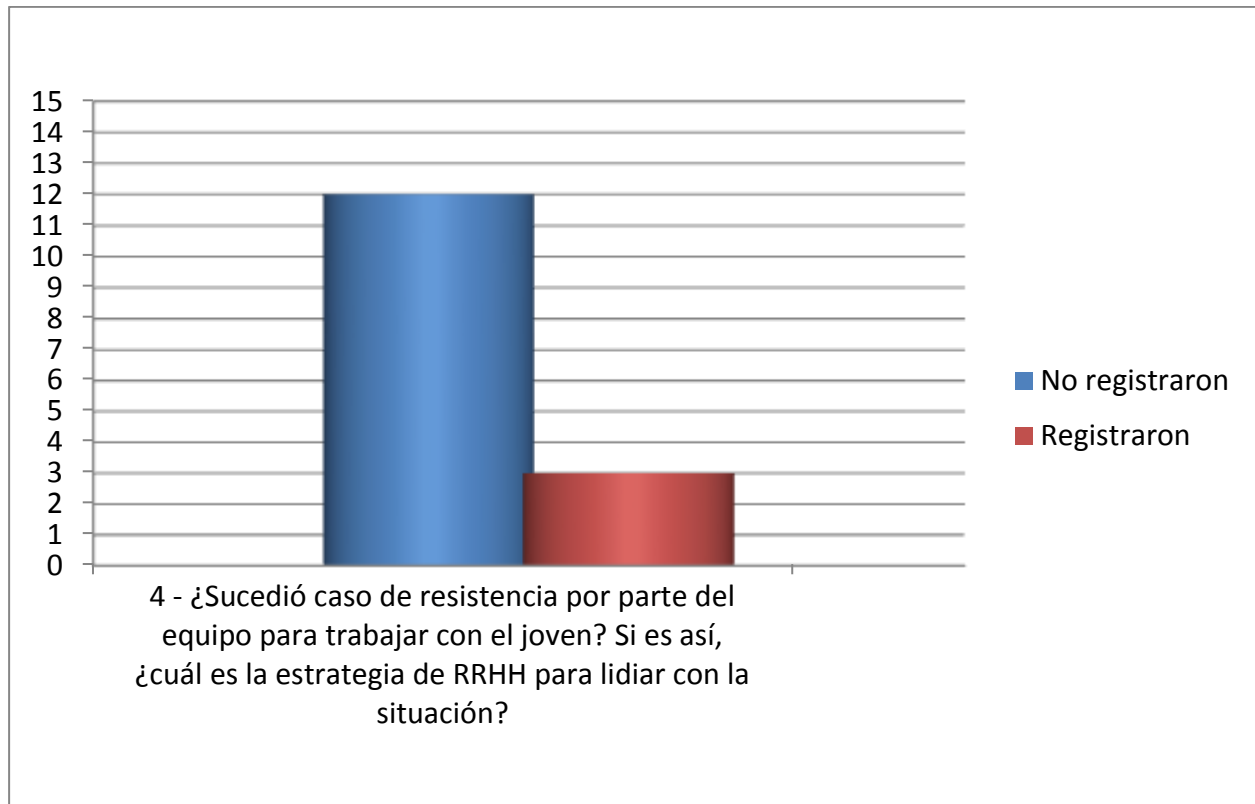


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

Cuando nos referimos a la necesidad de sustituir a algún Joven, de los 15 (quince) profesionales relevados, 6 (seis) afirmaron que no tuvieron la necesidad de realizar cambios y 9 (nueve) profesionales indicaron que se vieron forzados a realizar cambios dentro del programa, indicando que las causas fueron la falta de una actitud profesional, bajo rendimiento escolar, motivos personales (en especial embarazos) y la posibilidad de alcanzar un trabajo efectivo fuera del programa.



Gráfico 4: Casos de Resistencia del Equipo al recibir al Joven Profesional



Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En lo referido a la resistencia por parte del equipo, ya formado y consolidado, que recibe al joven profesional, y a la estrategia de RRHH para lidiar con la situación, de los 15 (quince) profesionales investigados, 12 (doce) alegaron que no registraron resistencias en las relaciones interpersonales entre el equipo y el joven ingresante. Sin embargo 3 (tres) indicaron que sí tuvieron registros de algún problema. En estos casos se detectó que el sector de RRHH intervino con orientaciones y entrenamientos para mejorar la situación.



Gráfico 5: Principales Dificultades Enfrentadas por RRHH en relación al PAL



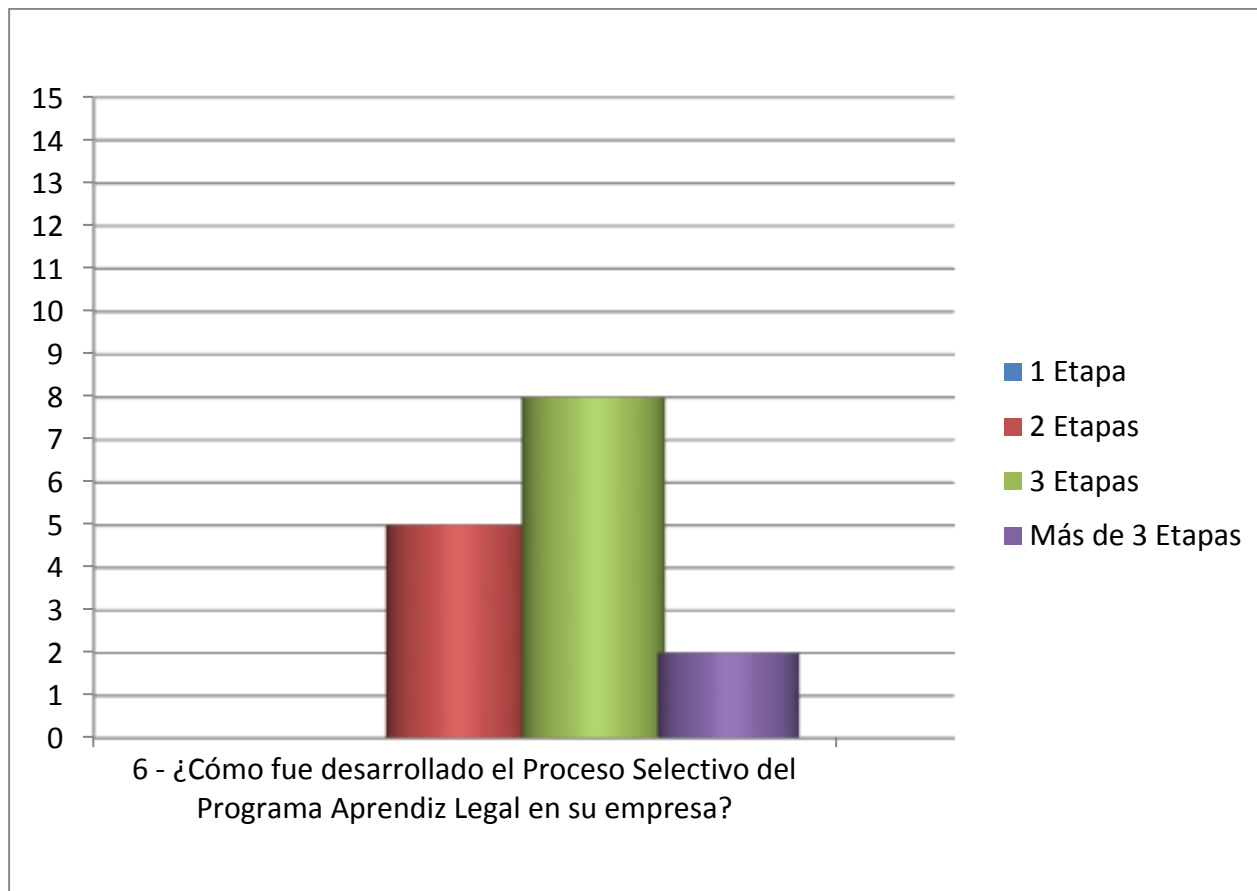
Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En tanto a las dificultades que el área de RRHH tuvo o no que enfrentar a fin de resolver situaciones conflictivas, de los 15 (quince) profesionales, 6 (seis) de ellos afirmaron que no registraron dificultades y 9 (nueve) reconocieron que si las tuvieron.

De estos 9 (nueve) profesionales 5 (cinco) de ellos alegaron la falta de actitud profesional e inmadurez, siendo la principal estrategia del área de RRHH la realización de entrenamientos y acompañamientos específicos, 1 (uno) de ellos relató observar problemas de relaciones interpersonales con su jefe, siendo la solución el cambio del sector del joven, y 3 (tres) de ellos mencionaron dificultades en la comunicación y asociación con la institución formadora, donde la solución fue proponer reuniones específicas para acordar acciones necesarias a fin de mejorar la comunicación e integración del aprendiz a la empresa.



Gráfico 6: Desempeño del Proceso Selectivo del PAL en la empresa



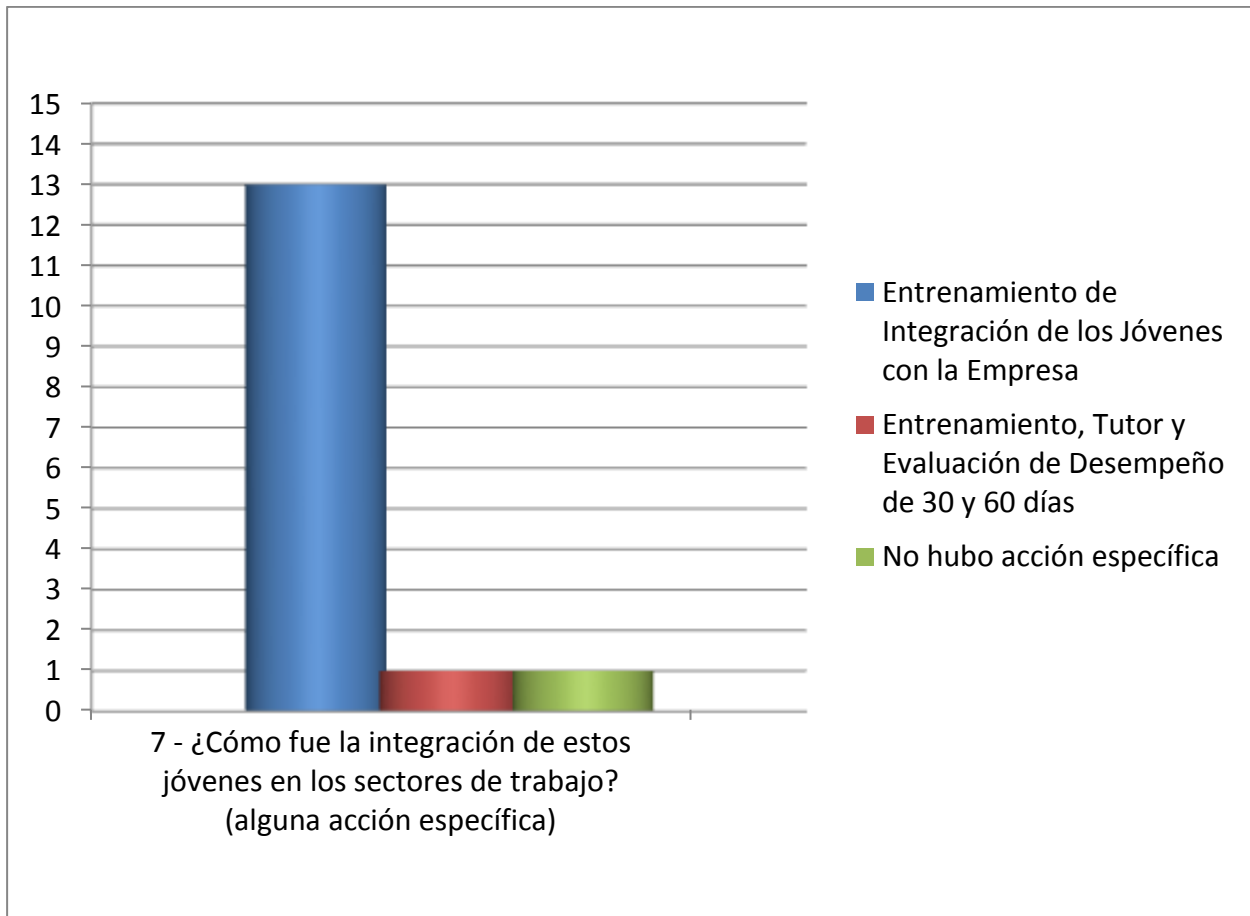
Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En lo que se refiere a cómo fue desarrollado el Proceso Selectivo del Programa Aprendiz Legal, podemos percibir que de los 15 (quince) profesionales que participaron de la investigación, 10 (diez) de ellos mencionan que el proceso selectivo está compuesto por 3 (tres) etapas: la entrevista, dinámica de grupo y pruebas psicológicas u otras pruebas específicas al cargo.

Los otros 5 (cinco) profesionales indicaron que el proceso selectivo tuvo 2 (dos) etapas, siendo la principal herramienta de investigación adoptada la entrevista de selección y esta se asociaba a las pruebas psicológicas, o a la dinámica de grupos o una prueba específica del cargo. Finalmente, podemos resaltar que todos los profesionales pudieron realizar procesos selectivos para el Programa Aprendiz Legal en sus respectivas empresas.



Gráfico 7: Integración de los Jóvenes en los Sectores de Trabajo

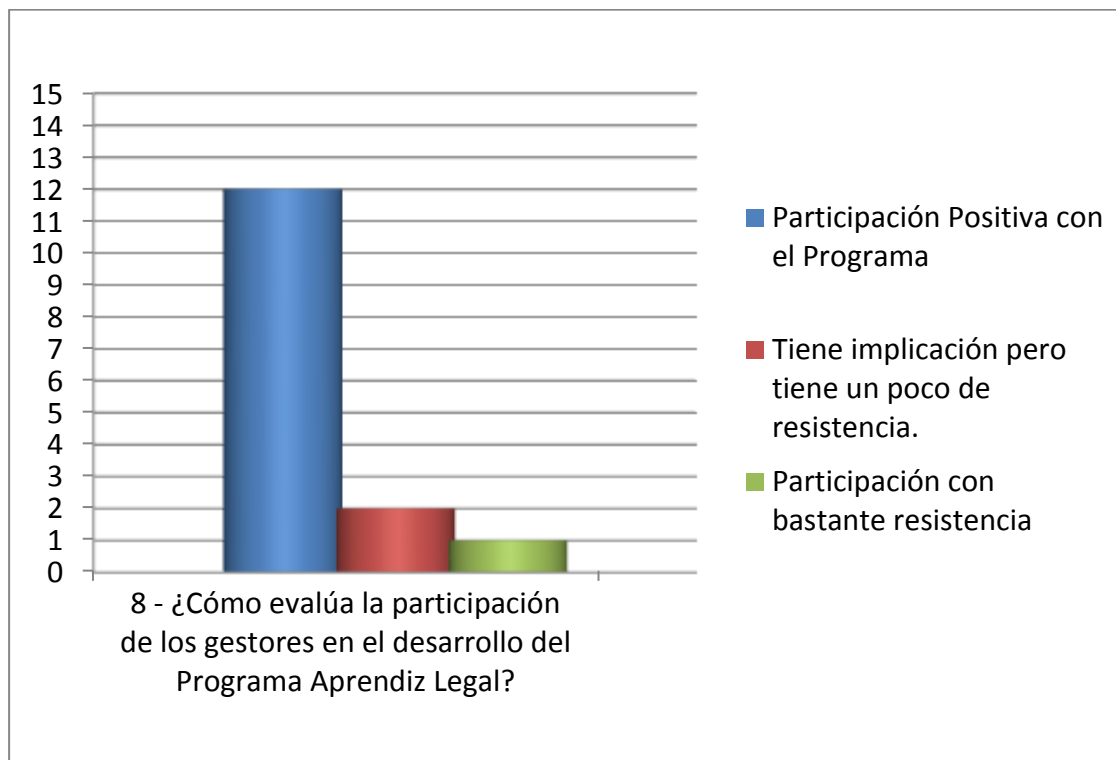


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

De los ya mencionados profesionales, 13 (trece) afirmaron que el entrenamiento era la estrategia específica para la integración del joven a la empresa, 1 (uno) de ellos alegó que más allá del entrenamiento de integración eligió un “ángel” que asumió el papel de tutor del joven acompañándolo en todo el proceso del programa, incluyendo la realización de Evaluación de Desempeño a 30 y 60 días. Y 1 (uno) de ellos afirmó no realizar acciones específicas para la integración de los jóvenes en la empresa. Básicamente, la principal estrategia de integración de los jóvenes en las empresas por parte del área de RHH son: el entrenamiento de integración de los jóvenes a la empresa y la presentación de los jóvenes a los supervisores y colegas de trabajo.



Gráfico 8: Participación de los Gerentes en el Desempeño del PAL

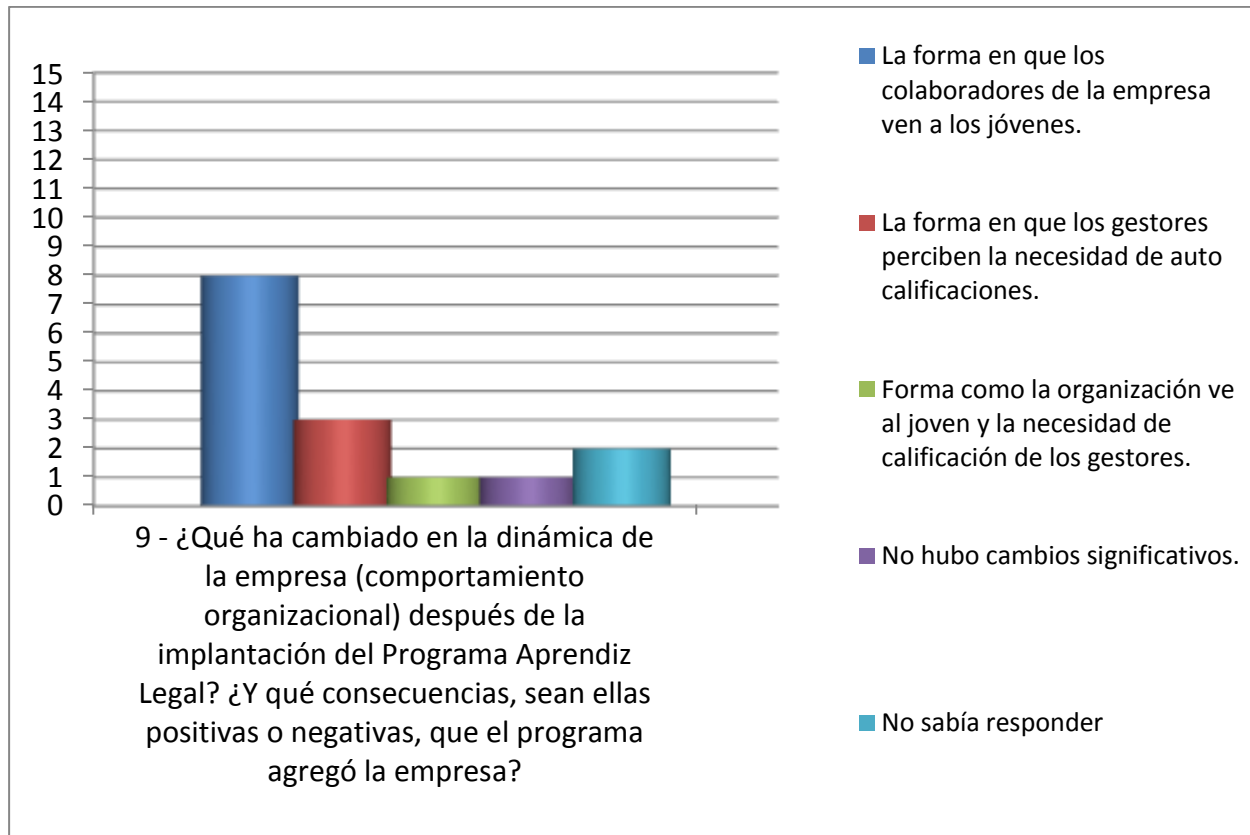


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

Aquí presentamos lo relevado acerca de la participación de los Gerentes en el Programa Aprendiz Legal, de los profesionales ya indicados, 12 (doce) de ellos afirman que percibieron a los supervisores involucrados con el programa en la empresa. Otros 2 (dos) alegaron que los gerentes tenían una participación positiva con el Programa aludido aunque mostraron resistencia en relación a la carga horaria de trabajo que el programa implica y la limitación profesional en la complejidad de las tareas.



Gráfico 9: Cambios y Consecuencias de la Implantación del PAL

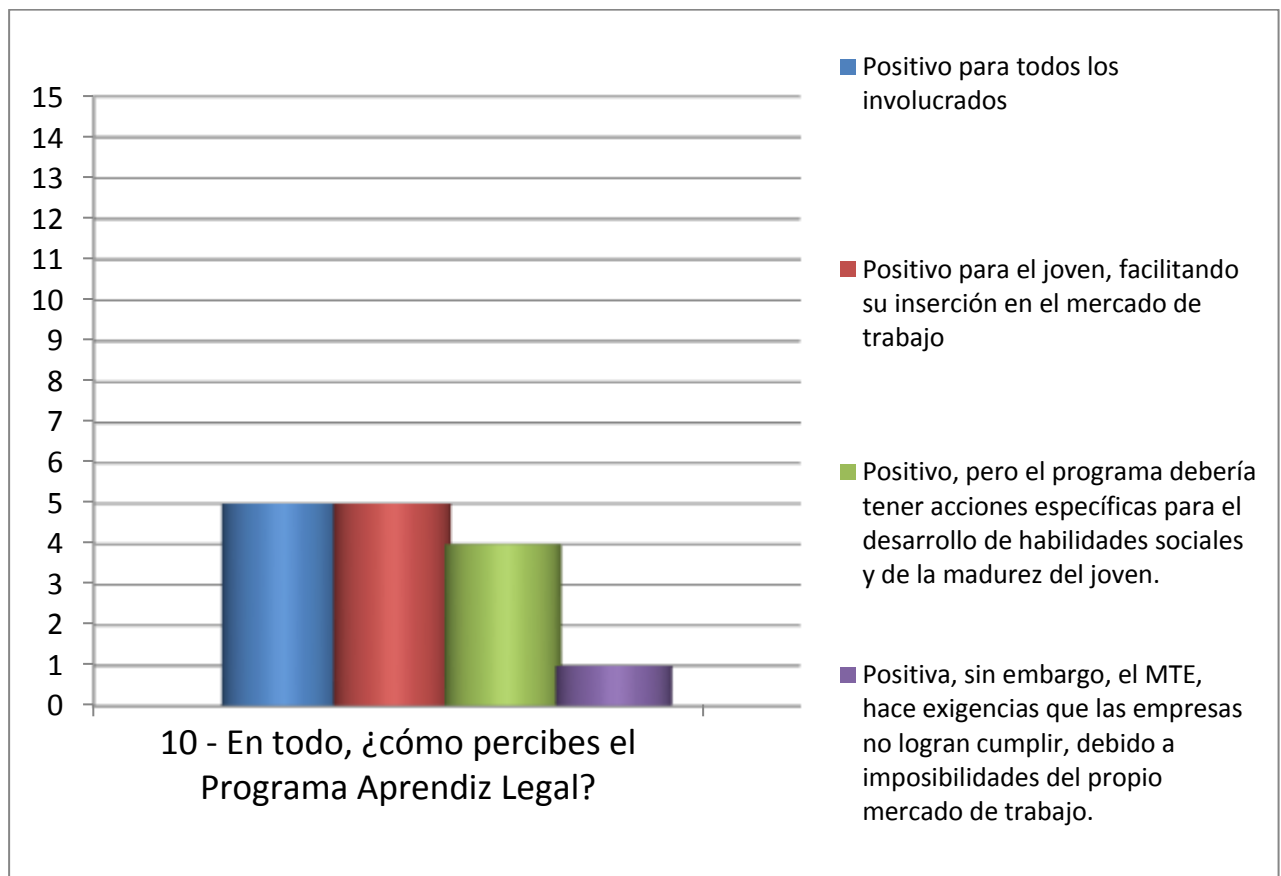


Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En tanto al relevamiento, pos implementación del Programa Aprendiz Legal, las consecuencias en la dinámica de la empresa y su comportamiento organizacional, del total de los 15 (quince) profesionales relevados, 8 (ocho) se refirieron a la necesidad de cambiar para que la empresa vea a los jóvenes en el mercado de trabajo como personas que pueden traer varios beneficios a la misma, incluso podrían convertirse en talentos al aprovecharlos estratégicamente en las organizaciones, 3 (tres) respondieron que los gerentes comenzaron a preocuparse más con la necesidad de auto-calificación a fin de mejorar las competencias para gerenciar y desarrollar nuevos recursos humanos, 1 (uno) relató que percibió que la empresa pasó a ver a los jóvenes de forma diferente, como también los supervisores percibieron la necesidad de calificar más, 1(uno) alegó que no percibió cambios significativos y 2 (dos) no supieron responder, indicando que no tenían tiempo suficiente en la empresa para percibir algún cambio.



Gráfico 10: Percepción del Programa Aprendiz Legal



Fuente: Investigación del Autor. Cuestionarios aplicados a los Profesionales de RRHH.

En lo referido a cómo los Profesionales de RRHH perciben al Programa Aprendiz Legal en aspectos generales, de los 15 (quince) profesionales, todos alegaron que perciben al programa como una experiencia positiva. Sin embargo, 5 (cinco) de ellos relataron que hallan al programa como positivo para todos los involucrados, otros 5 (cinco) describieron que perciben al programa como positivo para el joven aprendiz, pues facilita su inserción en el mercado, 4 (cuatro) indicaron que perciben al PAL como positivo aunque el programa debería orientar mejor a los jóvenes en lo que se refiere a la importancia del trabajo y tener acciones específicas para desarrollar de forma más eficiente la madurez del mismo en la empresa, 1 (un) profesional afirmó que el programa es positivo, pero que el Ministerio de Trabajo y Empleo tiene exigencias que van más allá de lo que el empresario puede cumplir, en especial por limitaciones del propio mercado laboral.



6.2.1.2 Análisis de los Resultados de la Investigación

Se desprende del Gráfico 1 que la investigación arroja una interpretación sobre la evaluación hecha con los 15 (quince) profesionales de RRHH de Alagoas-Brasil, a partir del análisis de la experiencia de 28 (veintiocho) programas de Aprendizaje en 28 (veintiocho) empresas diferentes. Considerando que la mayoría de los investigados han trabajado con el programa en cuestión en más de una empresa.

A partir de los resultados del Gráfico 2, percibimos que el 40% de los relevados afirmaron que tuvieron problemas en la relación gerente-joven y que tales problemas están relacionados a una actitud profesional inadecuada. También, de acuerdo con el Gráfico 3, el 60% de los investigados alegaron que tuvieron la necesidad de sustituir a los jóvenes aprendices, siendo los principales motivos la falta de postura profesional, bajo rendimiento escolar o por iniciativa del propio aprendiz, sea por cuestiones personales o porqué recibieron una propuesta mejor de trabajo.

En tanto a la resistencia mostrada por los equipos de trabajo al integrar al joven al programa de aprendizaje, el Gráfico 4 muestra que solo el 20% de los relevados respondieron que observaron resistencia, utilizando como estrategia de solución la intervención, el entrenamiento y orientación a gerentes y colaboradores. Sobre las principales dificultades enfrentadas por el área de RRHH, el Gráfico 5 muestra que el 60% de los profesionales afirmaron haber enfrentado dificultades, y de ellos el 33% se refirieron a dificultades a la falta de actitud profesional e inmadurez, teniendo que intervenir con acompañamiento profesional y entrenamientos, 7% se refirieron a las dificultades relacionadas a la relación supervisor-joven, utilizando la estrategia de cambio de sector, y el otro 20% afirmó que la principal dificultad fue la relación con las instituciones de formación profesional, teniendo que aumentar el número de reuniones con tales instituciones para solucionar este inconveniente.

Según el Gráfico 6, todos los profesionales investigados realizaron el proceso de selección para incorporar jóvenes al Programa Aprendiz Legal, y todos ellos afirmaron que los procesos selectivos tuvieron más de una etapa, siendo las herramientas más utilizadas: la entrevista, las pruebas psicológicas, las dinámicas de grupo y las pruebas específicas al cargo. En lo referido al proceso de integración del joven al sector de trabajo, del Gráfico 7 se desprende que el 93% de los relevados afirmaron que el entrenamiento es la principal estrategia para alcanzar tal integración.



Sobre la participación de los gerentes en el desarrollo del PAL, de acuerdo al Gráfico 8, el 80% afirmó que observaron la participación de los supervisores en relación al programa, el 13% percibió involucramiento parcial de los gerentes y solo el 7% se refirió a problemas con relación a la falta de participación de tales gerentes.

El principal cambio en la dinámica organizacional luego de la implementación del Programa Aprendiz Legal, percibimos en el Gráfico 9 en donde el 60% de los profesionales se refirieron a la forma en cómo la empresa ve al joven y su inserción en el mercado de trabajo, donde de alguna forma luego de la experiencia con el PAL las personas que ya eran parte de la organización, pasaron a percibir al joven sin experiencia como un recurso humano que puede ser utilizado para cuestiones estratégicas y desarrollarlo para convertirse en talentos y, a su vez, los jóvenes empezaron a comprender que aún sin experiencia pueden traer beneficios a la empresa en el futuro.

Otro indicador mencionado por los pesquisados fue la concientización sobre la necesidad de auto-perfeccionamiento por parte de los gerentes, de acuerdo con los resultados de la investigación, el 20% de ellos percibieron que tales supervisores se preocuparon más con la calificación. El otro 20% no mostró cambios significativos en el comportamiento organizacional de la empresa o, tales personas, no supieron responder por qué no tuvieron tiempo suficiente para percibir tales cambios.

Los Profesionales de Recursos Humanos perciben al Programa Aprendiz Legal, en aspectos generales, según lo mostrado en el Gráfico 10. El 100% de ellos afirman que perciben al PAL como una experiencia positiva y beneficiosa. A su vez, el 33% relatan que perciben al programa como positivo para el joven pues facilita su inserción en el mercado laboral, el 26% percibe al PAL como positivo, aunque el programa debería orientar mejor a los jóvenes en lo que se refiere a la importancia del trabajo y desarrollar de manera más específica el nivel de madurez del joven en relación con los aspectos profesionales, y el 7% acreditó que el PAL es positivo pero que el Ministerio de Trabajo y Empleo tiene exigencias que superan las acciones del empresario básicamente por problemas del propio mercado laboral.



6.2.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA COORDINACIÓN DE SINE/SEMTABES

La investigación junto a la Secretaría Municipal de Trabajo, a través del Sistema Nacional de Empleo (SINE/SEMTABES)), fue posible gracias a la participación de la Coordinadora de Intermediación de Mano de Obra, Sra. Rejane de Lemos Florencia Santana.

Llegamos hasta el Sistema Nacional de Empleo con la idea de traer la visión del SINE para el estudio en cuestión, pues supimos de quejas descritas por los usuarios del sistema que llevaron a la Secretaría Municipal de Trabajo a asociarse con las instituciones de enseñanza para elaborar e implementar oficinas de preparación para el mercado de trabajo, a fin de ofertar a los jóvenes que buscan su primer empleo, más cualificación y mejores condiciones para lograr su inserción en el mercado laboral. Este contexto se asemeja mucho a la realidad que estamos relevando con nuestro estudio.

Describimos a continuación la investigación con los datos del cuestionario que fue aplicado a la Coordinadora de Intermediación de Mano de Obra del Sistema Nacional de Empleo. El cuestionario se encuentra en el anexo A.

6.2.2.1 Análisis de los Resultados de la Coordinación del SINE/SEMTABES

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada a la Coordinadora del SINE/SEMTABES, podemos comprender en las preguntas 1 y 2 del cuestionario que el Gobierno Federal, a partir de sus Secretarías Municipales, más allá de los Proyectos y Leyes, también ofrece servicios orientados a facilitar la inserción de personas en el mercado de trabajo, algunos ocurren por medio del SINE, como la intermediación de vacantes de acuerdo con el perfil, el registro de candidatos y vacantes en el sistema propio, así como también auxiliando a los candidatos facilitando los procesos como la emisión de CTPS, habilitación de Seguro del Desempleo, etc.

El SINE percibe que el joven posee dificultades de encontrar oportunidades de empleo, 3ª pregunta del cuestionario, en parte por que las empresas no confían en los recursos humanos sin experiencia, más por otro lado, los jóvenes enfrentan dificultades de inserción en el mercado de trabajo, por contar con baja escolaridad y por no alcanzar la cualificación necesaria.



Para intervenir en estas dificultades, de acuerdo con la Coordinadora de Intermediación de Manos de Obra del Sistema Nacional de Empleo de Alagoas, repuesta de la 4ª pregunta del cuestionario, el SINE más allá de hacer la intermediación del aprendiz con las empresas, promoviendo la concientización de los beneficios de la inserción de jóvenes en el mercado laboral, también promueve oficinas de capacitación para los jóvenes, con la intención de garantizar un mejor desarrollo de los aspectos relacionados a la madurez y actitud profesional.

Podemos percibir con las preguntas 5 y 6 del cuestionario, que el SINE posee un programa llamado Empleado Ciudadano, un proyecto de esfera estatal que garantiza el encaminamiento de los jóvenes, alumnos de la red pública estatal que tienen entre 14 y 18 años, hacia el mercado de trabajo. El programa todavía no se encuentra implantado en el estado de Alagoas, por lo que los candidatos que se inscriben quedarán a la espera del inicio del mismo. Para ello, los jóvenes deben aplicar a los puestos ofrecidos del SINE o de la Superintendencia del Ministerio de Trabajo o en el portal de la Web. En cuanto al SINE, amplía sus servicios orientados al público joven en Alagoas por medio de las oficinas de capacitación.

Vale resaltar que el SINE auxilia a los jóvenes en su inserción en el mercado de trabajo, pero no ayuda ni da soporte luego de la contratación del joven. O sea, luego de la admisión del joven profesional en la empresa, el acompañamiento del mismo queda a cargo de la misma empresa o institución formadora, descrita en la 7ª respuesta.

En lo referido a la percepción del SINE sobre la participación de las empresas y de los profesionales RRHH en la inserción de los jóvenes en el mercado laboral, la 8ª respuesta del cuestionario a la coordinadora relata que, tanto por parte de los profesionales como por parte de las empresas, existe una falta de preparación para trabajar con jóvenes, principalmente en lo que se refiere a la inserción en el mercado de trabajo. Más allá de esto, las empresas no confían a los jóvenes para que ejerzan funciones específicas. Otro indicador percibido por la coordinación del SINE es la insatisfacción de las empresas en costear el contrato del aprendiz.

En cuanto a la percepción del SINE sobre el Programa Aprendiz Legal y a la Ley de Aprendizaje del Gobierno Federal, la 9ª pregunta del cuestionario a la coordinadora revela que el programa tiene una planificación eficiente, pero distante en cuanto a la realidad, el gobierno no procura viabilizar a las empresas, para orientarlas o concientizarlas, aumentando la eficiencia del programa. Por otro lado, la coordinadora



además acredita que el PAL y la Ley de Aprendizaje, dejan que desear en cuanto a la cualificación de la calidad para los jóvenes.

La coordinadora en cuestión, en la 10ª pregunta del cuestionario, concluye que el SINE también hace importante el contexto de inserción del joven en el mercado, siendo más un intermediador que da soporte necesario para una mejor comunicación empresa-aprendiz y, consecuentemente, auxiliando a la viabilidad del desempeño del Programa Aprendiz Legal.

6.2.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA COORDINACIÓN DE PRONATEC

A lo largo del desarrollo de la investigación para este estudio, a través de las divulgaciones de la invitación a los profesionales del estado de Alagoas que trabajan con el Programa Aprendiz Legal, conseguimos el contacto con la coordinadora de Pronatec Trabajador Alagoas, del Ministerio de Trabajo y Empleo, Sra. Cássia Raqueline de Medeiros Siva. Se hizo de extrema importancia agregar las informaciones de evaluación de la coordinadora de Pronatec Alagoas porque como ya vimos este programa del Gobierno Federal está íntimamente relaciona del PAL y busca profesionalizar y facilitar la inserción del joven en el mercado de trabajo. Es decir, es un coordinador que expone su evaluación sobre este asunto. Veamos a continuación los resultados del cuestionario, que figura en el anexo B.

6.2.3.1 Análisis de los resultados con la Coordinación de Pronatec Alagoas

En la respuesta a la pregunta 1 del cuestionario podemos abstraer que Pronatec es un programa nacional que da oportunidades a los jóvenes brasileiros a tener acceso a la Enseñanza Técnico-Profesional, facilitando así la inserción en el mercado laboral. En este programa, el Gobierno Federal es quién financia la formación de tales jóvenes, lo que implica que los cursos son ofertados de manera gratuita por parte de las instituciones de la red Federal, Estatal, Distrital o Municipal de educación profesional y tecnológica. De acuerdo con la opinión de la Coordinadora de Pronatec Alagoas, el programa en cuestión representa una política pública para el crecimiento de la formación profesional.



Considerando lo que fue explicado en la 2ª pregunta del cuestionario podemos comprender que la principal contribución de Pronatec para el ciudadano brasilero es la acción de fomentar la cantidad y la calidad de Cursos Técnicos ofrecidos en concomitancia con la Enseñanza Media, por medio de convenios de inter-complementariedad, además de esto la Pronatec alteró las estrategias de planificación y desarrollo del proyecto pedagógico, previendo un proyecto de educación unificada para la formación integral del estudiante. A su vez, la Pronatec contribuyó a la reducción de desigualdades de oportunidades de formación por intermedio de la democratización de la oferta de Cursos Técnicos, especialmente para estudiantes de las Redes Públicas de Enseñanza Media, beneficiarios de los programas federales de transferencia de ingresos, personas con deficiencia, pueblos indígenas, comunidades salvajes y adolescentes y jóvenes en cumplimiento de las medidas socioeducativas. En la pregunta 3 podemos percibir que la Pronatec recibe soporte de asociados como el Ministerio de Trabajo y Empleo, el Ministerio de Educación y de los asociados al aprendizaje, fundamentales para el desarrollo de sus acciones.

Según la percepción de la Coordinación de Pronatec en Alagoas sobre el Programa Aprendiz Legal en el estado, en la pregunta 4 queda expreso que aún existe alguna resistencia por parte de algunas empresas en cuanto a la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, a pesar que el PAL viene contribuyendo al cambio de este escenario. Por su parte, la respuesta a la 5ª pregunta la relación de Pronatec con el Aprendiz legal es que los dos programas tienen como objetivo primero ampliar las oportunidades para la capacitación práctica y teórica de jóvenes con edades entre 14 y 24 años sin experiencia profesional.

La visión de la Coordinadora de Pronatec sobre el joven y su inserción en el mercado de trabajo, en la 6ª pregunta ella relata que percibe que la inserción del joven sin experiencia aumentó por lo que se pudo revertir una tendencia negativa en este sentido. En otras palabras, la coordinadora habla sobre el principal desafío en la inserción del joven en el mercado y de trabajar estas cuestiones relacionadas al preconcepto y la resistencia de aceptación del joven y de sus características específicas.

Continuando el diálogo sobre la Pronatec en Alagoas, en la respuesta a la pregunta 7, la coordinadora describe que los principales desafíos de este programa en el municipio de Maceió, y en el estado de Alagoas está relacionado con asociar la



cantidad de cursos con la calidad de los mismos. Alineando la propuesta ofrecida de cursos y formaciones por la Pronatec, con la real necesidad del mercado y del trabajador en cada región.

Sobre la participación de las empresas en la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo, la respuesta 8 da cuenta que la coordinadora percibe una disminución del rechazo por parte de las empresas hacia los jóvenes, revelando así que las mismas estaría más dispuestas a recibirlos.

En relación a los puntos positivos o negativos de ambos programas, Pronatec y Aprendiz Legal, la coordinadora de Pronatec, en las respuestas a las preguntas 9 y 10 concluye su participación en la investigación exponiendo que, sobre Pronatec el punto positivo es la oferta gratuita de cursos profesionales para quién busca cualificarse profesionalmente y el punto débil es la dificultad de adecuar los servicios disponibles a la demanda y a las necesidades específicas de cada región. Sobre el Programa Aprendiz Legal, la coordinadora apunta como punto fuerte del programa la oportunidad ofrecida para jóvenes que adquieren la experiencia profesional y algo negativo es la falta de maduración profesional de los jóvenes.



6.3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA JOVEN APRENDIZ CESMAC

6.3.1 El Centro Universitario Cesmac y el Programa Joven Aprendiz Cesmac

La institución de Enseñanza Superior Privada, hoy conocido como Centro Universitario CESMAC²⁸, fue ideada por el Padre Teófanos Augusto de Araújo Barros, en un momento en que la enseñanza superior, en el estado de Alagoas, solo era posible por medio de cursos diurnos (turno mañana) ofrecidos por la Universidad Federal de Alagoas. Esa realidad dificultaba el acceso de la población a la enseñanza superior, principalmente para aquellos que tienen que trabajar durante el día.

Pensando en esta problemática, el Centro de Enseñanza Superior de Maceió fue creado el 5 de octubre de 1973 y ofreció su primer curso en enero de 1975.

CESMAC pasó por varios cambios a lo largo de estos 30 años, se desarrolló y cambió del Sistema de Educación Estatal al Sistema Federal de Educación, cambió del Centro de Enseñanza Superior a Centro Universitario y hoy adopta el nombre de Centro Universitario Cesmac, siendo una de las principales instituciones de enseñanza superior de Maceió, Alagoas-Brasil.

De acuerdo con el propio Centro Universitario Cesmac (2015, p. 2):

Hoy el Centro Universitario ofrece más de 26 cursos de graduación, diversos cursos de especialización en todas las áreas profesionales y maestrías profesionales de Investigación en Salud. Funciona bajo el régimen del sistema federal de educación superior desde junio de 2012, distribuido en cuatro sedes en el municipio de Maceió, más allá de las unidades de Agreste y de Sertão del Estrado de Alagoas.

Según la propia institución (CESMAC, 2015) la misma cuenta con más de 1000 colaboradores, siendo profesores, personal técnico, administrativos y de apoyo, posee Plan de Cargos y Salarios para sus colaboradores y también posee un consejo superior y estatuto propio. Es mantenida por una entidad sin fines de lucro denominada Fundación Educacional Jaime de Altavila (FEJAL), gerenciada por una Asamblea General Fiscalizadora y regulada por el Ministerio Público.

²⁸ CESMAC: Sigla utilizada para referirse al Centro Universitario Cesmac, al Centro de Enseñanza Superior de Maceió o Cesmac, indistintamente.



Tales características motivaron la elección para nuestro estudio del Programa Joven Aprendiz Cesmac, exactamente por tratarse de un programa desarrollado por una empresa de renombre y relativamente grande para el estado de Alagoas.

El Programa de Aprendizaje de la referida institución, el propio Centro Universitario Cesmac (2015, p. 2), describe que:

El Programa Joven Aprendiz Cesmac fue implantado en 2011 para atender las exigencias de la Ley de Aprendizaje, además de estar en concordancia con las directrices del Programa Aprendiz Legal. El Programa Joven Aprendiz Cesmac está en su 3ª ciclo y ya involucró a más de 100 jóvenes, contó en el ciclo A con 31 personas, el ciclo B con 34 y el ciclo C con 40 jóvenes.

6.3.2 Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac

La Evaluación del PJAC²⁹ del Centro Universitario Cesmac fue hecha por el Departamento de Recursos Humanos con la intención de describir la percepción, las opiniones y las críticas en relación al programa en cuestión, de 40 (cuarenta) aprendices de la ciclo C actualmente en vigencia y de 2 (dos) Analistas de Recursos Humanos responsables directos por el programa.

Conforme al Centro Universitario Cesmac (2015, p. 4):

La Evaluación del PJAC fue hecha por el Departamento de Gestión de las Personas, a partir del análisis de los datos recolectados por medio de Cuestionarios de Evaluación, aplicados a 40 (cuarenta) aprendices de la ciclo C vigente al día. Fueron analizados también por medio de cuestionarios 2 (dos analistas de Recursos Humanos responsables por el programa. Las evaluaciones ocurrieron en un período de dos meses, de Abril a Junio del corriente año, en las dependencias del Centro Universitario Cesmac.

El objetivo de la Evaluación de Desempeño del Programa, además de verificar el resultado final, era comprender las principales ventajas y desventajas del programa para la empresa y para el joven y como estos evalúan el programa en cuestión. Evaluar los cambios ocurridos con la implantación del programa en la dinámica de la empresa (CESMAC, 2015).

²⁹ PJAC: Programa Joven aprendiz Cesmac.



6.3.3 Resultados de la evaluación hecha con los aprendices del programa

Según la Evaluación de Desempeño del Programa estudiado (CESMAC, 2015, p. 15), de los 40 jóvenes que participaron de la evaluación del programa, el 95% no había aún participado de Procesos Selectivos para otras vacantes de empleo. De los que si habían participado de algún proceso de selección, la mitad de ellos alegaron que no consiguieron el empleo por falta de experiencia profesional.

La principal dificultad reconocida por los jóvenes al ingresar al programa PJAC fue la cuestión de la adaptación a la rutina del trabajo. El 47,5% de los jóvenes se quejó de esta adaptación y el 45% se quejó de la adaptación a la vida profesional misma. En lo que se refiere a la bienvenida, el 90% de los investigados afirmó que recibieron la bienvenida por parte del equipo y el 100% reconoció que hubo buena hospitalidad por parte de los gerentes. Sin embargo, en cuanto al relacionamiento profesional, a pesar que todos los investigados alegaron que la relación con el equipo de trabajo fue apropiada, el 5% de ellos se quejaron de la relación con el gerente, informando que sin dejar de recibir aceptación percibieron “algún tipo” de resistencia en la relación Gerente-Aprendiz (CESMAC, 2015, p. 15).

Sobre las contribuciones del programa para los jóvenes aprendices y, principalmente, sobre los cambios significativos en sus comportamientos, la Evaluación de Desempeño apunta a los aspectos relacionados a la madurez del joven, la adquisición de experiencia profesional y a la mejora de las habilidades interpersonales. “La madurez fue mencionada por el 90% de los jóvenes, la experiencia profesional por el 37,5% y la mejora en las relaciones interpersonales por el 25%” (CESMAC, 2015, p. 15-16).

Finalmente, la evaluación de los jóvenes sobre el PJAC (CESMAC, 2015, P. 16), el 15% de los jóvenes atribuyeron algún punto negativo para el programa, “10% de ellos dijeron que el punto negativo del programa es la dificultad de conciliar estudio con trabajo, y el otro 5% indica que el punto negativo es la dificultad en las relaciones con el gerente”.



6.3.4 Resultados de la evaluación junto a los Analistas de Recursos Humanos

Según la Evaluación del Programa Aprendiz Legal realizada a los Analistas de RRHH responsables (CESMAC, 2015, p. 20), revelaron índices bajísimos de registros oficiales del Departamento de Recursos Humanos, en lo cuanto a conflictos y advertencias en relación a la bienvenida de los aprendices a la empresa y/o en la relación con el gerente o con el equipo de trabajo. Además, según la Evaluación de los Analistas, esto se dio en virtud de las acciones estratégicas dirigidas al programa de aprendizaje desde la implantación establecida por el Departamento de Gestión de las personas de la empresa, como:

Orientaciones para el joven y su familia sobre el programa de aprendizaje, así como también fueron realizadas orientaciones para los colaboradores y gerentes que iban a trabajar con el aprendiz, entrenamientos de integración y acompañamiento del joven en la empresa, entre otros (CESMAC, 2015, p. 20).

Sobre esas acciones, los Procesos de Selección de los aprendices y la propia Evaluación de Desempeño del programa, son estrategias que fueron mencionadas en la Evaluación de los Analistas:

Los Procesos de Selección de los aprendices deben destacarse dentro de esas acciones realizadas con un número relativamente alto de candidatos comparado al número de vacantes, con la utilización de varias herramientas de investigación aliada a un proceso selectivo compuesto por muchas etapas. [...] Así como también percibimos las acciones relacionadas a la Evaluación del Programa Joven Aprendiz Cesmac, con la intención de describir no solo los aspectos positivos del Programa, sino principalmente describir las fallas y los puntos negativos con el fin de corregirlos (CESMAC, 2015, p. 21).

Sobre las dificultades de los Profesionales de RRHH con el programa de aprendizaje, están descritos los problemas relacionados a una actitud profesional inadecuada y a la falta de madurez de los jóvenes. Siendo necesaria en algunos casos, advertencias, cambios del aprendiz de sector de trabajo y hasta la desvinculación del joven del programa en situaciones más graves (CESMAC, 2015).

Por otro lado, en cuanto a las principales contribuciones del Programa hacia la empresa, los analistas de RRHH alegaron que: “la innovación y la dinamización de la rutina de trabajo, las posibilidades de retener talentos y la adquisición de mano de obra de bajo costo, son las contribuciones más reconocidas. Sin contar con la contribución social que la empresa está ejerciendo”. (CESMAC, 2015, P. 21).



6.3.5 Análisis de los Resultados de la Evaluación del PJAC

Se concluye a partir de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac (CESMAC, 2015), que las principales estrategias utilizadas por los profesionales de Recursos Humanos y, que serán perfeccionadas en las próximas revisiones del programa, son los entrenamientos y las orientaciones a los involucrados. Serán desarrollados más entrenamientos y ofertadas más orientaciones a los jóvenes y sus familiares, así como también como a los directivos y colaboradores de la empresa, con el fin de garantizar más calidad en la implantación del programa en cuestión y, consecuentemente, mejor integración del joven a la empresa. Luego, a pesar de las acciones que fueron realizadas, aún se detectan algunas quejas por parte de los jóvenes en lo que se refiere a la relación supervisor-aprendiz. De acuerdo a los comentarios de los supervisores, la insatisfacción se detecta en la actitud inadecuada y al nivel de inmadurez de los jóvenes, incluso después de la utilización de los procesos selectivos extensos, con muchos candidatos y varias herramientas de investigación.

El joven evaluó el Programa Joven Aprendiz Cesmac, de forma positiva, describiendo contribuciones del programa a los cambios significativos relacionados al nivel de madurez, la adquisición de la experiencia profesional y a la mejora de las habilidades y relaciones interpersonales. Luego reveló una dificultad en conciliar la vida personal, estudio y trabajo. Sobre este contexto, las consideraciones finales de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac (2015, p. 22):

El principal desafío del Departamento de Gestión de las Personas es el de encontrar herramientas e intervenciones específicas para trabajar cuestiones relacionadas a la conducta y a la actitud profesional de los jóvenes aprendices. Se hace necesario en las próximas intervenciones, incorporar acciones estratégicas orientadas a lo profesional a fin de garantizar un mejor nivel de madurez del joven, tanto personal como profesional, orientado también en la adaptación a la vida profesional, una de las principales dificultades reportadas por los aprendices en la Evaluación de Desempeño (CESMAC, 2015, p. 22).

A pesar de todo esto, la Evaluación de Desempeño del Programa Aprendiz Cesmac se concluye en una evaluación positiva, con poca resistencia a recibir al joven por parte de los supervisores, gerentes o directivos y de los equipos de trabajo. También la satisfacción de los jóvenes en participar del programa. Finalmente, algunos pocos casos de advertencias, registros de conflictos y pocos aspectos negativos relevados en la Evaluación de Desempeño (CESMAC, 2015, p. 2).



7. DISCUSIÓN

La presente investigación buscó estudiar y comprender el escenario encontrado por los profesionales de Recursos Humanos y sus principales estrategias en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, siguiendo las directrices establecidas por el Programa Aprendiz Legal, en conformidad con la Ley Federal de Aprendizaje N° 10.097/2000.

Los pasos de la investigación que permitieron demostrar la Hipótesis y alcanzar los objetivos establecidos fueron: la Descripción de la Justificación del tema estudiado y la problematización que será explorada, desarrollo del marco teórico con las referencias apropiadas para nuestra investigación, definición de los objetivos y de la hipótesis a partir de la teoría adoptada, análisis de datos oficiales del Gobierno Federal del Brasil, análisis de los resultados de la Evaluación del Programa de Aprendizaje de una empresa escogida y los datos empíricos colectados de profesionales de RRHH del estado de Alagoas, desarrollando las herramientas metodológicas y su implementación en la investigación de campo, análisis y presentación de los resultados, discusión sobre la hipótesis, análisis de las variables, así como también, la elaboración de las conclusiones relevadas.

Para la validación de la hipótesis, se realizó un comparativo entre las teorías utilizadas y los datos obtenidos por medio de la investigación de campo y el análisis documental. En el aspecto exploratorio de nuestro estudio buscamos conocer el escenario y las principales estrategias de los profesionales de RRHH en el estado de Alagoas-Brasil, a partir de las directrices de la Ley de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal. Por otro lado, en lo referido al aspecto descriptivo de nuestro estudio, buscamos detallar los factores más relevantes a nivel individual, grupal, organizacional y social, y a las relaciones de estos factores en el escenario y en las estrategias adoptadas por profesionales de RRHH en la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo.

Con todo esto, proponemos hipotéticamente que: “El escenario encontrado por los Profesionales de Recursos Humanos y la eficacia de las estrategias adoptadas en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil, fueron perjudicador por las implicaciones



inherentes a factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje del Brasil y del Programa Aprendiz Legal, en garantizar específicamente la enseñanza técnico-profesional y obligar a las empresas a incorporar jóvenes en el mercado de trabajo”.

7.1 Variable Independiente

“Implicaciones inherentes a los factores de nivel social, individual grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la Ley de Aprendizaje del Brasil y del Programa Aprendiz Legal, por garantizar específicamente la formación técnico-profesional y obligar a las empresas a incorporar estos jóvenes en el mercado laboral”.

En lo que se refiere a los factores que determinan las características del escenario y si las estrategias de gestión de las personas son eficaces, entendemos que existen aspectos a nivel social, individual, grupal y organizacional que se relacionan con las estrategias del Gobierno Federal del Brasil por medio de la Ley de Aprendizaje y del Programa de Aprendizaje Legal. Sería imposible describir determinísticamente todas las variables que pueden tener influencia en la incorporación del joven en el mercado de trabajo y en las acciones de los profesionales de RRHH, por eso creemos que es correcto clasificar estos factores. A partir de estos niveles, analizamos las teorías, directrices de políticas sociales y los datos que nos permitieron una mejor comprensión de los aspectos individuales, grupales, organizacionales y sociales, que se entretajan con el tema estudiado. Sobre cada nivel establecido destacamos los factores que pensamos más relevantes.

7.1.1 Nivel Social

A nivel social, podemos destacar 4 (cuatro) factores relevantes que se relacionan con la incorporación del joven en el mercado de trabajo, son:



a. Imposiciones de la Ley y del Programa de Aprendizaje del Brasil

Las imposiciones de la ley federal N° 10.097 (Brasil, 2000), conocida como la Ley de Aprendizaje, que prevé la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo, y reglamenta el Programa Aprendiz Legal, debería prever obligaciones y responsabilidades compartida entre la Empresa, el Estado, el Joven, la Familia y la Sociedad para la profesionalización de jóvenes a partir de los 14 años de edad. Sin embargo, podemos percibir que las obligaciones y responsabilidades con la Ley y el Programa de Aprendizaje en el país, incluidas las puniciones para los casos de incumplimiento de las determinaciones previstas en la ley para la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo, dentro de las cuales están las empresas medianas y de gran porte, que están obligadas a contratar el equivalente a un mínimo del 5% y un máximo del 15% de su cuadro de funcionarios. Esta formación profesional no prevé orientación para el desarrollo de la identidad profesional de los jóvenes, no tienen directrices que establezcan obligaciones que garanticen ayuda al joven brasilero en la orientación y apoyo, personal y profesional, para encontrar caminos dentro del mercado laboral, y encontrar ocupaciones que sean compatibles con sus habilidades y gustos individuales.

Sobre las directrices firmadas en el contrato de trabajo entre el aprendiz y la empresa como vimos anteriormente, el MTE (2014) obliga a las partes a cumplir con las siguientes determinaciones:

- I. Cualificación de la empresa contratante.
- II. Cualificación del aprendiz.
- III. Identificación de la entidad que administra el curso.
- IV. Designación de la función y curso en el cual el aprendiz estará matriculado.
- V. Salario o remuneración mensual (o salario por hora).
- VI. Jornada diaria y semanal, con indicaciones de los días y horas dedicados a las actividades teóricas y prácticas.
- VII. Término inicial y final del contrato de aprendizaje, que debe coincidir con el inicio y término del curso de aprendizaje, previsto en el respectivo programa.
- VIII. Responsabilidades generales del empleador y del aprendiz.
- IX. Firmas del aprendiz y del representante legal de la empresa (art. 428 de la CLT³⁰).

A pesar que la Ley de Aprendizaje y el Programa de Aprendiz Legal determina que tanto la Empresa, como el Estado, el Joven, la Familia y la Sociedad comparten la responsabilidad en la profesionalización de los jóvenes brasileiros, en la práctica lo que

³⁰ CLT: Sigla que significa Consolidação das Leis do Trabalho (Consolidación de las Leyes de Trabajo)



vemos es la obligación de la empresa en contratar al joven e incorporar en el mercado de trabajo, más en este proceso no ha participado el estado ni la familia ni la sociedad.

Como vimos anteriormente sobre lo que está previsto sobre aprendizaje, el Ministerio de Trabajo y Empleo (2014), acredita:

El aprendizaje es un instituto que crea oportunidades tanto para el aprendiz como para las empresas, pues prepara a quien se inicia en el desempeño de actividades profesionales y de contar con la capacidad de discernimiento para lidiar con diferentes situaciones en el mundo del trabajo. Al mismo tiempo, permite a las empresas formar mano de obra calificada, algo cada vez más necesario en un escenario económico en permanente evolución tecnológica. La formación técnico-profesional debe ser construida por actividades teóricas y prácticas, organizadas en tareas de complejidad progresiva, en correlato con las actividades desempeñadas por las empresas contratantes. El objetivo es proporcionar al aprendiz una formación profesional básica (p. 9).

Los jóvenes son incorporados en cursos técnico-profesionales y posteriormente van a un ambiente laboral competitivo y a veces hostil, como un sujeto que fue incorporado en la empresa por determinación de la ley y no para atender necesidades organizacionales y del negocio de la empresa. Los beneficios previstos por el MTE (2014) para la empresa solamente son:

1. Alícuota del 2% del FGTS³¹, porcentaje 85% inferior a la contribución normal.
2. Empresas registradas en el "Simples" que optaren por participar del programa de aprendizaje no tienen incrementos en la contribución de la seguridad social.
3. Dispensa del aviso previo remunerado.
4. Excepción de la multa típica por rescisión de contratos.

Beneficios que se restringen básicamente a la incorporación de multas en el caso de una desvinculación del aprendiz y de tasas de impuestos menores. Esto es comparando la inversión realizada por la empresa para la formación técnico-profesional del joven y el cambio en la dinámica organizacional con la incorporación de más colaboradores, especialmente sin experiencia.

Con esta imposición, el Gobierno no facilita la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo, ella las obliga. Y esto no garantiza la calidad en el proceso de aprendizaje y profesionalización de estos jóvenes, no garantiza ventajas financieras para las organizaciones, ni mucho menos un ambiente organizacional y social favorable para la formación de la identidad profesional de estos aprendices.

³¹ FGTS: Sigla referida al Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio

b. Las Tasas de Empleo y Desempleo

De acuerdo a esto encontramos la realidad de un país que a lo largo de las décadas vienen evolucionando, abriendo espacios y vacantes en el mercado laboral, expandiendo oportunidades de empleo para la población en general. Como vimos anteriormente en la investigación documental a través de los datos oficiales del Gobierno Federal del Brasil, en el gráfico de la Figura 1, de 2002 a 2014, la tasa de desempleo bajó considerablemente del 12% al 4,9%, alcanzando records de registros positivos para el país desde el inicio de la Investigación Mensual de Empleo, de acuerdo con el IBGE (2015). Con todo esto, como vimos anteriormente, el país en el año 2015, entró en una fuerte crisis política y económica, haciendo que el desempleo suba, alcanzando tasas del 6,9% de acuerdo con el gráfico de la figura 2.

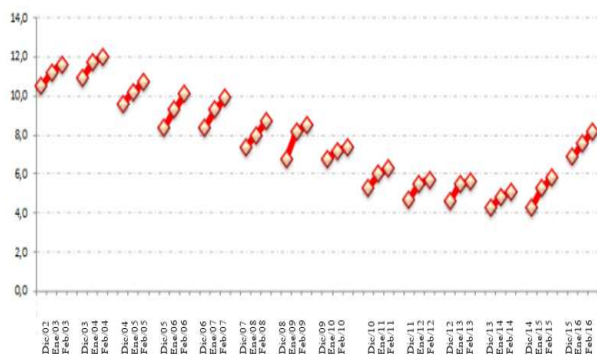


Figura 1: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil, meses de diciembre de 2002, enero y febrero de 2003 a febrero de 2016. Fuente: Investigación Mensual de Empleo (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística [IBGE], 2016).

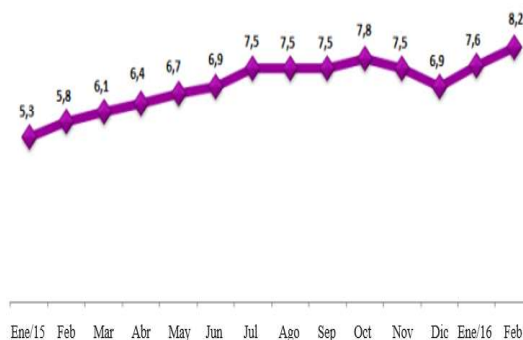


Figura 2: Gráfico de la Tasa de Desocupación del Brasil de enero de 2015 a febrero de 2016. Fuente: Investigación Mensual de Empleo (IBGE, 2016).

Como el mercado de trabajo se volvió más competitivo la incorporación de jóvenes se hizo más difícil. Recordando que el acuerdo con la SNJ (2013), a partir de la pesquisa sobre el perfil del Joven Brasileiro, en la Agenda Juventud Brasil del año 2013, según el gráfico de la figura 7, el 53% de los jóvenes tenían algún tipo de trabajo remunerado y el 47% no. De este 47% que no estaban trabajando, la mitad aproximadamente estaban buscando empleo y no tuvieron éxito. En esta época las tasas de desempleo estaban en aproximadamente 60% según lo indicado en el gráfico de la figura 1 y, en perspectiva, el indicador referente a la perspectiva profesional terminó siendo uno de los problemas que menos incomoda al joven brasileiro (ver gráfico de la figura 11).

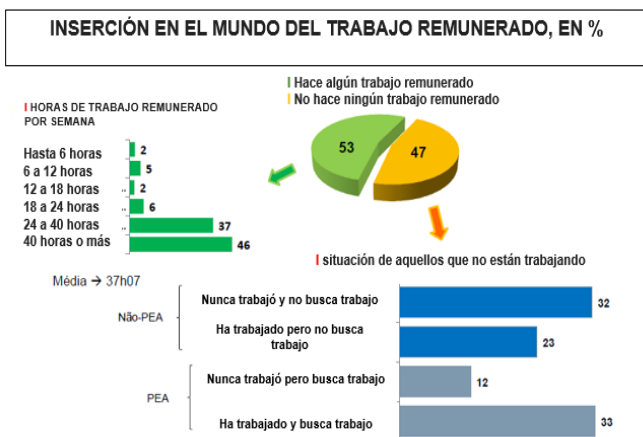


Figura 7: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Inserción en el Mundo del Trabajo. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).



Figura 11: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Problemas que más incomodan al Brasil. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Con la crisis financiera instalada en el Brasil, aumentando la necesidad de las empresas de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de costos, a la vez que el movimiento de la población debía contener los gastos, el aumento en la tasa de desempleo se tornó inevitable. Con menos puestos de trabajo, menos vacantes para jóvenes aprendices en el mercado laboral y más exigencia para aquellos que se están incorporando. El ambiente laboral para profesionales sin experiencia se tornó más competitivo y hostil.

Como vimos anteriormente, Newstrom habla sobre esto:

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer o de anteayer. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. En ocasiones, esta diversidad plantea retos que la administración debe resolver, como cuando algunos empleados se expresan mediante estilos alternos de ropa o joyería, mientras otros presentan retos únicos por sus peculiares intereses recreativos y estilos de vida. Otros empleados examinan sus valores y están determinados a poner sus metas personales por encima de un compromiso total con la organización. Los gestores de RHH necesitan estar bien sintonizados con los diversos patrones y tendencias y estar preparados para adaptarse (2011, p. 5).

Por esto apuntamos a las fallas en la Ley de Aprendizaje y a las del Programa Aprendiz Legal, en lo que se refiere a la formación vocacional y de identidad profesional de los jóvenes. En un mercado competitivo las competencias individuales poseen tanta importancia como las competencias técnicas, los talentos precisan de oportunidades de desarrollo de tales competencias y esta fuerza es primordial en un



escenario que exige el máximo de rendimiento con el mínimo de inversión, así como también el de la crisis económica y el del aumento de la tasa de desempleo. Sin embargo, lo que percibimos de las directrices de la Ley de Aprendizaje y del Programa Aprendiz Legal es una ausencia de obligaciones direccionadas para las instancias como la familia, sociedad y gobierno, quedando esto bajo la responsabilidad de los profesionales de RRHH, lo que consecuentemente trae perjuicios para la eficacia de las estrategias adoptadas por estos profesionales en la incorporación de los jóvenes en el mercado de trabajo.

c. Acceso a Informaciones del Programa de Gobierno para la Juventud

La investigación que hiciera la SNJ (2013) revela a través del gráfico de la figura 18, que el 56% de los jóvenes brasileiros no conocían ningún proyecto o programa de gobierno dirigido a la juventud, contra el 44% que si tenían cierta información. Estos datos demuestran una realidad preocupante donde más de la mitad de los jóvenes de la población brasileira, aun cuando tienen fácil acceso a los medios de comunicación, no conocían los incentivos o beneficios que pueden disfrutar para mejorar su condición de vida, tanto personal como profesional.



Figura 13: Gráfico do Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Factores más importantes que garantizan los derechos y mejoran la vida. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SMJ 2013).



Figura 18: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Conocimiento de proyectos o programas de gobierno dirigidos la juventud. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).



Destacamos que, según lo mostrado en el gráfico que vimos en la figura 13, de la SNJ (2013), en lo que dice respecto a la percepción de los jóvenes sobre factores más importantes para la vida hoy, para la garantía de derechos y para una mejoría de la calidad de vida, los datos apuntan que el apoyo de la familia es considerado el más importante, con el 75%. Con relación al esfuerzo personal afecta a esta condición con el 68% y, para el resto, considerando las garantías de derechos, las políticas de gobierno quedaron en primer lugar con el 47%. Esto refuerza las necesidades de obtener conocimiento sobre las políticas y acciones de gobierno orientadas para la juventud.

Con la carencia de conocimientos e informaciones para los jóvenes sobre las políticas y programas de gobierno con incentivos y diversas oportunidades de aprendizaje incluido la profesionalización, el escenario y las estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH para la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo queda más perjudicado aún. La intensificación de las campañas de divulgación de las políticas y de los programas orientados a la juventud, incluido el programa Aprendiz Legal, más allá de lograr que más jóvenes conozcan tales programas, posiblemente despierten en ellos mayor interés en ir a la búsqueda de oportunidades, en lugar de las empresas en conseguir incorporar a jóvenes con el perfil adecuado en cantidad suficiente para cumplir las determinaciones de la ley.

Las campañas de divulgación de las políticas y programas orientados a la juventud, ayudarían también a desarrollar consciencia sobre las responsabilidades del Gobierno con el público destinatario y sobre las responsabilidades personales de cada joven, con su identidad ocupacional y su desarrollo profesionales en el mercado laboral. Siendo esto más un aspecto que el Gobierno menciona en la Ley de aprendizaje y en el Programa Aprendiz Legal.

d. Corrupción y otros Problemas Sociales

De acuerdo con la SNJ (2013), también a partir del gráfico de la figura 11, la corrupción fue el tema que más incomodaba al joven brasilero en el año 2013, seguido del poder de los traficantes y en tercer lugar la gran desigualdad social.

Vale destacar que estas preocupaciones por parte de los jóvenes brasileros, el país, en menos de dos años, el país se sumergió en una de sus peores crisis



económicas y políticas, y la corrupción es uno de los temas que más está relacionados a esta crisis. Esto empeora aún más la creencia de nuestra juventud en relación al Gobierno, a los Gobernantes y a las Políticas Públicas.

La corrupción afecta todas las esferas sociales, desde la credibilidad que la población establece con sus representantes, a las cuestiones del día a día de cada ciudadano, con la falta de fondos para invertir en salud, transporte, infraestructura, deporte, ocio y, en especial, educación. La corrupción perjudica a la sociedad, extinguiendo las posibilidades de elección y de mejora para la población, convirtiéndola en sumisa y dependiente de las condiciones impuestas por el gobierno y sus representantes.

Por otro lado, con tanta inestabilidad política y financiera, la situación se complica cada vez más para el gobierno a fin de mantener inversiones, asociaciones y credibilidades en sus programas sociales. Y cada proyecto o programa es cancelado, siendo los más perjudicados aquellos que necesitan más incentivos, entre los cuáles están los jóvenes que podría aplicar a estos programas.

La corrupción además de traer perjuicios para la estabilidad económica y política del país, trajo consecuencias para las expectativas de la sociedad frente a las políticas del gobierno y trajo consecuencias para el comportamiento de la población y de las organizaciones en lo que respecta a gastos e inversión financiera. La corrupción llevó a la crisis política, que genera crisis financiera, que trae consecuencias para la imagen del país y en la expectativa de la población, que perjudica la apertura de nuevos puestos de trabajo y reduce puestos de trabajo ya activos, aumentando la tasa de desempleo y el nivel de competitividad en el mercado de trabajo. Con un escenario político y social como este, es común encontrar personas con mucha calificación presentándose a cargos que están más abajo que sus competencias, lo que dificulta además la incorporación de jóvenes sin experiencia.

Para luchar contra la corrupción y la restauración del equilibrio político, económico y moral del Brasil, se hace de extrema importancia mejorar el escenario social y el mercado de trabajo en el país. El proceso de aprendizaje de jóvenes dentro del Brasil mejoraría significativamente con el cambio de esta realidad política, social y moral que se encuentra en el país. Recordando lo que vimos en Cortese (2007):



El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social, desde la prehistoria, todo ha sido aprendido. Hemos aprendido las normas de la cultura, como vincularnos con la realidad y como transformarla, siempre intentando dar satisfacción a nuestras necesidades (p. 9).

Otra reflexión importante para relacionar aquellos aspectos sociales y cómo ellos también influyen el Comportamiento Organizacional, revisamos a Newstrom (2011):

Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Los numerosos cambios en el ambiente crean demandas en las organizaciones. Los ciudadanos esperan que las organizaciones sean socialmente responsables; de todas partes del mundo proceden nuevos productos y competencia por los clientes; se reduce el impacto directo de los sindicatos (según lo mide la proporción de la fuerza laboral sindicalizada); se acelera el drástico cambio de ritmo en la sociedad. Todos estos factores, en especial la rápida globalización del mercado, influyen entre sí en un sistema complejo que crea un contexto dinámico (e incluso caótico) para los grupos de personas. El ambiente externo influye en las actitudes y condiciones de trabajo de la gente. (p. 5-6).

Combatir la corrupción, mejorar el escenario social, económico y moral del país, es una obligación del gobierno y de toda la sociedad. Estas obligaciones deberían entrelazarse con otras responsabilidades del gobierno, de las familias y de la sociedad, en la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo lo que ayudaría significativamente al escenario encontrado y en la eficacia de las estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH.

7.1.2 Nivel Individual

Enfocándonos en los aspectos a nivel individual, podemos destacar la preocupación del joven con el empleo y profesión; nivel de escolaridad y conocimiento de políticas públicas; y la participación y la confianza en la política.

a. Preocupación del Joven con el Empleo y Profesión

Teniendo en cuenta la figura 10 de la SNJ (2013) que refiere a los problemas que más preocupan a los jóvenes brasileños, el indicador de empleo y profesión es del 34%, quedando apenas atrás del indicador de seguridad y violencia que es del 43%, en lo que atañe a la suma de las menciones totales y, en términos de la primera preocupación, el empleo y profesión también quedó en segundo lugar con el 19%, nuevamente atrás del indicador de seguridad y violencia que registró el 24%.

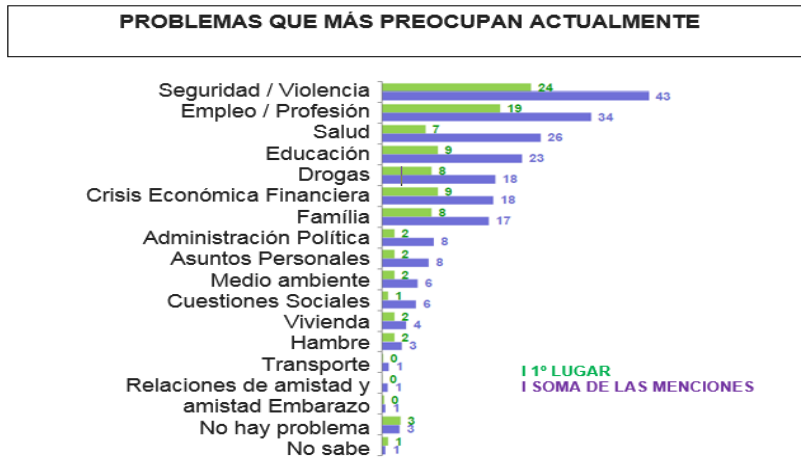


Figura 13: Gráfico do Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Factores más importantes que garantizan los derechos y mejoran la vida. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SMJ 2013).

O sea, en otras palabras, empleo y profesión es el segundo indicador que más preocupa a los jóvenes brasileiros, quedando delante de la salud, educación, drogas, crisis económica y financiera, familia, administración pública del Brasil, asuntos personales, medio ambiente, infraestructura, cuestiones sociales, vivienda, hambre y miseria, transporte, relaciones íntimas, amistad y embarazo.

Es importante considerar que, a pesar de las preocupaciones del joven con relación al empleo y a la profesión, como vimos anteriormente también, en el gráfico de la figura 7 de la investigación de la SNJ (2013), sobre la incorporación del joven en el mundo del trabajo remunerado, la pesquisa revela que un poco más de la mitad de los jóvenes, el 53% de ellos, consiguieron algún tipo de trabajo remunerado, siendo que del 47% que no tenían trabajo remunerado, el 55% no buscaba empleo y el 45% si lo estaban haciendo. En otras palabras, aproximadamente 2 de cada 4 jóvenes consiguieron empleo, 1 de cada 4 jóvenes no estaban trabajando por que no buscaban empleo, 1 de cada 4 jóvenes buscó empleo más no pudo conseguirlo. Siendo que esta investigación fue realizada en 2013 donde la tasa de desempleo era más baja que las tasas que encontramos actualmente. Cuando los jóvenes comiencen a preocuparse más por la cuestión del empleo y la profesión, ellos ciertamente encontrarán una realidad más competitiva para incorporarse al mercado laboral.

La intensificación de las campañas de divulgación y concientización de los programas sociales, incluido el Programa Aprendiz Legal, más allá de ayudar al joven brasileiro a combatir esa preocupación en relación al empleo y a su profesionalización,



posiblemente ayudaría también a aquellos jóvenes que mencionamos anteriormente, que buscan empleo y no consiguen oportunidades por tener menos conocimientos, pudiendo tener acceso a un mercado laboral a través de programas sociales. Como podría también ayudar a despertar el interés por el empleo y la profesión, en aquellos que no están empleados por no buscar. El conocimiento de las oportunidades ofrecidas por los programas y leyes, ayudarían al joven a tener más claridad sobre los caminos posibles para su incorporación en el mercado de trabajo con más seguridad y calidad.

b. Nivel de Escolaridad y Conocimiento de las Políticas Públicas

Vimos en el gráfico de la figura 6 de la SNJ (2013) que el nivel de enseñanza del joven aumentó del año 2003 al año 2013. El porcentual de jóvenes que solo poseen enseñanza fundamental bajó del 41% al 29%, el número de jóvenes que terminaron la enseñanza media aumentó del 52% al 60% y el número de jóvenes con enseñanza superior o más aumentó del 6% al 10%.

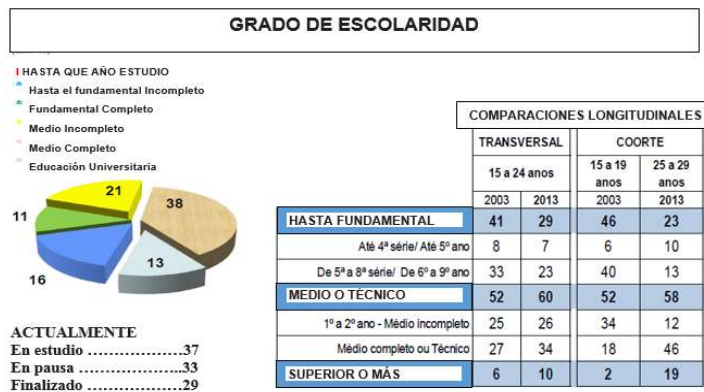


Figura 6: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Grado de Escolaridad.
 Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

or otro lado, en cuanto al conocimiento de las Políticas Públicas, a pesar de estar con un nivel de escolaridad mayor, las campañas de concientización y de marketing por parte del Gobierno Federal y de las instituciones asociadas, y de los accesos a internet y otros medios de comunicación, la investigación de la SNJ (2013), revela en el gráfico de la figura 18, como mostramos anteriormente, que el 56% de los jóvenes brasileiros no conocen ningún proyecto o programa de gobierno dirigido a la juventud, versus el 44% que si conocían algo al respecto.



Este último gráfico muestra que del 44% de los jóvenes que conocían alguna acción de gobierno orientado a la juventud, el 29% de ellos conocían programas enfocados a la educación y solo el 13% conocían proyectos vinculados a otras áreas. Solo 1% de los investigados por la SNJ (2013) comentaron que conocen el Programa Joven Aprendiz, tal como se muestra en la figura 18 también.

Este escenario está directamente relacionado a la condición del acceso de los jóvenes a los programas y beneficios previstos por las políticas públicas dirigidas a esa población. Cuánto más jóvenes tuvieran conocimiento de los programas, más jóvenes podrán beneficiarse de estas acciones y mejorar su condición de vida incluyendo el acceso al mercado de trabajo.

Hemos discutido la falta de estrategia del Gobierno que incentiva el conocimiento y el acceso de los jóvenes a programas sociales y de incorporación al mercado de trabajo, y lo que debemos considerar ahora es la iniciativa personal del propio joven en ir en busca de la información, del acceso a los programas y proyectos, y alcanzar las oportunidades por iniciativa propia. Para conquistar objetivos, insertarse en ambientes competitivos, desarrollar la identidad profesional, construir una carrera, se precisa de iniciativa, fuerza de voluntad, creatividad y usar la inteligencia ya que se no puede esperar iniciativas del Gobierno para buscar oportunidades. A pesar de que el joven brasilero está teniendo más acceso a la educación a través de los niveles de escolaridad, y teniendo más acceso a las informaciones a través de internet, los números nos revelan que es necesario por parte de esta juventud más iniciativa, más deseo, más interés en este universo el cual estudiamos, que es la incorporación en el mercado de trabajo.

Vale la pena resaltar lo que vimos en el marco teórico sobre el papel del joven en su proceso de aprendizaje profesional, Cortese (2007) expone que las principales escuelas de la actualidad son las del Conductismo, Cognitivismo y Constructivismo. A pesar de poseer divergencias, ellas concuerdan en que siempre existirá el sujeto que es visto como el participante activo en el proceso de aprendizaje, y un intercambio entre el sujeto, el objeto del aprendizaje y otros sujetos, para que sea posible poner en práctica lo que se aprende modificando lo cotidiano.



c. Participación y Confianza en la Política

De acuerdo con la SNJ (2013), también en el gráfico de la figura 11, la corrupción era el tema que más incomodaba al joven en el Brasil en el año 2013, seguido del poder de los traficantes de droga en un segundo lugar de la pesquisa y en el tercer lugar la gran desigualdad social. Independientemente de esto, el país en el 2015 entró en una de sus peores crisis políticas, así como también empeoró el tráfico de drogas y la desigualdad social. Veamos ahora algunos datos que nos dan una noción de cómo el joven percibe y participa de la política en el Brasil de acuerdo con la investigación de la SNJ en el año 2013.

Según la investigación, el joven brasileiro reveló características interesantes para nuestro estudio, datos que pueden observarse en la figura 15 de la SNJ (2013), percibiendo que el 9% de los jóvenes afirmaron en el año 2013 que se consideraban políticamente participantes, el 34% dijeron que no acostumbraban participar aunque si estaban interesados. Es interesante mostrar por otro lado que el 57% de los jóvenes afirmaron que no participaban en política ni estaban interesados.

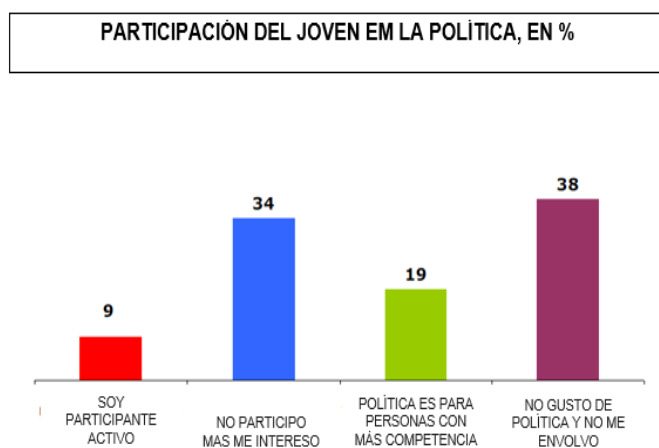


Figura 15: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Participación del joven en la política. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Considerando los datos mostrados, las características y necesidades de la juventud en Brasil y considerando también las políticas y programas sociales, incluyendo la Ley y el Programa de Aprendizaje, podrían ofrecerse oportunidades, experiencias y desarrollar competencias. La falta de conocimiento y participación del joven en la política, incluyendo la falta de conocimiento y la descreencia en las

acciones sociales y programas de gobierno orientados a la juventud, dificulta aún más el escenario encontrado por los profesionales de RRHH en la incorporación de esos jóvenes en el mercado de trabajo por medio de los programas en cuestión. Es importante señalar que, de acuerdo con la Teoría Constructivista de Aprendizaje, la experiencia individual del sujeto aprendiz es un factor fundamental para el proceso de aprendizaje. Como vimos anteriormente, esto está de acuerdo con Doolittle (1999);

El constructivismo retoma las premisas epistemológicas del paradigma “interpretativo” y las aplica al aprendizaje, considerándolo una actividad cognoscitiva del aprendiz, quien organiza y da sentido a la experiencia individual. De manera sucinta, el constructivismo es la creencia de que los estudiantes son los protagonistas en su proceso de aprendizaje, al construir su propio conocimiento a partir de sus experiencias. El constructivismo se centra en la creación y modificación activa de pensamientos, ideas y modelos acerca de los fenómenos y afirma que el aprendizaje está influenciado por el contexto sociocultural en el cual está inmerso el aprendiz (Fernández, 2006, p. 29).

A pesar de los datos alarmantes por la falta de participación de los jóvenes en la política, en el gráfico de la figura 14, siempre teniendo en cuenta la misma encuesta, vemos que el 83% de los jóvenes brasileños reconocieron cierta importancia de la política para la sociedad, siendo que el 54% de ellos respondieron que consideraban a la política muy importante.

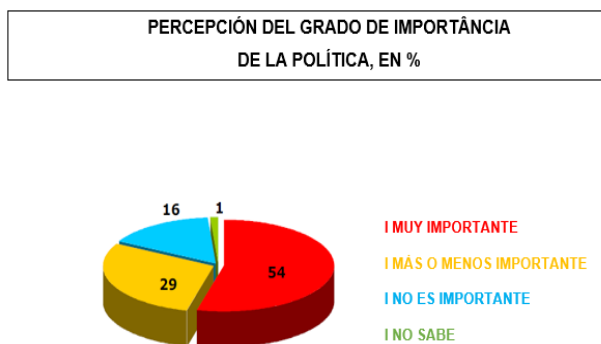


Figura 14: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Percepción del Grado de Importancia de la Política. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).



Figura 16: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Título de Elector. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Es importante destacar que aún con la falta de participación en la política, ellos reconocieron su importancia. El gráfico de la figura 16 revela que el 81% de los jóvenes encuestados en el año 2013 estaban en condiciones de votar y, aproximadamente, 1 de cada 2 jóvenes que podían hacerlo realmente no lo deseaban a los 16 años. De aquellos jóvenes que no poseían título de elector, algunos no contaban con la edad



mínima, siendo del 10% de los que no poseían dicho título, afirmaron que van a votar con 16 o 17 años, el 5% dijeron que no tiene dicho título y que votarán con 18 años o más, y apenas el 3% de los que no tenían el título de elector no saben cuándo votarían.

Señalamos que estos datos se refieren a la calidad del voto de estos “51,3 millones de jóvenes, los que corresponden al 26,1% del total de la población brasilera de acuerdo con el Censo 2010 del IBGE”. (SNJ, 2013, p. 3).

Finalmente, de los jóvenes que encuentran al Gobierno del Brasil y las Acciones para la Juventud, en el gráfico de la figura 17, percibimos que el 53% de las opiniones indican que los gobiernos conocen las necesidades de los jóvenes, pero que no hacen nada al respecto, seguido del 20% de los que no saben si los gobiernos tienen o no acciones para la juventud, el 18% de los que piensan que los gobiernos apoyan y promueven los programas y acciones orientadas a la juventud y el 8% de ellos dicen que los gobiernos no conocen y no se preocupan de las necesidades de los jóvenes (SNJ, 2013).

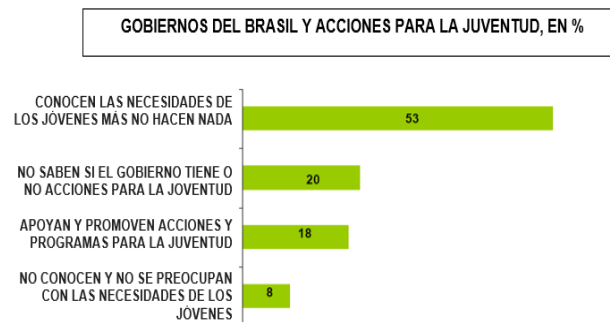


Figura 17: Gráfico Perfil Socioeconómico del Joven Brasileiro, Gobiernos del Brasil y Acciones para la Juventud. Fuente: Agencia Juventud Brasil (SNJ 2013).

Queda en claro con todo esto que el joven brasileiro se interesa, conoce, participa y exige más de la política en nuestro país, no solo atribuido al voto sino pensando, tomando decisiones y pidiendo a la sociedad por un país más justo, con más oportunidades y garantías de derecho para todos, por lo que se hace fundamental, no sólo para mejorar la participación y la confianza de los mismos en la política, sino también estar conscientes y contribuir al desarrollo de más y mejores programas sociales, incluida la Ley de Aprendizaje y el Programa Aprendiz Legal.



7.1.3 Nivel Grupal

Dentro de este nivel podemos destacar el papel del líder y la recepción del joven por parte del grupo.

a. Papel del Líder y Recepción del Joven

De acuerdo con lo que vimos sobre el pensamiento de Newstrom (2011), la fuerza de trabajo se hizo más diversificada, trayendo amplia variedad de formaciones educacionales, talentos y perspectivas para los trabajos. Esa diversidad puede representar desafíos para la gerencia, pues estos precisan estar sintonizados con estos diversos patrones y tendencias y estar preparados para adaptarse a ellos.

En lo que se refiere a la recepción del joven por parte del equipo de trabajo, podemos considerar que cuánto menos resistencia exista, menor será también la necesidad de intervención por parte de los profesionales de la gestión de las personas y líderes, con el fin de incorporar al joven en la empresa, principalmente la resistencia a partir de la figura de liderazgo de los grupos y equipos.

Vimos anteriormente que lidiar con personas y grupos de personas y hacer que den lo mejor de sí, crear un ambiente de bienestar, atender las necesidades de todos y del grupo, son papeles que deben ser desempeñados, no solo por los directivos, gerentes y profesionales de recursos humanos de la empresa, sino por todos los líderes de la organización.

Por otro lado, para conseguir atender a los resultados esperados, el grupo, o sea todas las personas que forman parte de los sectores de trabajo y de la empresa, deben también asumir el compromiso de colaborar con los gestores. La recepción del joven en el sector de trabajo es un hecho, donde todos deben trabajar juntos para el éxito de la incorporación del joven en mercado de trabajo. Porque le cabe a los profesionales de Recursos Humanos, seleccionar jóvenes con el perfil adecuado para el trabajo y tomar acciones para la integración de ellos en la empresa. Adicionalmente, le cabe a los gerentes, líderes y colaboradores de la organización, darle la bienvenida e incorporar a los jóvenes en los sectores de trabajo, haciendo que su presencia no sea meramente para cumplir una cuota impuesta por la ley. Vemos que ese trabajo integrado entre los miembros de la organización es fundamental para el proceso de aprendizaje del joven.



Si tomamos en consideración esa realidad y la relacionamos con las Teorías del Aprendizaje, especialmente la Constructivista, desde Piaget la experiencia es primordial para el proceso de Aprendizaje. Pero si utilizamos la teoría de Vygotsky, que difiere de la teoría de Piaget por discrepar en lo que se refiere al proceso que, según Piaget, depende exclusivamente del sujeto, Vygotsky describe al aprendizaje como el proceso que puede ser facilitado a través de las orientaciones externas ofrecidas en la realidad de una tarea, siendo estas fundamentales para el proceso evolutivo.

Con esto en mente, Vygotsky, Werstsch y Tulviste (1992) revelan que:

El conocimiento no se construye de modo individual como propuso Piaget, sino que se co-construye entre las personas a medida que interactúan. Las interacciones sociales con compañeros y adultos más conocedores constituyen el medio principal del desarrollo intelectual. Según Vygotsky, el conocimiento no se sitúa ni en el ambiente ni en el individuo. Más bien, se localiza dentro de un contexto cultural o social determinado. En otras palabras, creía que los procesos mentales del individuo como recordar, resolver problemas o planear tienen un origen social (Meece, 2001, p.128).

En este contexto, los liderazgos más formales provenientes de los administradores o gerentes, así como aquellas derivadas de personas que asumen informalmente el liderazgo de los grupos, son fundamentales para la adecuación de los papeles de cada colaborador en el grupo y en las rutinas de trabajo, después de la incorporación del joven en la empresa. También son piezas claves para los profesionales de RRHH respecto a la obtención de informaciones y recepción de las necesidades de todos los involucrados.

De acuerdo con Maximiano (202, p. 303):

El Liderazgo es el proceso de conducir las acciones e influenciar el comportamiento y la mentalidad de las otras personas. [...] es la realización de metas por medio de la dirección de sus colaboradores. La persona que comanda con éxito a sus colaboradores para alcanzar finalidades específicas, es un líder.

Si el líder percibe la necesidad y la importancia del joven en la empresa y garantiza que el grupo también observe tal realidad, habrá una buena recepción y los esfuerzos para la integración del mismo serán menores y ciertamente la calidad de la experiencia de este en el programa de aprendizaje será mejor.

La forma en que el Líder va a conducir a las personas y sus relaciones dentro de la empresa, serán fundamentales para un clima favorable para el proceso de



profesionalización del joven aprendiz. En cuanto a la relación del clima organizacional con nuestro estudio, vimos que en la visión de Chiaventato (2006), el clima puede ser considerado favorable o desfavorable, y ambos interfieren en la motivación de los empleados. Siendo el clima favorable cuando los empleados se sienten valorados por la empresa y consiguen observar una posibilidad de crecimiento, el mismo ocurre con los empleados que trabajan motivados y visto que el ambiente en sí es motivador, el autor usa el término saludable o satisfactorio para designar al clima favorable. Cuando sucede que el clima organizacional es desfavorable o negativo puede generar en los empleados insatisfacción en relación con el ambiente de trabajo, desmotivación y dificultades de relacionamiento con los otros compañeros y con el liderazgo.

Sin embargo, cuanto más adecuada es la postura del líder y su competencia para conducir al grupo para una mejor recepción del joven en el ambiente de trabajo y cuanto más favorable es el Clima Organizacional de la empresa, mejor será el escenario y más eficientes serán las estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH en la integración de jóvenes en el mercado de trabajo.

7.1.4 Nivel Organizacional

A nivel organizacional se destacan algunos aspectos importantes como: el Clima y la Cultura Organizacional, la Gestión de Recursos Humanos y el Aprendizaje Organizacional.

a. Clima y Cultura Organizacional

Cuando hablamos de clima organizacional, utilizamos del marco teórico algunos conceptos que nos permiten comprender la importancia de trabajar el clima de la organización a fin de hacerla favorable la incorporación de jóvenes en el mercado laboral.

En el estudio del tema, podemos entender que el clima tiene relación directa con la cultura y los valores de la organización y cómo esta afecta a con el comportamiento de los individuos que la componen y a sus características de gestión.



En otras palabras, podemos afirmar que el clima es uno de los factores más importantes en el trabajo a fin de permitir la adecuada incorporación del joven en el mercado de trabajo.

En la visión de Luz (2003) tres palabras clave pueden encontrarse en los diversos conceptos que abordan el clima organizacional, siendo: Cultura, Satisfacción y Percepción.

La Cultura se refiere a los valores de la organización pasados a sus miembros y a la influencia de ellos en el comportamiento de los individuos. Si la empresa está abierta al cambio y lidia con ella de manera positiva, incentivando a los participantes a que se adapten a ella, también de manera positiva, ciertamente la inserción del joven en esas circunstancias sería más fácil y apropiada.

En lo que se refiere a la Satisfacción, la empresa debe preocuparse por todos los colaboradores, incluyendo especialmente a los miembros más antiguos, garantizando de forma segura que la incorporación del joven no traiga perjuicio alguno. Es esencial, crear un ambiente donde, tanto la satisfacción como la motivación de los colaboradores antiguos estén preservadas siempre. Entonces, no habría motivos para esperar cualquier tipo de resistencia en la incorporación del joven aprendiz en el ambiente de trabajo. Por el contrario, si la organización diera motivos plausibles para tornar la figura del joven aprendiz como una amenaza, desagrado o prejuicio de alguna naturaleza para los colaboradores antiguos, dificultaría considerablemente la inserción del joven en el mencionado mercado de trabajo.

Finalmente, en lo que respecta al clima organizacional, hablamos ahora sobre la Percepción que los colaboradores tienen de la empresa. Esto está relacionado a los puntos que interfieren negativamente o positivamente en el desempeño de los empleados. De acuerdo con Luz (2003) cuando los empleados perciben a la empresa de forma positiva, consecuentemente el clima empresarial se considera bueno o muy bueno. Sin embargo, si perciben al clima organizacional como negativo, la tendencia es la de indicar que este es malo o desagradable.

Por otro lado, también podemos afirmar que si el clima fuera considerado bueno, la experiencia vivida por los colaboradores frente a la empresa será percibida como buena y, si el clima es malo, dicha experiencia será percibida como mala. Esto vale para el Programa de Aprendizaje.



En cuanto a lo expuesto, podemos percibir que el ambiente, la relación con las personas, el perfil de las personas que estarán supervisando a esos jóvenes en la empresa, formas de recompensa, los recursos puestos a disposición para el trabajo, entre otros, serán fundamentales para el éxito o el fracaso del Programa de Aprendizaje en las empresas y para la profesionalización de los jóvenes en el país.

Como hemos visto, Chiavenato (2006) indica que para comprender el clima organizacional es necesario un análisis del mismo a través de seis dimensiones:

- Estructura de la Organización: que afecta las emociones de las personas sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, autoridad jerárquica estricta, disciplina, etc.
- Responsabilidad: que produce el sentimiento de ser su propio jefe y de no tener dependencia ni doble verificación de sus decisiones.
- Riesgos: que llevan a la iniciativa y al sentido de arriesgarse y de afrontar desafíos en el cargo y en las situaciones laborales.
- Recompensas: conducen al sentimiento de ser compensado por un trabajo bien hecho. Es la sustitución de la crítica y sanciones por la recompensa.
- Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de ayuda mutua que prevalece en la organización.
- Conflicto: el sentimiento de que la administración no teme a diferentes opiniones o conflictos. Es el tratamiento de las diferencias en el aquí y ahora (p. 126).

No sería posible incorporar directrices en la Ley de Aprendizaje y en el Programa Aprendiz Legal que garanticen un clima organizacional favorable para la inserción del joven en el mercado de trabajo, dado que esta responsabilidad forma parte de la gestión de la empresa y de los profesionales de RRHH. Sin embargo, como el ambiente social está en crisis, un mercado de trabajo con altos índices de desempleo y competitividad influye en el clima organizacional y dificulta el trabajo de la gestión y de los profesionales de RRHH en la inserción de esos jóvenes en el mercado de trabajo.

b. Competencia de la Gestión de Recursos Humanos

Otro factor a nivel organizacional importante es la competencia de los profesionales de la gestión de la organización. Cuanto más se cualifica de profesional en su dominio técnico, más acciones estratégicas eficientes se establecerán a fin de lidiar con los procesos de gestión de las personas y, consecuentemente, en lo que respecta a la incorporación del joven en la empresa.



Vimos de acuerdo con Costa (2008) que los profesionales de gestionar personas poseen algunos procesos básicos para conseguir alinear las necesidades de cada individuo con las necesidades de la organización y garantizar que estos consigan trabajar juntos y alcancen mejores resultados. La incorporación y la integración del joven en el mercado laboral están dentro de las responsabilidades de los profesionales de la gestión de RRHH, así como también la intención de qué hacer con las necesidades de estos jóvenes, para que se alineen con las necesidades de los empleados más antiguos y con mayor experiencia. Finalmente, alinear también estas necesidades con las necesidades de la organización, garantizando que todos trabajen juntos y alcancen resultados aún mejores.

Alinear las necesidades de todos los involucrados en la organización, al igual de garantizar la motivación y el bienestar de todos, es un gran desafío que hace mucho tiempo tiene a cargo la Gestión de Personas, tomando en cuenta en especial las teorías de la Motivación. Sobre esto, vimos que según Chiavenato (2006):

La motivación existe dentro de las personas y se dinamiza con las necesidades humanas. Todas las personas tienen sus necesidades propias, que pueden ser llamadas deseos, aspiraciones, objetivos individuales o motivos. Las necesidades humanas o motivos son fuerzas internas que impulsan e influencia a cada persona, determinando sus pensamientos y direccionando su comportamiento frente a las diversas situaciones de la vida (p. 276).

No necesitamos profundizar en el conocimiento de las teorías de la motivación para comprender que sería una tarea muy difícil para los profesionales de RRHH tener estrategias suficientes para garantizar la motivación de todos los empleados, con más obligaciones impuestas por la Ley de Aprendizaje y la necesidad de implantación del Programa Aprendizaje en las empresas. El desafío de incluir en el ambiente organizacional las necesidades de un joven sin experiencia bajo un proceso de aprendizaje, hace que el trabajo y las exigencias de las competencias por parte de los profesionales de RRHH apliquen a un nivel más elevado de las mismas.

Volvemos a citar a Newstrom cuando habla que:

La organización humana de la actualidad no es la misma de ayer o de anteayer. En particular, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. En ocasiones, esta diversidad plantea retos que la administración debe resolver, como cuando algunos empleados se expresan mediante estilos alternos de ropa o joyería, mientras otros presentan



retos únicos por sus peculiares intereses recreativos y estilos de vida. Otros empleados examinan sus valores y están determinados a poner sus metas personales por encima de un compromiso total con la organización. Los gestores de RHH necesitan estar bien sintonizados con los diversos patrones y tendencias y estar preparados para adaptarse (2011, p. 5).

Para ello, los profesionales de recursos humanos disponen de algunos procesos básicos de la gestión, vistos anteriormente, como el Procesos de Provisión, Proceso de Aplicación, Proceso de Manutención, Proceso de Desarrollo y Proceso de Monitoreo. (Costa, 2008).

Cuanto más dominio técnico, más habilidades en los procesos de gestión y más competencia en la actuación profesional. Consecuentemente, mejores serán los resultados con la inserción e integración de los jóvenes en la organización y en el mercado de trabajo.

c. Comportamiento y Aprendizaje Organizacional

Vimos que Newstrom (2001) desarrollaba en su análisis que el Comportamiento Organizacional es estudiar y obtener conocimientos de cómo las personas actúan dentro de las organizaciones, como individuos o en grupos, buscando encontrar formas de cómo esas personas podrían actuar de manera más eficaz.

En este contexto para una mejor profesionalización de los jóvenes en su inserción en el ambiente organizacional, el comportamiento organizacional de la empresa que recibe este joven debe ser compatible con las ventajas y desventajas que ese tipo de recursos humanos proporcionará a la dinámica organizacional. Sabemos que las características actuales del mercado, teniendo en cuenta el aumento de las tasas de desempleo y de la competitividad en el mercado de trabajo, las empresas no pueden permitirse desperdiciar la inversión, ni mucho menos perjuicios financieros, y la inserción de recursos humanos sin experiencia y con necesidad de aprendizaje, puede acarrear perjuicios en lo que se refiere a los resultados del equipo de trabajo y a las dificultades de relación. Sin embargo, entender e intervenir en el comportamiento organizacional, para que la dinámica de la organización esté preparada para la inserción del joven en el ambiente laboral, es fundamental para garantizar el continuo desarrollo del equipo de trabajo y de la organización como un todo.



Analizar el comportamiento organizacional, antes y después de la implantación del Programa de Aprendizaje y la incorporación del joven en la empresa, para evaluar si hubo algún tipo de cambio significativo en la calidad de vida y del trabajo de los colaboradores, si hubo aceptación o no del joven en los respectivos espacios de trabajo, así como también si hubo aumento o disminución en la productividad, termina siendo la necesidad y la responsabilidad de la empresa. Cuantas más informaciones la empresa y los profesionales de RRHH obtienen en lo que respecta al comportamiento organizacional y la relación de los cambios que ocurrieren con dicha incorporación, las estrategias adoptadas para la intervención más asertivas serán.

Entender el comportamiento laboral e intervenir de manera estratégica para una mejor aceptación del joven en el ambiente laboral, puede ayudar significativamente a mejorar el escenario encontrado por profesionales de RRHH y la eficiencia de las estrategias adoptadas por éstos en la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo. Como el diagnóstico organizacional y el análisis del comportamiento organizacional de las empresas son procesos que exigen del profesional de RRHH, además de competencia técnica para la ejecución de esos procesos, exige también, tiempo, autonomía y trabajo en equipo, por parte de los profesionales de RRHH, sin contar que las diversas obligaciones y responsabilidades con el Programa de Aprendizaje en Brasil ya se dirige intensamente para los gerentes y profesionales de RRHH. Una concientización social de la importancia de inserción de esos jóvenes en el mercado de trabajo y los beneficios del programa y de la profesionalización de jóvenes en Brasil, podría ayudar significativamente en la aceptación de esos recursos humanos en el ambiente laboral por parte de los demás empleados, así como contribuir positivamente a un comportamiento organizacional más satisfactorio para la inserción de jóvenes. Esta responsabilidad de concientización social de la importancia de la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, podría comenzar por el Gobierno Federal y extenderse a los empresarios y líderes en general.

Stephen Robbins (200) añade que para analizar el Comportamiento Organizacional de cualquier grupo es necesario comprender el comportamiento de los individuos que la componen, sus interrelaciones y el medio ambiente en el cual el grupo se insertó, o sea, el conjunto de acciones que tienen influencia directa en el resultado de la organización.



Como hemos visto en el marco teórico, no podemos dejar de considerar que otro tema también es importante para comprender el contexto organizacional y su influencia en la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo y que, aun así, obteniendo el máximo de las informaciones sobre el Comportamiento Organizacional a partir de cambios significativos, sea por la inserción del joven en la empresa o por otras cuestiones pertinentes al mercado de trabajo, no garantiza el resultado satisfactorio para todos los involucrados. Tampoco se garantiza una acción estratégica específica si no fueron observados y estudiados también los aspectos relacionados al Aprendizaje Organizacional en las empresas que recibirán a los jóvenes por medio del programa de Aprendizaje en el Brasil.

Según Miller (1996, Cortese, 2007, p. 98) el Aprendizaje Organizacional es: “La adquisición de nuevos conocimientos por parte de los actores, quienes son capaces y tienen la voluntad de aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones o en la influencia de otros en la organización”.

Hemos tenido acceso por medio de los estudios de Cortese (2007) a varios conceptos de Aprendizaje Organizacional, incluso desde distintas perspectivas sobre el asunto, nuestro mayor beneficio con el trabajo del autor fue con la comprensión sintetizada sobre el tema, cuando el afirma haber encontrado un patrón común de lo que sería Aprendizaje Organizacional. De acuerdo con Cortese (2007, p. 98), el Aprendizaje Organizacional “[...] se trata del cambio organizacional efectivo”.

En otras palabras, entendemos que el Aprendizaje Organizacional sería la adecuación efectiva de todos los individuos involucrados en la organización a cualquier imposición o cambio en los aspectos que influyen, sean ellos a nivel individual, grupal, organizacional o social, por medio de nuevas formas de hacer, actuar y relacionarse.

Considerando que la imposición de la Ley de Aprendizaje y la Creación del Programa Aprendiz Legal, causarán cambios significativos en la dinámica de las empresas, se hace interesante estar atentos a la forma y con qué calidad las empresas consiguen establecer sus aprendizajes. De acuerdo a lo expuesto podemos afirmar que tanto el Comportamiento Organizacional como el Aprendizaje Organizacional son factores que deben ser cuidadosamente analizados a fin de garantizar un resultado final favorable para todos los involucrados. Cuanto más propicios sean el aprendizaje y la adaptación a los cambios, por medio de la cultura donde ella se implanta, la actitud de buscar mejores formas de trabajo, de comunicación y relacionamiento interpersonal,



más adecuados serán los comportamientos de los individuos que componen la organización, mejor será el clima, más asertivas serán las estrategias de los profesionales de RRHH y mejor será la experiencia de incorporación del joven en la empresa.

Si consideramos la importancia del análisis, el seguimiento e la intervención por parte de los profesionales de RRHH en el trabajo, junto al comportamiento organizacional de las empresas que trabajan con el programa de aprendizaje en cuestión y del trabajo de los profesionales de RRHH con la forma como las organizaciones establecen sus procesos de aprendizaje, con el fin de estimular mejor la alineación de las necesidades organizacionales y grupales de las personas que ya componen la organización de trabajo con las de los jóvenes que están siendo insertados, podemos percibir que las imposiciones previstas por la Ley y por el Programa Aprendiz Legal, no poseen directrices que faciliten las estrategias de los profesionales de RRHH.

7.2 Variable Dependiente

“El escenario encontrado y las estrategias adoptadas por los Profesionales de RRHH para trabajar con procesos de selección e inserción de jóvenes en el mercado de trabajo del estado de Alagoas-Brasil”.

Los datos relevados en la investigación realizada junto con los Profesionales de Recursos Humanos del estado de Alagoas, la coordinadora de Pronatec Alagoas, la coordinadora del SINE Alagoas y la Evaluación de Desempeño del Programa de Aprendizaje de mayor Centro Universitario del Estado, dieron como resultado las siguientes conjeturas:

7.2.1 Sobre el Escenario Encontrado

a. Perspectiva de los Profesionales de Recursos Humanos

Podemos describir que fue percibida una dificultad significativa respecto a la falta de actitud profesional adecuada de los jóvenes en el ambiente y en las relaciones de



trabajo, al punto de ocasionar problemas en la relación supervisor-aprendiz, y en casos más graves la sustitución de jóvenes, como vimos en los gráficos 2, 3 y 5 resultado de la investigación con los Profesionales de RRHH. Es importante señalar que esta dificultad ocurrió incluso antes que todos los encuestados afirmaran que ejecutaron procesos selectivos para la elección del joven (gráfico 6).

Otra dificultad revelada por algunos encuestados fue en la relación con las instituciones de formación profesional, por la falta de comunicación por parte de estas, para una mejor integración aprendiz-empresa.

Sin embargo, apareció un nivel bajo de resistencia por parte del equipo de trabajo con respecto al joven aprendiz (gráfico 4) y que de acuerdo con la mayoría de los encuestados (gráfico 8) hubo involucramiento de los supervisores con relación al programa de aprendizaje.

Desde la óptica de los Profesionales de RRHH fue percibida (gráfico 9) un cambio de comportamiento organizacional y en la dinámica de la empresa, siendo que la mayoría de los encuestados se referían a un cambio en la forma en cómo la empresa ve a los jóvenes y a su inserción en el mercado de trabajo. Donde de alguna forma, luego de la experiencia con el Programa Aprendiz Legal, las personas que eran parte de la organización pasaban a percibir que los jóvenes sin experiencia, como RRHH que puede ser empleados para algo estratégico, pueden desarrollarse como talentos y, por último, descubrirían que el joven sin experiencia poseía beneficios para la empresa. Otro cambio mencionado por algunos encuestados fue la percepción de la concientización de las necesidades de auto perfeccionamiento por parte de los supervisores a fin de lidiar con este público de manera más asertiva.

Sobre el Programa de Aprendizaje, cuyo resultado se muestra en el gráfico 10, que todos los profesionales de Recursos Humanos afirmaron que perciben a la ley y el programa de aprendizaje como una experiencia positiva y benéfica para los involucrados, a pesar de las salvedades en lo referido a algunas exigencias por parte del Gobierno Federal percibidas como exorbitantes y a la falta de acciones previstas para desarrollar la postura profesional de los jóvenes.

Es importante señalar que, ante el análisis de las directrices del programa comparado con los datos de la investigación con los profesionales de recursos humanos, en lo que se refiere al papel del Gobierno Federal, a través de la Ley de Aprendizaje y el Programa Aprendiz Legal, percibimos que a pesar que el programa



tiene una directriz interesante, deja que desear en lo que se refiere al compromiso con los costos de contratación y orientación vocacional-profesional de los jóvenes, así como también, en lo que se refiere a las orientaciones y a la concientización de la importancia del programa en las empresas.

Sin embargo, después de implantado el programa de aprendizaje e interviniendo en las principales dificultades, no se detectaron números significativos que revelaran resistencias o problemas relacionados con la aceptación del joven en la empresa y en el equipo de trabajo. En esta fase, la única información añadida, además de lo ya descrito, fue la comunicación ineficiente entre la institución formadora y la empresa, con datos pobres y primordiales a ser transmitidos para una mejor integración del joven en la organización.

b. Perspectiva de la Coordinación de Intermediación de Mano de Obra del Sistema Nacional de Empleo (SINE/SEMTABES) del estado de Alagoas

Con las informaciones obtenidas del cuestionario de investigación realizado con esta coordinación, pudimos describir que las preguntas 1 y 2 del cuestionario, el Gobierno Federal a partir de sus Secretarías Municipales, además de Proyectos y Leyes, también ofrecen servicios dirigidos a facilitar la incorporación de personas en el mercado de trabajo, algunos de ellos a través del Sistema Nacional de Empleo (SINE), como la intermediación de vacantes de acuerdo con el perfil, con registro de candidatos y vacantes en sistema propio, así como también, auxiliando a los candidatos facilitando procesos como la emisión de CTPS, habilitación del Seguro de Desempleo y etc.

En cuanto a la óptica de la coordinadora del SINE, en la 3ª pregunta del cuestionario, las principales dificultades del joven en la búsqueda del primer empleo se deben a la falta de oportunidades de empleo, eso es en parte por que las empresas no confían sus cargos, incluso de baja complejidad, para candidatos sin experiencia. Por otro lado, existe una falta de cualificación y de baja escolaridad por parte de los jóvenes que buscan insertarse en el mercado de trabajo.

De acuerdo con la Coordinadora del SINE, con la intención de ayudar en esta cuestión, el SINE, además de los servicios habituales de intermediación del aprendizaje con las empresas, comenzó a promover talleres de capacitación para el mercado de trabajo, 4ª pregunta del cuestionario.



De acuerdo con la Coordinadora, preguntas 5 y 6 del cuestionario, el SINE posee un programa llamado Empleo Ciudadano, de esfera estatal que garantiza el encaminamiento de jóvenes, alumnos de la red pública estatal, que tengan entre 14 y 18 años, para el mercado de trabajo. Sin embargo, el programa aún no se encuentra implantado en el estado de Alagoas, por lo que el joven que tenga interés debe inscribirse y esperar el inicio del mismo.

La Coordinadora también añade, en la 8ª pregunta del cuestionario, que tanto por parte de los profesionales como por parte de las empresas, existe una falta de preparación para trabajar con jóvenes, principalmente en lo que se refiere a la inserción en el mercado de trabajo. Otro indicador percibido por la coordinación del SINE es la insatisfacción de las empresas en cargar con los costos de contratación del aprendiz. En lo que se refiere al papel del Gobierno Federal, la coordinadora revela, en la pregunta 9ª del cuestionario, que existe una falla en lo que se refiere a la orientación y concientización de las empresas cuyo objetivo es hacer el programa de aprendizaje más eficiente.

c. Perspectiva de la Coordinadora de Pronatec Trabajador Alagoas

De acuerdo con la Coordinadora del Pronatec Alagoas, preguntas 1 y 2 del cuestionario, el Gobierno por medio de sus políticas públicas incluidas en la Ley de Aprendizaje y otras acciones dirigidas a la incorporación del joven en el mercado de trabajo, el Pronatec ofrece complementar la cualificación de la enseñanza media con la enseñanza técnica, proporcionando educación profesional para una mejor incorporación del joven en el mercado de trabajo.

La coordinadora en cuestión, preguntas 4 y 6, revela que percibe resistencia por parte de algunas empresas en lo que se refiere a la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo, siendo estas cuestiones las relacionadas con el prejuicio y la resistencia al joven y sus características específicas el principal desafío en la inserción de este público en el mercado de trabajo. Sin embargo, la coordinadora reconoce que el Programa Aprendiz Legal viene contribuyendo para el cambio de este escenario. La misma revela, en la pregunta 8ª, que percibe menos resistencia y más participación de las empresas en la inserción del joven en el mercado de trabajo.



Sin embargo, sobre el programa Aprendiz Legal, la Coordinadora del Pronatec Alagoas añade que, como punto débil, reconoce la falta de madurez profesional de los jóvenes.

Esto refuerza la opinión percibida por los profesionales de Recursos Humanos y de la Coordinadora del SINE Alagoas, tanto en lo referido a la resistencia por parte de las empresas como en lo que respecta a la falta de madurez y actitud profesional por parte de los jóvenes.

d. Perspectiva de la Evaluación de Desempeño del PAL

Lo que podemos percibir con la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, respecto del escenario encontrado por los Profesionales de Recursos Humanos responsables por el programa, los problemas relacionados a la actitud profesional inadecuada y la falta de madurez de los jóvenes, donde en algunos casos, fueron necesarias, advertencias, cambios de aprendiz de sector de trabajo y hasta la desvinculación del joven en casos más graves (CESMAC, 2015).

Percibimos también índices bajísimos de registros oficiales en el Departamento de Recursos Humanos, en lo que se refiere a los conflictos y a las advertencias en relación al recibimiento de los aprendices en la empresa y en la relación con el supervisor o con el equipo de trabajo (CESMAC, 2015, p. 20).

Por otro lado, ahora sobre la óptica de los jóvenes aprendices, resaltamos la dificultad de los mismos en adaptarse a la rutina de trabajo, donde el 47,5% de ellos se quejaron de esa adaptación. También detectamos la dificultad de conciliar la vida profesional con la personal y con los estudios, arrojando un 45% del total en cuanto a estas quejas se refiere (CESMAC, 2015, p.15).

Es importante señalar que la falta de postura o actitud profesional y la inmadurez por parte de los jóvenes fue una característica percibida no sólo por la Evaluación de Desempeño del Cesmac, sino también en la investigación con los Profesionales de Recursos Humanos y en las investigaciones realizadas a la Coordinación del SINE y del PRONATEC-AL. Resaltamos que la falta de actitud profesional y la inmadurez están directamente relacionadas con las dificultades percibidas por los jóvenes, en su adaptación a la rutina de trabajo y a la conciliación de la vida personal y los estudios, con su nueva vida profesional.



Para intervenir en ese escenario, la Evaluación de Desempeño del Cesmac, finaliza proponiendo acciones específicas para intervenir en esa realidad en las próximas sesiones del programa. Las principales estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH para actuar junto al Programa Aprendiz Legal y atender las exigencias de la Ley de Aprendizaje serán tratadas en el próximo tópico.

7.2.2 Principales estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH

Hemos podido identificar en los datos de la investigación, en lo que respecta a las estrategias, las principales acciones utilizadas en la ejecución de los procesos de Selección e Inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo fueron: Selección de Personal, Entrenamiento Personal y Acompañamiento Personal. En esta última, mencionamos la Orientación Vocacional-Profesional, por hallarlo relevante al asunto, sin embargo no fueron detectadas aunque si sugeridas en las consideraciones finales de la Evaluación de Desempeño del Programa de Aprendizaje de Cesmac.

Por último, queremos resaltar que la Evaluación de Desempeño, a pesar de no haber sido mencionada en los datos de las encuestas, si fue un proceso de gran importancia para el Programa de Aprendizaje de Cesmac dado que sus resultados han sido utilizados para nuestro estudio. La Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac proporcionó datos fundamentales para nuestra investigación, como para su propia empresa y para mejorar la administración del programa en cuestión.

a. Selección de Personal

Para la búsqueda y selección de los jóvenes que participan en los Programas de Aprendizaje, tanto en la investigación con los profesionales de Recursos Humanos, como en la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, podemos percibir que el proceso de Selección de Personal fue mencionado con mucha intensidad, considerando que los procesos selectivos se realizaban en varias etapas, involucrando la aplicación de diferentes herramientas de investigación, como Entrevistas, Dinámicas de Grupos, Pruebas Psicológicas, Pruebas específicas, etc.

Desde la perspectiva de los profesionales de RRHH hemos visto que la Selección de Personal forma parte de las estrategias del profesional de Recursos



Humanos para la aplicación e integración de los jóvenes en la empresa. En el gráfico 6 de la encuesta realizada a Profesionales de RRRHH pudimos percibir que todos estos profesionales afirmaron que llevaron a cabo procesos selectivos para el programa de aprendizaje y que las selecciones fueron compuestas por más de una etapa, siendo ellas las entrevistas, pruebas psicológicas, dinámicas de grupo y pruebas específicas las principales herramientas utilizadas en las selecciones.

En la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac encontramos la siguiente consideración:

Los Procesos Selectivos de los aprendices deben destacarse de estas acciones. Realizados con un número relativamente alto de candidatos comparando el número de vacantes, con la utilización de varias herramientas de investigaciones, junto con un proceso selectivo compuesto por varias etapas (CESMAC, 2015, p. 21).

Frente a lo expuesto podemos afirmar que la realización del Proceso de Selección de Personal es una acción fundamental para la aplicación del joven en la empresa, lógicamente con intención de adecuar de manera más eficiente el perfil del joven con sus necesidades personales, con el perfil de la empresa, sus objetivos y su cultura organizacional.

b. Entrenamiento

Como la Selección de Personal fue el principal proceso para la aplicación del joven en las organizaciones, el Entrenamiento es el proceso principal para la integración del joven en las organizaciones.

Como pudimos observar en el gráfico 7 de la encuesta a los Profesionales de Recursos Humanos, los entrenamientos de integración estaban presentes dentro de las estrategias. Siendo a través de estos que también se resuelven los problemas puntuales como la actitud profesional y la inmadurez, gráfico 5 de la misma investigación. El entrenamiento también apareció como la acción estratégica elegida para intervenir en la capacitación y en la orientación a supervisores y a colaboradores de la empresa para los cambios organizacionales, luego de la implementación del Programa de Aprendizaje, tal como fue visto en el gráfico 4 de la encuesta a Profesionales de Recursos Humanos.



En la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, el entrenamiento también fue mencionado como una de las acciones fundamentales para disminuir los conflictos y las advertencias en relación a la recepción de los aprendices en la empresa y en la relación con el supervisor o con el equipo de trabajo, datos demostrados empíricamente pues ya se realizaron varios entrenamientos desde la implantación del programa de aprendizaje (CESMAC, 2015, p. 20).

Otro dato interesante observado en los entrenamientos, detectados en la investigación hecha con la Coordinación de Intermediación de Mano de Obra del Sistema Nacional de Empleo de Alagoas (SINE), según la pregunta 4 expone que para ayudar en la inserción del Joven en el Mercado de Trabajo, además de intermediar al aprendiz con la empresa, promoviendo la concientización de los beneficios de la incorporación de jóvenes en el mercado, también promueve talleres con el fin de garantizar un mejor desarrollo de aspectos relacionados a la madurez y la actitud profesional. Estos talleres se realizan en forma de entrenamientos de capacitación para el mercado laboral, trabajando temas que son objeto de críticas en relación a la actitud profesional.

De acuerdo a lo expuesto podemos considerar que el Entrenamiento del Personal, ya sea dirigido directamente a la integración o para trabajar en la relación interpersonal, concientizar sobre la importancia del programa de aprendizaje o para trabajar la postura profesional y la madurez, se convierte en un proceso fundamental para intervenir en la inclusión del joven en el mercado de trabajo.

c. Acompañamiento del Personal

El acompañamiento del personal se da en las orientaciones, ya mencionadas, tanto en la investigación con los profesionales de RRHH como en la Evaluación de Desempeño del Programa Aprendiz Cesmac. A diferencia de los entrenamientos, las orientaciones fueron realizadas para la administración de conflictos de forma más puntual, entre el joven y el supervisor en virtud de una actitud inadecuada en el ambiente de trabajo, a fin de adaptar mejor al joven a las reglas del sector y del ambiente en donde este se inserta.

Podemos encontrar disposiciones sobre las orientaciones en el gráfico 4 y en el gráfico 5 de la encuesta hecha con Profesionales de Recursos Humanos, donde esas



orientaciones fueron utilizadas para intervenir en casos de resistencia por parte del equipo o en la relación con el superior, así como fueron utilizadas para solucionar casos de postura inadecuada para el ambiente profesional.

Encontramos disposiciones sobre orientaciones también en la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, cuando los Analistas de RRHH exponen que se utilizaron "orientaciones para el joven y su familia sobre el programa de aprendizaje", así como también se realizaron orientaciones para los colaboradores y supervisores que "iban a trabajar con el aprendiz [...]" (CESMAC, 2015, p.20). Siendo que tales orientaciones se utilizaban para casos particulares, es decir, se hacían directamente con las personas involucradas en conflictos.

Encontramos otras consideraciones importantes sobre las orientaciones, pero con una metodología y estrategia diferente, como la sugerencia propuesta en la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac, para las nuevas sesiones del programa de aprendizaje, que es la "Orientación Vocacional-Profesional" para los jóvenes. Sobre estas orientaciones podemos encontrar lo siguiente:

El principal desafío para el Departamento de Gestión de las Personas es encontrar herramientas e intervenciones específicas para trabajar cuestiones relacionadas a la conducta y a la actitud profesional de los jóvenes aprendices. Se hace necesario en las próximas sesiones, insertar acciones estratégicas enfocadas a la orientación profesional, a fin de garantizar un mejor nivel de madurez del joven a nivel personal y profesional, orientado también a la adaptación a la vida profesional, una de las principales dificultades mencionadas por los aprendices en la Evaluación de Desempeño (CESMAC, 2015, p. 22).

Es importante señalar que las orientaciones vocacionales o profesionales no fueron previstas en las directrices del Programa Aprendiz Legal. Y así como fue sugerida para intervenir en la falta de actitud e inmadurez profesional de los jóvenes en el Programa Joven Aprendiz Cesmac, pudieron ser incluidas finalmente en la preparación profesional prevista en el Programa Aprendiz Legal, siendo financiada por el Gobierno Federal a través de las empresas, como vimos por ejemplo con otros programas como el de PRONATEC.

d. Evaluación de Desempeño

A pesar de no haber sido mencionado por los profesionales de RRHH encuestados, encontramos interesante incluir en la lista de acciones estratégicas para



la Selección e Inclusión del joven en el mercado de trabajo, el Proceso de Evaluación de Desempeño. Tanto por haber utilizado datos de una evaluación de desempeño en nuestro estudio y percibir la riqueza de las informaciones observadas por esa evaluación, así como debido a la importancia de tales datos para la empresa, posibilitaron la toma de decisiones importantes para el desarrollo del Programa de Aprendizaje en cuestión y en consecuencia para la propia empresa.

Como hemos visto en el marco teórico, según Bohlander, Sherman y Snell (2004), la gestión de desempeño es un complejo sistema de investigación y orientación que se inicia antes incluso de la incorporación de un colaborador en el cargo. Este proceso permite que las personas puedan realizar mejor sus habilidades en el ambiente de trabajo. Sin embargo, la Evaluación de Desempeño además de evaluar el grupo o el individuo, analizar el cargo y primar por una selección y el reclutamiento de la persona adecuada, permite la retroalimentación de lo que fue percibido por los involucrados, buscando el constante desempeño de los empleados en sus respectivos cargos.

Por eso consideramos pertinente incluir la Evaluación de Desempeño como una de las acciones primordiales para la selección e inclusión del joven en el mercado, así como también para un mejor desarrollo del Programa de Aprendizaje. Esta encuesta permitió percibir las características de comportamiento, del clima, de la cultura, de las condiciones de trabajo, entre otros, que tienen relación con el desempeño de los jóvenes en el programa y de sus relaciones con los demás colaboradores de la empresa, abriendo la posibilidad para la toma de decisiones y para elegir estrategias más asertivas a fin de trabajar los puntos débiles y los conflictos relacionados con el tema.



8. CONCLUSIÓN

La hipótesis se confirmó cuando describimos que las influencias que se derivan de las implicaciones inherentes a los factores de nivel social, individual, grupal y organizacional, que se relacionan con las directrices de la ley de aprendizaje de Brasil y el PAL ejercen influencias negativas que perjudican el escenario encontrado y las principales estrategias adoptadas por los profesionales de RRHH, en la aplicación del proceso de selección e inclusión de los jóvenes en el mercado de trabajo de estado de Alagoas-Brasil. Sin embargo, existe una relación entre el nivel de conocimiento por parte de los profesionales de Recursos Humanos de los factores, con las características del escenario encontrado y de la eficiencia de las estrategias adoptadas para intervenir en todo contexto de manera adecuada, es lo propuesto por la Ley de Aprendizaje de Brasil y el PAL. Siendo que cuanto más conocimiento tiene el profesional de Recursos Humanos de las implicaciones inherentes a todos los factores que influyen el contexto, mejores serán las estrategias adoptadas para garantizar el aprendizaje profesional.

Hemos podido abstraer del estudio que la Gestión de Recursos Humanos es un proceso complejo para lograr alcanzar los resultados deseados. Para el éxito en los procesos a fin de conquistar los objetivos, se hace de primordial importancia que las conducciones de tales procesos sean realizadas por profesionales de Recursos Humanos con las competencias adecuadas. Se sabe que las características del mercado y de las cuestiones políticas, económicas y sociales, así como también, las características específicas de las organizaciones y de los grupos de personas que serán gestionadas, interfieren directamente en el escenario y consecuentemente en las estrategias que deberán ser adaptadas para el alcance de los objetivos establecidos.

En nuestro estudio, el escenario encontrado por los Profesionales de Recursos Humanos, en lo que respecta a la incorporación de jóvenes en el mercado de trabajo de la región investigada, es una realidad que el joven no posee las cualificaciones necesarias para atender las necesidades del mercado de trabajo, principalmente en lo que se refiere a la madurez y actitud profesional. Por otro lado, existen las empresas que no confían cargos de mayor complejidad y remuneraciones para jóvenes sin experiencia. Y a pesar de existir la ley de aprendizaje y varios programas asociados



con directrices bien definidas, en ellas no están previstas las acciones, ni inversiones del Gobierno Federal para intervenir en tales características.

La incorporación de un joven en el mercado de trabajo de manera inadecuada, además de traer un perjuicio a la institución que hará la contratación, traerá perjuicio social, por no proporcionar una mano de obra con calificación necesaria para atender adecuadamente la demanda del mercado, así como también, acarreará especialmente perjuicios para el joven, quien entrará en contacto con un ambiente laboral que, en lugar de proporcionar aprendizajes apropiados para el desarrollo técnico y profesional, puede causar restricciones, incapacidad de desarrollo y traumas que serán cargados por el joven por el resto de su vida profesional.

Para evitar un ambiente laboral inadecuado para incorporar estos jóvenes, las estrategias utilizadas por los profesionales de Recursos Humanos son los procesos de Selección de Personal, de Entrenamiento y Acompañamiento Personal (incluyendo la orientación vocacional-profesional), así como también, las Evaluaciones de Desempeño. Todos estos procesos deben ser ejecutados de manera estratégica, con características particulares para adecuarse y atender las necesidades del escenario en el cual el profesional actuará. Aun así, estos procesos no garantizan en su totalidad la resolución de los conflictos y dificultades en un entorno organizacional, primordiales a la viabilidad del programa de aprendizaje en cuestión y para minimizar las incidencias de tales conflictos y dificultades por parte de las personas y de los otros procesos involucrados.

En lo que respecta a los factores que determinan las características del escenario y las adecuaciones necesarias para las estrategias de gestión de las personas, entendemos que existen aspectos a nivel social, individual, grupal y organizacional que deben ser analizados, para que las estrategias adoptadas sean adecuadas a cada aspecto. A nivel social, encontramos las imposiciones de la Ley y del Programa de Aprendizaje del Brasil; Las Tasas de Empleo y Desempleo; Acceso a Informaciones del Programa de Gobierno para la Juventud; y Corrupción y otros Problemas Sociales.

A nivel individual, podemos destacar la preocupación del joven con el empleo y profesión; nivel de escolaridad y conocimiento de políticas públicas; y la participación y la confianza en la política. A nivel grupal, podemos destacar el papel del líder y la recepción del joven por parte del grupo. A nivel organizacional podemos destacar el



clima, comportamiento y la cultura organizacional, la competencia y las estrategias de gestión de recursos humanos y sus procesos de aprendizaje organizacional.

Las principales dificultades enfrentadas por los profesionales de Recursos Humanos detectadas en nuestro estudio fueron los problemas relacionados con la falta de postura profesional y la inmadurez por parte de los jóvenes, los conflictos inherentes a la relación supervisor-aprendiz y la falta de comunicación formal adecuada con las instituciones de enseñanza profesional. Es importante señalar que estos indicadores no están previstos detalladamente en la política del programa de aprendizaje en cuestión, mucho menos en la ley de aprendizaje vigente en Brasil, quedando esos criterios a entera responsabilidad de las empresas y sus profesionales de Recursos Humanos.

A pesar de algunos puntos fallidos del programa de aprendizaje en cuestión, se percibió que tanto los jóvenes aprendices como los profesionales de recursos humanos involucrados evalúan el Programa Aprendiz Legal como positivo y benéfico. Sin embargo, para ello son necesarias estrategias dirigidas a la orientación vocacional del joven hacia el área que él actuará, así como también las acciones de integración de estos jóvenes en las organizaciones de trabajo, con el propósito de actuar sobre la resistencia y la aceptación del mismo por parte del equipo de trabajo y sus gestores.

Con las estrategias apropiadas y la garantía de un entorno laboral apropiado para el aprendizaje, podemos percibir que al final del programa, las principales implicaciones tanto para la empresa, para el aprendiz, como para la sociedad se refieren al hecho de que, en cierta forma, después de la experiencia con el programa de aprendizaje los jóvenes se perciben con más madurez y aptos en habilidades personales e interpersonales para desarrollarse profesionalmente en el mercado de trabajo. Por otro lado, se percibió que después de la implantación del Programa de Aprendizaje las empresas quedan más receptivas al público joven, utilizándolos en el marco de los recursos humanos, de forma más eficiente y significativa.

Por último, con jóvenes más cualificados y empresas más preparadas para trabajar con este público, esperamos una sociedad más receptiva en lo que se refiere a la incorporación del joven en el mercado laboral. Esperamos que nuestro estudio sirva de inspiración para otros investigadores, quienes puedan encontrar más características en este escenario, que se relacionen con este tema y, consecuentemente, encuentren más estrategias de actuación que traten la incorporación de jóvenes en el laboral.



9. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Argyri, C. (2006). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. 2a ed. Buenos Aires: Oxford.
- Barili, E. C. (2008). *Teorias da Aprendizagem*. Apostila Didática da Pós Graduação Stricto Sensu em Saúde Pública. Disciplina Metodologias para a Prática Docente em Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz. Recuperado de:
http://pt.slideshare.net/barilli/teorias-daaprendizagem?src=related_normal&rel=5967540
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 12. ed. International Thomson Editores.
- Cacciamali, M. C. (2005). *Mercado de trabajo juvenil: Argentina, Brasil y México*. Buenos Aires: Edit. Naciones Unidas. Recuperado de:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_elm/documents/publication/wcms_114153.pdf
- Castrillón, A. M. G. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, nº 24. Barranquilla: Universidad del Norte, 95-224. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Edit. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito*. Rio de Janeiro: Elsevier.



Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: Capital Humano das Organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão com Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cortese, H. E. (2002). Podemos hablar de empleabilidad? *Revista Científica de UCES*, 6(1), 7-27.

Cortese, H. E. (2007). *Coaching & Aprendizaje Organizacional: mitos y realidades de una época Argentina 1994-2005*. 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Costa, C. E. (2008). *Os processos de Gestão de Pessoas*. Paraíba: Portal Administradores. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>

Desempleo en Brasil a su mayor nivel en ocho años. (2015, 19 de novembro). *La Prensa*. Argentina. Recuperado de: <http://www.laprensa.hn/economia/903249-410/desempleo-en-brasil-a-su-mayor-nivel-en-ocho-a%C3%B1os>

Desempleo en Brasil, el peor en tres años. (2015, 29 de abril). *La Razon*. Mexico. Recuperado de: <http://www.razon.com.mx/spip.php?article259147>

El desempleo en Brasil alcanza ya el 7,9% y sigue sin tocar fondo. (2015, 28 de novembro). *El País*. Espanha. Recuperado de: http://internacional.elpais.com/internacional/2015/11/27/america/1448664492_905051.html

El desempleo en Brasil sube al 8,3% en el 2015. (2015, 29 de outubro). *Expreso*. Ecuador. Recuperado de: http://expreso.ec/historico/el-desempleo-en-brasil-sube-al-8-3-en-el-2-MOGR_8285704

En medio del caos político, Brasil se acerca al precipicio económico (2016, 28 de março). *La Nación*. Argentina. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1883755-en-medio-del-caos-politico-brasil-se-acerca-al-precipicio-economico>



Fernández-Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Fernández, E. S. (2006). *Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva*. Caracas: Editorial Equinoccio.

Gade, C. (1998). *Psicologia do Consumidor e da Propaganda*. São Paulo: EPU.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2002). *Pesquisa Mensal do Emprego de Dezembro 2002*.

---- (2016). *Pesquisa Mensal do Emprego de Fevereiro 2016*. Recuperado de:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016/pme_201602pubCompleta.pdf

Jiménez, L. A., Pérez, H. S., y Morales, A. B. A. (2008). La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad: algunas distinciones conceptuales. *Revista mexicana de investigación educativa*. Vol. 13, núm. 39, México, Octubre/Diciembre. Recuperado em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662008000400005&script=sci_arttext

Krumm, D. (2005). *Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Kopptiz, E. M. (1976). *El dibujo de la figura human en los niños*. Buenos Aires: Editorial Guadalupe.

Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. ***Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]***, Brasília, DF, n. 244-E, 20 dez. 2000. Seção 1. p.1. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm

Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). ***Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]***, Brasília, DF, 27 outubro 2011. Seção 1. p.1. Recuperado de:



http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Niterói: Universidade Federal Fluminense.

Recuperado de:

http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf

Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas.

Marx, K. (2008). *El Capital: Crítica de la economía política*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, S.A. Recuperado de: http://www.socialismo-chileno.org/biblioteca/KM_capital_libro1.pdf

Meece, J. L. (2001). *Desarrollo del niño y del adolescente*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://www.centrodemaestros.mx/bam/bam-desarrollo-nino-adolescente-meece.pdf>

Ministério da Educação – MEC. (2015). *Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego*. Brasília: Autor. Recuperado de: <http://pronatec.mec.gov.br/institucional-90037/o-que-e-o-pronatec>

Ministério de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. (2010). *Avaluacion del Programa Jovenes con Mas y Mejor Trabajo*. Buenos Aires: Autor. Recuperado de: http://www.trabajo.gba.gov.ar/informacion/Publicaciones%20P%C3%A1gina/Evaluacion_programa_jovenes.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2008). *Resolución 497/2008*. Buenos Aires: Autor. Recuperado de: http://www.trabajo.gov.ar/downloads/programajovenes/Res_MTEySS_497-2008_Jovenes_con_Mas_y_Mejor.pdf



Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. (2014). *Manual da aprendizagem: O que é preciso saber para contratar o aprendiz*. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. 9. ed. Brasília: Assessoria de Comunicação do MTE. Recuperado de:

[https://www.nube.com.br/informacoes/ cartilha_aprendiz/cartilha.pdf](https://www.nube.com.br/informacoes/cartilha_aprendiz/cartilha.pdf)

Neffa, J. C., Terra, L. M. y Toledo, E. G. (comp.). (2009). *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Buenos Aires : Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO. Recuperado de:

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100625114604/neffa1.pdf>

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. 13ª edición. Mexico: McGraw-Hill.

Noboru, E. S. (2004). *O Fim dos Empregos*. Recuperado de:

<http://www.ime.usp.br/~is/ddt/mac333/projetos/fim-dosempregos/empregoEtrabalho.htm>.

Oca, S. B. M. (1990). *Derecho del Trabajo*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico. Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=275>

Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *La relación de trabajo*. Informe V. Conferencia Internacional del trabajo. 95ª reunión. Ginebra. Recuperado de:

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>

Paschoal, L. (2006). *Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e medias empresas: para dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pérez, B. (1983). *Derecho del Trabajo*. Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma.

Recuperado de: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1565>

Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista Científica de Investigación en Psicología*. Vol. 4, núm. 2, Diciembre. Recuperado de:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf



Portal Brasil. (2016). *Governo estimula regularização de jovens aprendizes em Alagoas*.

Brasília, DF, 29 março 2016. Seção Economia e Emprego. Recuperado em:

<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/governo-estimula-regularizacao-de-jovens-aprendizes-em-alagoas>

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7 ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Recuperado de:

<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=ZlqZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos&f=false>

Real Academia Española. *Diccionario de Lingua Española*. Edición del Tricentenario. [versión online]. Recuperado em: <http://dle.rae.es/>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Secretaria de Estado e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE. (2016). *Anuário Estatístico do Estado de Alagoas*. Vol. 20. Maceió, AL. Recupedado em:

<http://dados.al.gov.br/dataset/4510081e-80b9-4b1e-9d93-9c6a775587fd/resource/0aa25217-1b1c-4f94-9ac0-5629b7fbed00/download/anuarioestatistico2014.pdf>

Secretaria Nacional da Juventude - SNJ. (2013). *Agenda Juventude Brasil 2013*. Recuperado em:

<http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/pesquisa%20perfil%20da%20juventude%20snj.pdf>

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

Vygotsky, L.S. (1978). *El desarrollo del los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica. Recuperado de:

http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/TA_Vygotsky_Unidad_1.pdf



Anexo A. Cuestionario realizado a la Coordinación del SINE/SEMTABES

Datos generales

Nombre: Rejane de Lemos Florência Santana

Fecha de Nacimiento: 03/04/1967

CPF o Registro Profesional: CRP15/0333

Formación Académica: Graduada en Psicología

Profesión/Cargo: Coordinadora de Intermediación de Mano de Obra del Sistema Nacional de Empleo.

Informaciones sobre el SINE y su Actuación

1. ¿Qué es el SINE?

El SINE es un servicio ofrecido por el Gobierno cuyo objetivo es facilitar la inserción de personas en el mercado de trabajo, haciendo intermediación de las vacantes y facilitando las necesidades del trabajador como la emisión de CTPS y habilitación del Seguro de Desempleo.

2. ¿Cuáles son las principales acciones y/o programas del Sistema Nacional de Empleo para ayudar a ciudadanos brasileiros en su empleabilidad?

Primariamente registrar a los interesados, obteniendo el máximo de los datos posibles para comprender su objetivo y cualificaciones y de acuerdo con la necesidad de las empresas y vincular a ambas partes. En resumen, funciona como una agencia de empleo.

3. ¿Cómo el SINE percibe al Joven y sus principales dificultades en la búsqueda de su primer empleo?

En principio, la falta de oportunidades por parte de la empresa, que no confían cargos a aprendices, aun siendo cargos de fácil integración, y también por la falta de cualificación y baja escolaridad por parte de los jóvenes que buscan insertarse en el mercado de trabajo.

4. ¿Existe alguna acción específica del SINE para el joven que busca empleo?

El SINE procura facilitar la intermediación del aprendiz, haciendo contactos con empresas asociadas, creando consciencia en las mismas sobre los beneficios de la inserción de jóvenes en el mercado. Así mismo, promover oficinas y cualificaciones para los adolescentes.

5. ¿Qué es el Programa de Empleo Ciudadano administrado por el SINE (objetivos, franja etaria, etc.)?

Es un programa de la esfera estatal que garantiza el encaminamiento de los jóvenes al mercado de trabajo, alumnos de la red pública estatal, que abarca a adolescentes entre 14 a 18 años, pero todavía no se ha aplicado en el estado.



6. ¿Cómo los jóvenes que desean obtener el primer empleo pueden participar del programa?

Observando cuáles son los puestos ofrecidos por el SINE, la Superintendencia del Ministerio de Trabajo e, inclusive, en el Portal Web. En el programa en cuestión, el candidato queda a la espera del inicio de su integración.

7. Luego de la selección del joven y su ingreso en el mercado laboral, ¿el SINE hace algún tipo de acompañamiento u ofrece algún tipo de soporte?

El SINE acompaña a los candidatos hasta el momento de la contratación, no da soporte posterior, cuestión que queda a cargo de la empresa contratante.

8. ¿Cómo el SINE evalúa la participación de los profesionales de RRHH y de las empresas en el proceso de inserción de jóvenes en mercado laboral?

El SINE observa gran dificultad, tanto por parte de los profesionales como por parte de las empresas, por la falta de preparación de las mismas para absorber estos nuevos profesionales, más allá de esto, la desconfianza por parte de las empresas de emplear adolescentes sin ninguna experiencia. Otro factor determinante verificado es la falta de intereses de las empresas de costear la contratación del aprendiz, incluyendo transporte y ciertos cursos obligatorios.

9. ¿Cómo el SINE percibe y evalúa el Programa Aprendiz Legal y la Ley de Aprendizaje del Gobierno Federal?

El programa tiene una planificación eficiente, sin embargo poco distante de nuestra realidad, el gobierno no procura viabilizar a las empresas, para orientarlas o concientizarlas, aumentando la eficiencia del programa, así como también, la falta de cualificación de los jóvenes aprendices.

10. ¿Cómo usted percibe la importancia del SINE en esta etapa de inserción de los jóvenes en el mercado laboral y cuál es la primordial contribución del Programa Aprendiz Legal?

Como propuesta principal del SINE, la intermediación de candidatos para vacantes de empleo, también es una herramienta utilizada en la búsqueda de la inserción de los adolescentes en el mercado de trabajo, con toda la dificultad encontrada en nuestro estado, como la baja escolaridad y preparación de la empresa. El SINE actúa en la creación del vínculo entre ambas partes a fin de ayudar al correcto funcionamiento del programa.



Anexo B. Cuestionario realizado a la Coordinación de Pronatec Alagoas

Datos generales

Nombre: Cássia Raqueline de Medeiros Siva

Fecha de Nacimiento: 11/10/1977

CPF o Registro Profesional: 03003229419

Formación Académica: Graduada en Psicología

Profesión/Cargo: Coordinadora de Pronatec Trabajador AL

Tiempo de Trabajo: 1 año

Nombre de la Organización: Ministerio de Trabajo y Empleo

Informaciones sobre el Programa Joven Aprendiz

1. ¿Qué es la Pronatec y con qué iniciativa surgió?

Es un Programa Nacional que ofrece al joven acceso a la Enseñanza Técnica y empleo, donde el Gobierno Federal es quién financia su formación. Esto es, los cursos son ofrecidos de manera gratuita por Instituciones Federales, Estatales, Distritales y Municipales de educación profesional y tecnología. El Pronatec surgió de un análisis de las políticas públicas de educación y representa una política pública que contribuye fuertemente al crecimiento de la educación profesional. Ciertamente se hace necesaria la ampliación de las vacantes para mejorar la atención de los diversos municipios del país.

2. ¿Cuáles son las acciones específicas de Pronatec para el ciudadano brasileiro?

Fortalecer la Enseñanza Media, promoviendo su articulación con la EPT³², por medio de la oferta concomitante de Cursos Técnicos gratuitos, presenciales y de calidad. Fomentar la calidad de los Cursos Técnicos realizados en concurso con la Enseñanza Media, mediante convenios de inter-complementariedad, con el objetivo del planeamiento y el desarrollo de un proyecto pedagógico unificado orientado a la formación integral del estudiante. Contribuir a la integración, de las ofertas realizadas en régimen colaborativo, de los currículos y proyectos pedagógicos de escuelas de Enseñanza Media y centros de Educación Profesional y Tecnológica. Contribuir a la reeducación de la desigualdad de oportunidades por intermedio de la democratización de la oferta de Cursos Técnicos a estudiantes de las Redes Públicas de Enseñanza Media, preferentemente aquellos que son, conformes a Artículo 2º de la Ley Nº 12.513/2011, también beneficiarios de los programas federales de transferencia de ingresos, personas con deficiencias, personas indígenas, comunidades salvajes y jóvenes en cumplimiento de medidas socioeducativas.

3. ¿Quiénes son los principales asociados de Pronatec?

Ministerio de Trabajo y Empleo, Ministerio de la Educación y Asociados al Aprendizaje.

³² EPT: Enseñanza Pública Técnica.



4. ¿Cuál es la percepción de la Coordinación de Pronatec en Alagoas sobre el Programa Aprendiz Legal?

Aún existe una “cierto” rechazo en algunas empresas en relación a la inserción del menor. Más hoy en el estado de Alagoas el proyecto está creciendo, las empresas están solicitando más menores y empleando a mayores de 18 años sin experiencia profesional y otras están aprovechando a sus aprendices menores cuando alcanzan su mayoría de edad.

5. ¿Cuál es la relación de Pronatec con el Programa Aprendiz Legal?

Abrir las oportunidades para la capacitación práctica y teórica de jóvenes con edades entre 14 y 24 años.

6. ¿Cómo la coordinación de Pronatec en Alagoas ve al joven y su inserción en el mercado de trabajo del estado?

Hoy con la inserción del menor sin experiencia en el mercado de Alagoas, está teniendo una ruptura del rechazo, como fue dicho en la pregunta 4. Las empresas están cediendo más y ciertas empresas están aprovechando algunos jóvenes. Por otro lado, los jóvenes están aprovechando las oportunidades, se identifican con determinadas áreas y se capacitan en cursos ofrecidos por la Pronatec, facilitando así el comienzo de la vida profesional.

7. ¿Cuáles son los principales desafíos de Pronatec en el municipio de Maceió y en estado de Alagoas?

Asociar cantidad y calidad. Es decir, que los cursos ofrecidos en la capital y en los municipios reflejen la real demanda del trabajador, así como también la identificación como la priorización de las necesidades de formación profesional para cada región.

8. ¿Cómo la Coordinación de Pronatec en Alagoas evalúa la participación de las empresas en la inserción del joven en el mercado laboral?

Se revirtió la tendencia acerca del rechazo a contratar jóvenes. Las empresas ahora están más abiertas a la contratación de aprendices menores, tal como fue explicado en la respuesta 4.

9. ¿Cuáles características pueden ser consideradas como puntos fuertes y puntos débiles de Pronatec?

El punto positivo es la oferta de cursos para quienes buscan cualificarse a nivel profesional y un punto débil es la demanda, identificar correctamente el curso para el tipo de ocupación correspondiente mirando la necesidad del mercado.

10. ¿Cuáles características pueden ser consideradas como puntos fuertes y puntos débiles del Programa Joven Aprendiz?

Un punto positivo es obtener la experiencia de pasar por el programa. Un punto negativo es la falta de conocimiento y administración del tiempo.



Anexo C. Autorización para la Utilización de los Datos de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac para la Investigación y para la Divulgación de los Resultados.



DE: Prof. Leandro Matos Souto da Rocha

PARA: Departamento de Gestão de Pessoas Cesmac

Att: Coordenador de Recursos Humanos, Sr. Gustavo José

Assunto: Autorização para Pesquisa Científica

Maceió, 09 de abril de 2015.

Venho por meio desta, solicitar autorização para utilização de dados da Avaliação de Desempenho do Programa Jovem Aprendiz Cesmac, para elaboração de uma Pesquisa Científica, junto ao Programa de Iniciação Científica desta mesma IES e concomitantemente ao meu mestrado em Direção de Recursos Humanos, realizado pela Universidad de Ciencias Empresariales e Sociales - UCES, situada na provincia de Buenos Aires, Argentina.

Vale salientar que, apesar de ser uma pesquisa onde a coleta de dados se dará através de análise documental e bibliográfica, esta envolve seres humanos, por isso deverá passar por submissão, tramitação e acompanhamento pela Plataforma Brasil, sistema eletrônico criado pelo Governo Federal, que permite ao Comitê de Ética em Pesquisa, fiscalizar e agilizar os processos de todas as pesquisas, deste tipo, no país. Tal documento servirá exatamente para formalizar a pesquisa junto ao Comitê de Ética em Pesquisa, através da Plataforma Brasil.

Desde já agradeço a atenção e me coloco a disposição para passar e atualizar a empresa, na íntegra, tudo o que diz respeito à pesquisa.

Atenciosamente;


Prof. Esp. Leandro M. S. da Rocha

Autorização;


Coord. Gestão com Pessoas



Anexo D. Digitalización de las Consideraciones Finales del Relato de la Evaluación de Desempeño del Programa Joven Aprendiz Cesmac.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados da Avaliação do Programa Jovem Aprendiz Cesmac, podemos concluir que o principal desafio para o Departamento de Gestão com Pessoas se refere encontrar ferramentas e intervenções específicas para trabalhar questões relacionadas à conduta e à postura profissional dos jovens aprendizes. Faz-se necessário nas próximas turmas, inserir ações estratégicas voltadas para orientação profissional, afim de, garantir um melhor amadurecimento do jovem a nível pessoal e profissional, orientando-o também na adaptação a vida profissional, uma das principais dificuldades relatadas pelos aprendizes na Avaliação.

Por outro lado, é necessário também aperfeiçoar as orientações e treinamentos voltados para os gestores, visto que foram reveladas, apesar da pouca incidência, queixas por parte de alguns jovens referente à postura do gestor.

Contudo, mesmo diante desses aspectos percebidos, o programa Jovem Aprendiz Cesmac, obteve uma ótima avaliação, apresentando pouca resistência no que se refere ao acolhimento do jovem por parte da empresa, resultados claros onde demonstra a satisfação por parte dos jovens em participar do Programa em questão, poucos casos de advertências, poucos registros de conflitos envolvendo Aprendizes e poucos aspectos negativos levantados na Avaliação em relação ao Programa Jovem Aprendiz, principalmente se considerarmos a quantidade de jovens que participam do Programa Jovem Aprendiz Cesmac comparando a realidade da maioria das empresas do estado de Alagoas.

No todo, podemos perceber que, as mudanças significativas que houve, a partir do Programa Jovem Aprendiz Cesmac, no comportamento organizacional, trouxe mais resultados positivos que negativos para o desenvolvimento do Centro Universitário Cesmac.

Maceió, 20 de agosto de 2015.

Analista Técnico Responsável pela Avaliação

Coordenador de Gestão com Pessoas

de



**CUESTIONARIO DE INVESTIGACION SOBRE EL PROGRAMA APRENDIZ LEGAL
LA MIRADA DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS**

DADOS GERAIS

Data de preenchimento do questionário:

Nome:

Data de Nascimento:

CPF ou Registro Profissional:

Formação Acadêmica:

Profissão/Cargo:

Quanto tempo trabalha na função:

Nome da Empresa em que você trabalha ou ramo de atuação:

INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA JOVEM APRENDIZ

01. Quantas empresas você trabalhou que tinha o Programa Aprendiz Legal? E quantas turmas tiveram do programa em cada empresa?

02. Houve caso de problema na relação Supervisor – Jovem registrado no RH da sua empresa?

03. Houve caso de substituição de algum jovem? Se sim, quantos? Por quê?

04. Houve caso de resistência por parte da equipe já existente para trabalhar com o jovem? Se sim, qual a estratégia do RH para lidar com a situação?

05. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelo RH em relação ao programa Aprendiz Legal e quais as estratégias adotadas?



06. Como foi desenvolvido o Processo Seletivo do Programa Aprendiz Legal na sua empresa? (quantas etapas, quantos candidatos, etc.).

07. Como foi a integração desses jovens nos setores de trabalho? (alguma ação específica)

08. Como você avalia a participação dos gestores no desenvolvimento do Programa Aprendiz Legal?

09. O que mudou na dinâmica da empresa (comportamento organizacional) após a implantação do Programa Aprendiz Legal? E quais consequências, sejam elas positivas ou negativas, que o programa trouxe para a mesma?

10. No todo, como você percebe o Programa Aprendiz Legal?

Obrigado por sua colaboração!