

SELECCIÓN DE UN APRENDIZ Y MANTENIMIENTO EN LA EMPRESA. ESTUDIO E IMPLICACIONES EN LA PRÁCTICA EDUCATIVA

Ana María González Prado¹

RESUMEN

Presentamos a continuación las conclusiones del estudio que se realizó en el marco del proyecto "PET", financiado por el programa comunitario Leonardo da Vinci, para conocer las opiniones de la empresa respecto a la contratación de aprendices de baja cualificación.

El objetivo final del proyecto era diseñar, aplicar y evaluar una propuesta educativa capaz de aumentar las probabilidades de éxito de los alumnos que pretendían incorporarse al mercado laboral tras recibir formación de inserción laboral en nuestros centros. En este sentido, y a partir de las conclusiones obtenidas, elaboramos una propuesta de entrenamiento en habilidades sociolaborales destinada a dicho colectivo.

Palabras Clave: contratación, destrezas, desempleo, exclusión social, habilidades, inserción laboral.

ABSTRACT

We present here the conclusions of a survey carried out within the frame of the PET project funded by the European Programme *Leonardo da Vinci* in order to find out what businessmen think of contracting low-qualified apprentices.

The final objective of this project was to outline, apply and assess a training proposal in order to increase the chances of success of trainees who would immediately enter the labour market after having received vocational integration training in our establishments. In this sense, and in the light of the conclusions reached, we prepared a training proposal on Social and Labour Skills particularly aimed at this group.

Key Words: contract, skills, unemployment, social exclusion, abilities, vocational integration training.

1. INTRODUCCIÓN

La lucha contra el desempleo se ha convertido en los últimos años en la preocupación más importante de los países de la Unión Europea. Una de las principales recomendaciones que se han propuesto para combatir esta lacra de la sociedad contemporánea se basa en la inversión en formación profesional, como clave para aumentar las posibilidades de empleo de la población activa.

La Comisión Europea, como impulsora de medidas especiales en torno al problema del empleo, planteó en 1994 el Programa Leonardo da Vinci, un instrumento específico para fomentar políticas de formación profesional entre cuyos objetivos destacamos el de mejorar la calidad y aumentar la cantidad de acciones destinadas a la orientación vocacional y la mejora de la capacitación de los orientadores para responder a las demandas de la empresa y la industria.

La Comisión Europea proporcionó medios para posibilitar la cooperación transnacional, para difundir las buenas prácticas y para lograr desarrollos y acercamientos innovadores a dicho problema.

La Asociación Norte Joven², en su afán por generar alternativas de inserción social y laboral dirigidas a

¹ Licenciada en Psicología. Directora Delegada de la Asociación Norte Joven.

² Norte Joven es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro, que se constituyó en 1985 para ofrecer alternativas de formación para el empleo a jóvenes en situación de grave desventaja social, y que en 1993 fue declarada de utilidad pública. Desde sus tres centros-taller, situados en tres distritos madrileños, ofrece formación académica y capacitación en un oficio (Electricidad, Fontanería, Ebanistería, Informática o Cocina) a cerca de 200 jóvenes en riesgo de exclusión social, promoviendo su inserción laboral estable. Desde sus inicios, cerca de 2000 jóvenes han recibido atención en estos centros. Esta labor ha sido ampliamente reconocida (Premio Reina Sofía de la Fundación CREFAT en 1991, Premio Miguel Hernández del Ministerio de Educación y Ciencia en 1996, I Premio

colectivos en riesgo o en exclusión social, ha promovido el proyecto *Practical & Educational Training* (PET), realizado por un partenariado de desarrollo comunitario que recoge algunos abordajes a la problemática del acceso al empleo. *PET* se desarrolla en el ámbito de la formación profesional continua y se destina a mejorar la calidad de los dispositivos de formación profesional dirigidos a favor de las personas en riesgo o en exclusión social, con necesidad de encontrar un empleo y claras desventajas ante el acceso al mercado laboral, por las características sociales, económicas y culturales de su medio y por las consecuentes limitaciones marcadas por sus características personales y profesionales, en las que más adelante nos detendremos.

Para lograr la inserción social y laboral (entendiendo con ello la inclusión y participación de las personas en la sociedad y su acceso a un puesto de trabajo regulado) es necesario, a nuestro juicio, incorporar nuevas estrategias de orientación y formación acerca de aspectos menos evidentes que los conocimientos técnicos de un oficio, los cuáles son, de hecho, tan importantes como éstos.

El proyecto responde a esta necesidad cada vez más notoria de incorporar a los aprendizajes técnicos, reglados o no, conocimientos complementarios, informaciones, orientaciones, técnicas y habilidades que permitan a los individuos en desventaja social enfrentarse al trabajo con mayores posibilidades de éxito dentro de un contexto económico de mercado complejo y cambiante. Se puede decir que hoy en día la capacitación profesional (destrezas técnicas) ya no tiene un valor absoluto ni determinante en la inserción; el mercado laboral valora y exige, además, competencias sociales que en otro momento eran secundarias, pero que ahora son ciertamente imprescindibles.

2. CONTEXTO

Como ya hemos reseñado, *PET* ha sido desarrollado por un partenariado de desarrollo formado por varias instituciones europeas, además de la ya mencionada, cuyo nexo común es el fomento de medidas de entrenamiento vocacional y acceso al empleo: Brinellgymnasiet (de Nässjö, Suecia), CRFA Formation Professionnelle (de Orleáns, Francia) y Salford College (de Manchester, Reino Unido). A pesar de la diversidad de las entidades implicadas (públicas y privadas, de formación reglada y no reglada), se ha partido de la necesidad común de que sus alumnos aprendan partiendo de la realidad cotidiana del trabajo.

Millones de jóvenes europeos encuentran serias dificultades para conseguir un trabajo estable. Por otra parte, el fracaso escolar viene siendo uno de los asuntos más preocupantes que presentan los sistemas educativos de algunos países de la Unión Europea. Es evidente y general la existencia de una proporción importante de alumnado que no encuentra respuesta a sus necesidades educativas. Ello acarrea frecuentemente el abandono de los estudios e impide que se logre el objetivo de la escuela como agente de estructuración social. Surge entonces un colectivo juvenil numeroso que carece de titulación y que ha abandonado el marco socializador del sistema escolar.

El proyecto *PET* ha partido del análisis de esta realidad y se ha orientado a un grupo de población mayoritariamente joven. Los jóvenes con los que trabajamos se enfrentan a la búsqueda de empleo, y de

un modo más general a la vida adulta con escasas expectativas de control (que implican una explicación o atribución prospectiva del resultado) sobre su entorno y sobre su futuro: perciben que hagan lo que hagan no podrán cambiar la situación ni servirá de nada. La mayoría considera el futuro tan incierto que sólo merece la pena vivir al día y esta percepción provoca su apatía y su resignación lo que suele traducirse por lo general en una falta de confianza en uno mismo (indefensión aprendida) y baja motivación hacia el empleo.

Nuestra sociedad, de una manera más o menos implícita, establece unos elementos de reconocimiento de la llegada a la madurez que, a modo de ritos de iniciación, implican el acceso a la edad adulta y a la participación activa. Esos elementos de madurez son fundamentalmente la independencia económica y su consecuencia más inmediata, la independencia afectiva. Hoy por hoy, la iniciación en el empleo se convierte en un elemento identificador de un miembro activo de la sociedad a quien se le reconocen los derechos del adulto. El retraso en la incorporación al empleo prolonga una situación de dependencia económica de la familia, asociada a una dependencia afectiva y, de alguna manera, a una ausencia de control sobre la propia vida. Esta situación, sobre todo en los estratos sociales de nivel socioeconómico bajo o medio-bajo a los que nos referimos, denota que el individuo no está integrado en el sistema social, y esa identificación sin duda incide sobre su comportamiento relacional.

La transición de estos jóvenes a la vida adulta viene marcada por la ruptura con los espacios y tiempos socializadores habituales. Al abandono del referente escolar se une la exclusión de otro marco estructurador fundamental: el trabajo. La falta de titulación les conduce inexorablemente al desempleo crónico o a la precariedad laboral aguda. Puesto que sus expectativas de control sobre la situación son mínimas y las posibilidades del mercado laboral escasas, el sujeto se ve abocado a la pérdida del sentido del tiempo (días laborables/vacaciones) y del espacio (escuela/empresa) estructurados socialmente. Asimismo, un alto porcentaje de estos jóvenes procede de familias con un alto grado de conflictividad y una ausencia de límites. Todas estas circunstancias sitúan al joven al margen de los principales agentes de socialización normalizados. El grupo de iguales se convierte entonces en el referente social magnificado para este tipo de población juvenil. En demasiadas ocasiones este referente no fomenta actitudes prosociales sino conductas antisociales, a la vez que erosiona muchos de los valores positivos que la escuela y la familia inculcan. El joven debe adaptarse a los hábitos y reglas de la calle para "sobrevivir" en su medio, con lo que se aleja de los procesos de inserción y se acerca progresivamente a la marginalidad y a la inadaptación social. La prolongación de esta situación llevará con toda probabilidad a un retraimiento social del individuo o bien generará desafección y actitudes anti-institucionales. En ambos casos, el sujeto se encontrará ya en el umbral de la exclusión social.

La experiencia viene mostrándonos cómo el encadenamiento de circunstancias expuesto se cumple con cierta regularidad. Ante ello situamos nuestro propósito de adaptar la formación a cada persona como instrumento clave para quebrar procesos de inadaptación en favor de su integración social y laboral. Es este aspecto, el de la inserción laboral, el que nos ha llevado a procurar el establecimiento de vínculos para reducir la enorme distancia entre la formación y el empleo y aproximar a nuestros destinatarios al entorno laboral.

Desde nuestro punto de vista, los programas formativos orientados al desarrollo de la persona y su identificación como miembro de nuestra sociedad debe acompañar a cualquier proceso de cualificación profesional, integrándose en un continuo que comienza con unas actitudes básicas para la vida: respeto

hacia las personas y hacia las cosas, responsabilidad, relación y comunicación positivas; y se concretan en un dominio de la puesta en práctica de estos recursos básicos en situaciones específicas, como la búsqueda, adaptación y mantenimiento a un puesto de trabajo.

3. DISEÑO DE LA EXPERIENCIA

El proyecto nace de un análisis de la realidad social y laboral del colectivo de jóvenes en exclusión social, que revela sus carencias en el ámbito socio-laboral y su dificultad para lograr una inserción progresiva y duradera. El objetivo que se plantea cobra, además, mayor relevancia ante la escasez de instrumentos formativos dirigidos a estos sectores de población, en especial en lo que a formación y a orientación laboral se refiere, pues la mayoría de las publicaciones a las que hemos tenido acceso se dirigen a universitarios o a trabajadores titulados, que acceden a puestos de trabajo cualificados.

Para desarrollar un programa orientado a favorecer la inserción laboral de jóvenes desaventajados, nos parece importante analizar el entorno en el que pretendemos que se integren, examinando las necesidades formativas y las demandas del ámbito laboral respecto a los empleados. Por ello, consideramos básico realizar un estudio de opinión que trataba de: 1) recabar la opinión de empleadores potenciales, que reciben a alumnos en prácticas o que contratan aprendices, con respecto a los aspectos positivos y las carencias de formación que detectan en los jóvenes; 2) analizar sus opiniones; 3) considerarlas en el diseño de propuestas formativas orientadas a la inserción sociolaboral para mejorar nuestras intervenciones y para favorecer una transición exitosa de los jóvenes al mundo laboral.

Expondremos a continuación cómo nos acercamos a las percepciones de los empleadores.

4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Para recoger las impresiones de los empresarios desarrollamos un cuestionario que incluyera los siguientes *contenidos*:

- Habilidades o cualidades que más valoraban en los jóvenes ante su incorporación en su empresa
- Errores más comunes de los aprendices en sus puestos de trabajo
- Conocimientos básicos que exigen los empresarios
- Opinión de los empresarios acerca de la idoneidad de la formación que reciben los jóvenes en el ámbito educativo con respecto a las necesidades de la empresa.

En cuanto a la *forma*, procuramos elaborar un instrumento breve, claro y sencillo, con el propósito de propiciar la colaboración en la respuesta del mayor número posible de empresarios (o encargados) dispuestos a responderlo. Incluye tanto preguntas abiertas como cerradas, que tienden a suscitar experiencias próximas en el tiempo, tanto positivas como negativas. Se pretende con ello aumentar la concreción de las respuestas de tal modo que proporcionen datos significativos para la comprensión de la cuestión. Las respuestas más concretas y reveladoras se obtuvieron a través de preguntas referidas a los errores de los aprendices que producían crispación en sus oficiales.

Respecto a su *estructura*, el cuestionario constaba de una introducción explicativa donde se presenta el documento y cuarenta preguntas, distribuidas en cinco apartados:

- Datos identificativos de la empresa: nombre, domicilio, teléfono, cargo de la persona que contesta los cuestionarios, etc.
- Información general de la empresa: sector, servicios que ofrece, facturación, número de personas en plantilla, edad media de los empleados, movilidad laboral y sistema de formación (interna o externa).
- Información sobre los procesos de selección / admisión de jóvenes (de baja cualificación) para su

contratación / incorporación en prácticas y otros datos que nos permiten conocer el proceso de selección y contratación de las empresas.

- Destrezas y conocimientos básicos y técnicos que se exigen para realizar prácticas y en la selección de personal contratado, distinguiendo entre conocimientos teóricos, prácticos y actitudes para el empleo.
- Evaluación de aprendices y personal en prácticas tras su incorporación en la empresa: habilidades más valoradas, fallos más comunes y criterios de evaluación de los aprendices.

La *aplicación del estudio* duró, aproximadamente, cinco años. Comenzó en 1998 y finalizó el pasado año 2003.

La *selección de la muestra* de empresas a las que se aplicaría el cuestionario la realizó cada una de las entidades socias eligiendo aquéllas que se perfilaban como cantera de ofertas de empleo para los beneficiarios. La selección de las empresas se realizó en función de cuatro variables que afectan a la contratación de nuevos trabajadores jóvenes: número de empleados, número de empleados varones, edad media de los empleados y movimiento de personal. La muestra de empresas la constituyeron sesenta sociedades contactadas por los centros formativos implicados en el proyecto, todas ellas sensibilizadas en cierta medida con la formación de jóvenes.

El 50 por ciento de las empresas contactadas contestaron el cuestionario, aunque el nivel de respuesta fue distinto según los países implicados (Francia, 27 %; Suecia, 53%; España, 53%; Reino Unido, 67 %). La empresa tipo que suele contratar a los beneficiarios de las instituciones socias de este proyecto se caracteriza por una facturación media anual próxima a los 600.000 euros y que cuenta con una plantilla media próxima a los 25 trabajadores. Los empleados son varones en su mayoría y su edad media ronda los 33 años. El porcentaje de movimiento de personal no sobrepasa el 10 por ciento anual.

Las personas que contestaron el cuestionario en nombre de su empresa ocupaban en su mayoría cargos directivos, lo que nos permitió conocer de primera mano sus criterios de selección y evaluación del personal laboral joven (cultura de la empresa en materia de contratación de jóvenes).

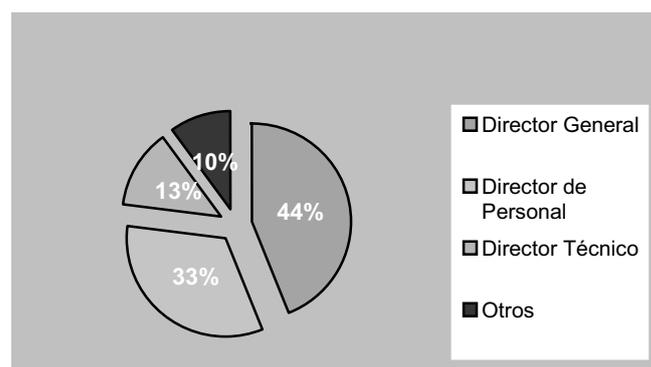


Gráfico 1. Quién contestó al cuestionario

A partir de los protocolos se pudo recoger información relativa a cinco aspectos generales:

- a) Información general sobre la empresa
- b) Información sobre la contratación
- c) Valor que atribuyen los empresarios a la enseñanza

- d) Información sobre los sistemas de formación
- e) Evaluación de aprendices y personal en prácticas

a) Información general sobre la empresa

El primer bloque de información recogida hace referencia a las características de las empresas encuestadas:

- Número total de empleados: entre 0 y 50 (70 por ciento de las empresas)
- Número de empleados varones: 67 por ciento
- Edad media de los empleados: entre 25 y 40 años (90 por ciento)
- Movimiento de personal: entre 0 y 10 por ciento (82 por ciento)

El índice de rotación de personal de estas empresas posibilita nuevas contrataciones con una cierta estabilidad. La principal causa del movimiento de personal es el despido por inadecuación a las necesidades o exigencias del empresario. En cuanto al sector al que pertenece, cada entidad socia recurrió a empresas de los sectores donde sus usuarios buscarán empleo. Los sectores recogidos fueron:

- Justicia 6,7%
- Seguros 6,7%
- Construcción 16,6%
- Comercial 13,3%
- Ocio y tiempo libre 6,7%
- Eléctrico 23,3%
- Industrial 16,6%
- Otros 10%

Nos interesamos por los procesos de contratación de estas empresas con la intención de conocer sus criterios respecto a los aspectos que destacamos a continuación.

b) Información sobre la contratación

b.1) Formación que requieren en sus procesos de selección de personal. En este aspecto las respuestas no son concluyentes: algunas empresas requieren personas con determinada formación y otras prefieren capacitarlas para adaptarlas más eficazmente a su sistema de trabajo.

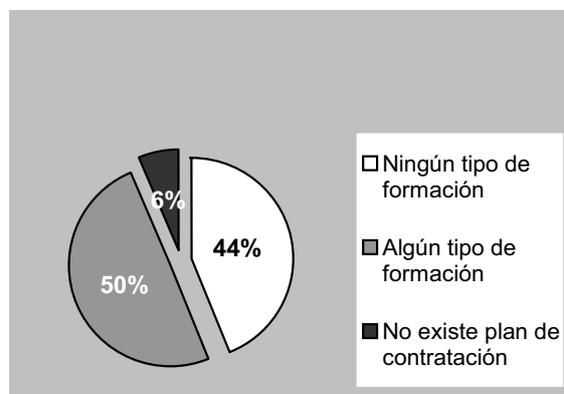


Gráfico 2. Formación que requieren las empresas en sus procesos de selección de personal

b.2) Dificultad percibida para captar al personal adecuado al puesto. También en esta cuestión las

opiniones están muy repartidas: el 49 por ciento opina que resulta difícil encontrar a la persona adecuada, mientras que el resto (51 por ciento) encuentra con facilidad candidatos entre los que elegir.

b.3) Criterios de contratación de personal laboral joven. Entre todos los aspectos consultados podemos destacar como criterios fundamentales los que siguen:

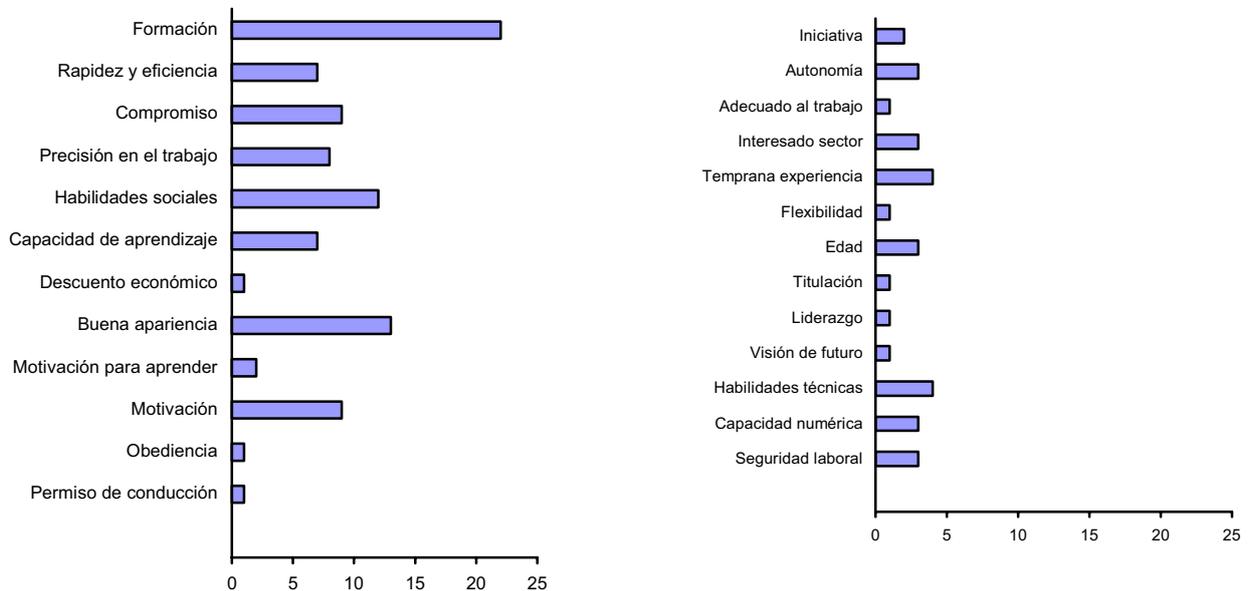


Gráfico 3. Criterios de contratación de personal laboral joven

- Formación previa
- Buena presencia o aspecto convencional
- Habilidades de relación y comunicación interpersonal
- Responsabilidad
- Motivación

b.4) Conocimientos requeridos. Según el tipo de tarea correspondiente al puesto que se pretende cubrir, se exige en mayor o en menor medida que el candidato cuente o no con conocimientos teóricos específicos. Las respuestas a la pregunta "¿es importante la cualificación profesional a la hora de contratar a un joven aprendiz?" presentan una alta dispersión. Esta variabilidad es acorde a la actividad a desarrollar. Dentro de los trabajos especializados se exigen conocimientos técnicos previos en la misma proporción que conocimientos mínimos o ningún conocimiento, ya que muchas empresas prefieren formar ellas mismas a sus trabajadores.

c) Valor que atribuyen los empresarios a la enseñanza

La enseñanza reglada, en opinión de los consultados, proporciona a los jóvenes:

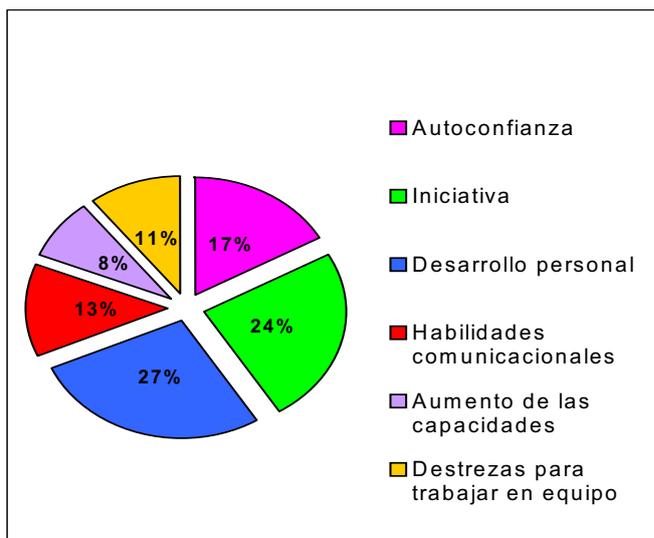


Gráfico 4. Contribuciones de la enseñanza reglada para el desempeño laboral

- Acompañamiento del desarrollo y de la madurez personal
- Desarrollo de la iniciativa
- Confianza en sí mismos
- Habilidades comunicacionales
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de habilidades y capacidades generales

De forma mayoritaria, se considera que los conocimientos que se transmiten en la escuela no son útiles para la actividad laboral cotidiana, por tratarse de contenidos demasiado teóricos y escasamente vinculados a la práctica. Un 24 por ciento de las empresas considera, no obstante, que la formación que se imparte en los centros de enseñanza reglada sí se adapta a sus necesidades.

d) Información sobre los sistemas de formación

El 60 por ciento de las empresas del estudio tiene planes de formación internos, mientras que el 37 por ciento tiene sistemas externos de formación (ambos sistemas no son excluyentes entre sí).

En cuanto a cursos de actualización formativa, el 40 por ciento de las empresas realizan actividades de reciclaje profesional para sus empleados.

La acogida de aprendices y personal en prácticas resulta una práctica habitual. El 90 por ciento de las empresas encuestadas acoge aprendices y/o personal en prácticas. Entre las razones que les impulsa a ello destaca el formar a jóvenes adaptados a la organización para su futura actividad en la empresa.

Cuando las empresas rechazan aprendices o estudiantes para realizar prácticas, los motivos planteados con más frecuencia son la falta de motivación y la carencia de habilidades.

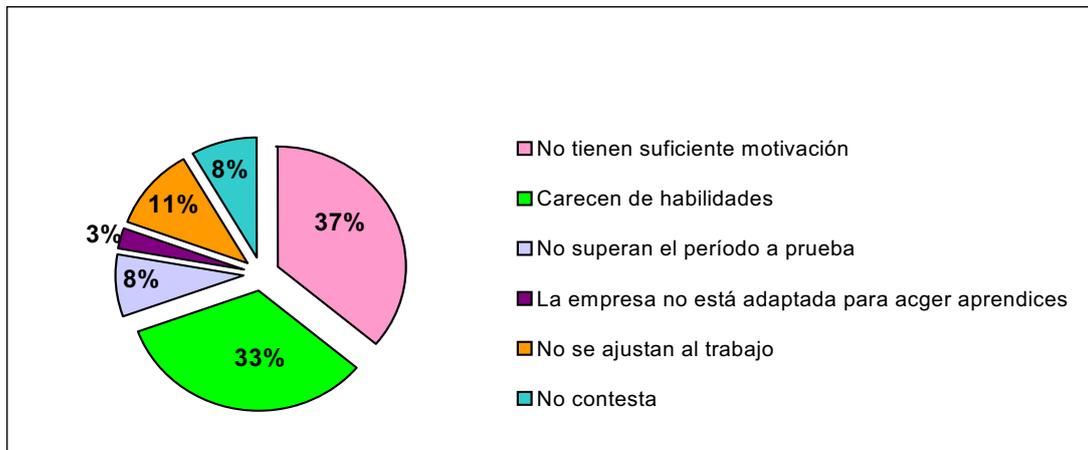


Gráfico 5. Razones por las que las empresas rechazan la posibilidad de acoger estudiantes en prácticas.

Como decíamos, uno de los criterios de selección de las empresas para aplicarles el cuestionario ha sido que colaborasen con los centros de formación que han llevado a cabo este estudio, ya sea en la admisión de los alumnos de éstos para realizar prácticas en sus centros de trabajo o en su contratación. Quizá este motivo explique que la mayoría de los encuestados (66 por ciento) manifieste que su empresa es receptora de aprendices y trabajadores jóvenes.

En cuanto a las expectativas de los empresarios respecto a los centros de formación, hay empresas que realizan labores de formación de los trabajadores y no se ha planteado nunca la colaboración de un centro formativo en ese proceso (38 por ciento). Existen otras que, por el contrario, sí poseen vínculos con centros formativos, a los que solicitan cooperación y una selección eficaz de sus aprendices.

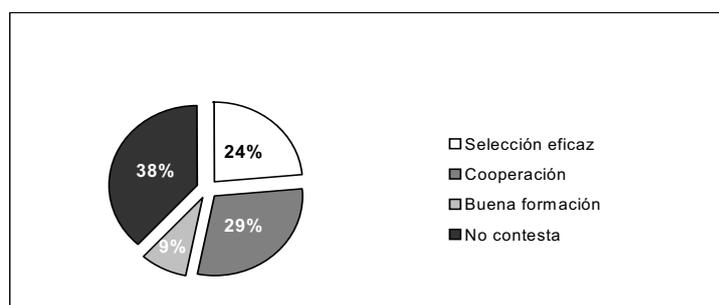


Gráfico 6. Qué esperan las empresas de los centros formativos

e) Evaluación de aprendices y personal en prácticas

Los empresarios hacen patente su preocupación por aspectos ajenos a la cualificación profesional. Entre las habilidades que más les preocupan en los procesos de selección de personal podemos afirmar que la capacidad de trabajo en equipo es altamente valorada, junto con la resolución de problemas y las habilidades de comunicación. En algunos puestos se valora la agilidad en el manejo numérico.

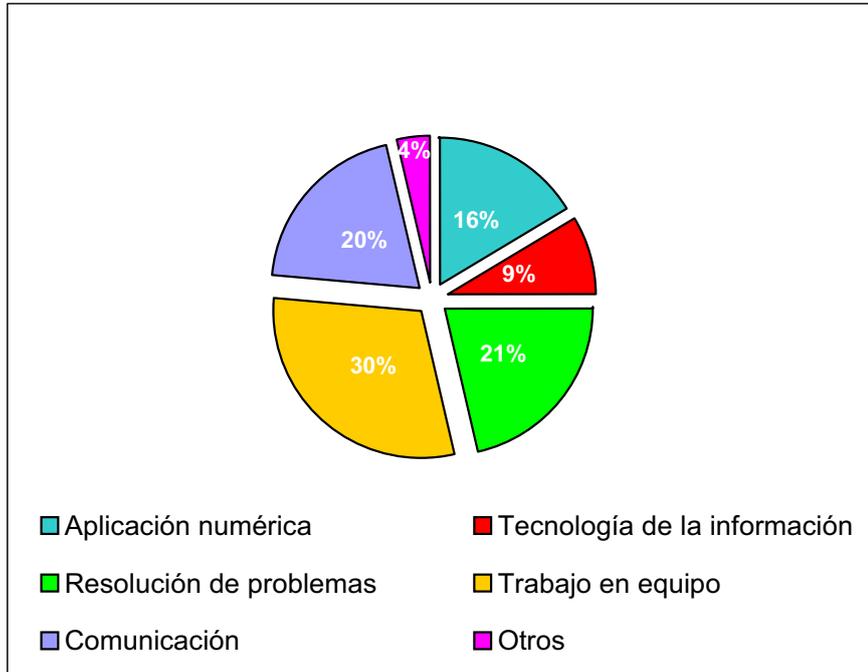


Gráfico 7. Habilidades que las empresas suelen evaluar en sus procesos de selección de personal. Una vez superado el proceso de selección, cuando el joven está ya incorporado a la plantilla de la empresa, los evaluadores cambian su perspectiva y también los criterios que aplican a la hora de valorarlo. Otros aspectos cobran mayor relevancia en este momento, entre los que pasan podemos destacar los que siguen:

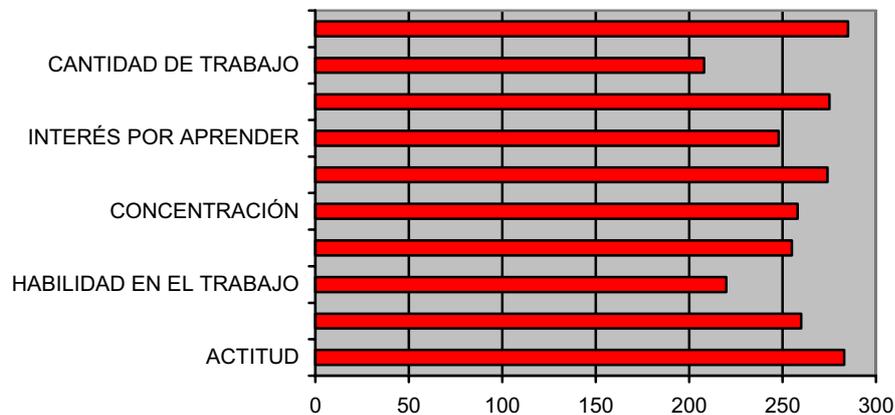


Gráfico 8. Criterios de valoración de los empleados jóvenes de baja cualificación

- Su puntualidad
- Su actitud positiva hacia el empleo y la empresa
- La calidad de su trabajo
- Su nivel de colaboración en el trabajo
- Su nivel de comprensión

Resulta difícil discriminar la importancia atribuida a todos estos aspectos debido al énfasis con que los empresarios defienden la importancia de cada uno de ellos.

Otro aspecto de interés es el que se refiere a los errores que comenten, con mayor frecuencia, los trabajadores jóvenes. Preguntados los empresarios acerca de qué les crista de sus empleados jóvenes, se nos revelan los fallos que más peso alcanzan en la evaluación negativa de un aprendiz y que están referidos a las siguientes categorías:

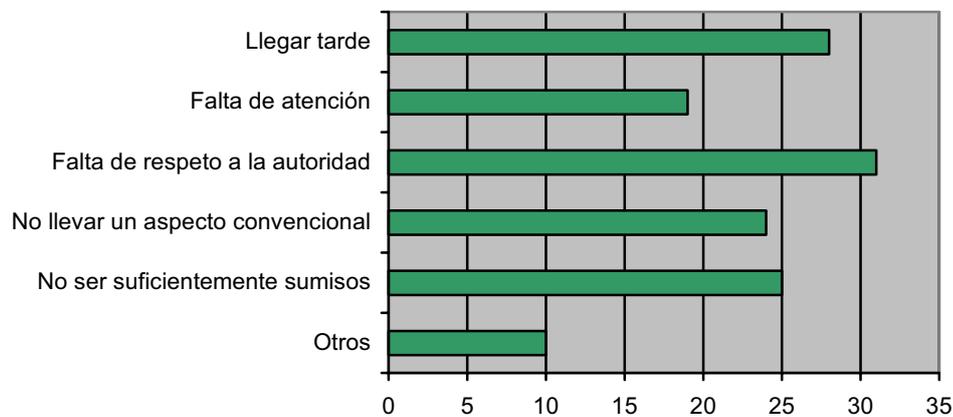


Gráfico 9. Errores de los empleados jóvenes de baja cualificación que provocan mayor crispación en sus evaluadores.

- Faltas de respeto a su autoridad, insumisión / desobediencia
- Impuntualidad / Absentismo
- Aspecto poco convencional
- Baja atención a las instrucciones y desconcentración en el trabajo que se realiza

5. RESULTADOS Y VALORACIONES

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario han proporcionado abundante información acerca de los indicadores de éxito o de fracaso laboral. Existen multitud de datos interesantes; no obstante, analizaremos únicamente los que consideramos más relevantes.

a) Criterios de los empresarios para seleccionar a un trabajador joven

El conocimiento y la formación previa son criterios de la máxima importancia en la selección de un joven candidato. Este dato, sin embargo, entra en conflicto con la contestación a la pregunta “qué formación se requiere a un nuevo empleado”, cuestión a la que casi la mitad contesta que en los puestos de baja cualificación no se necesita ningún tipo de formación.

Los conocimientos que se aprenden en la escuela, conforme a lo que muestran los protocolos, son inadecuados para el mundo laboral, demasiado teóricos y sin relación con la práctica laboral. Se destaca también la ausencia de conocimientos prácticos que favorezcan la productividad en la actividad laboral diaria. La confianza en uno mismo, el trabajo en equipo y el desarrollo personal son, según la mayor parte de las respuestas, las aportaciones más significativas de los procesos educativos.

Las actitudes del joven se tienen en cuenta de forma muy destacada. Cuando se examinan detalladamente los criterios de contratación de los empresarios, se observa que dos tercios de los criterios utilizados están relacionados con las actitudes.

Los empleadores obtienen conclusiones acerca de las actitudes de sus empleados en función de las

conductas y de las manifestaciones (verbales y no verbales) de éstos relativas muy especialmente a tres aspectos: la puntualidad, la atención/concentración y la sumisión. Tanto estas actitudes, que consideran como positivas, como sus contrarias, que consideran negativas, les llevan a realizar inferencias en directa proporción (a favor y en contra, respectivamente) con el interés por el trabajo, la responsabilidad, el respeto a la autoridad, la sumisión, la disposición al esfuerzo y la confianza que les merecen sus empleados.

El afán de superación, la responsabilidad, un aspecto exterior adecuado (convencional) o el interés son factores que se consideran prioritarios en los procesos de selección.

Las destrezas más valoradas en un proceso de selección son el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. Se trata de habilidades generales -no suele exigirse inicialmente a los nuevos empleados jóvenes que muestren habilidades concretas de un oficio- y difíciles de entrenar. Las empresas no disponen de tiempo ni de recursos para ello; pero sí necesitan que sus empleados posean las destrezas de antemano y partan de ellas para conseguir otras más complejas.

b) Criterios de evaluación de aprendices y trabajadores jóvenes

Hemos clasificado las respuestas en tres aspectos:

- 1.Exigencias previas a los aprendices / empleados jóvenes
- 2.Fallos más comunes en los aprendices / empleados jóvenes
- 3.Habilidades más valoradas en los aprendices / empleados jóvenes

1. Los resultados ponen de manifiesto que los empresarios, en general, dan por supuesto que, cuando un joven se incorpora a trabajar (o a realizar prácticas no laborales) en una empresa, ha de mostrar interés por aprender, iniciativa y entusiasmo ante su trabajo. Y, cuando esto no se produce, les produce una gran crispación. Hay que destacar que todas ellas son exigencias positivas, mientras que la disciplina, la obediencia y la puntualidad son menos valoradas. Ello puede ser debido a que estas actitudes son inherentes a la propia relación laboral, que establece unos parámetros normativos que las incluyen.

2. Las empresas consideran, por lo general, que un aprendiz o trabajador joven aprende haciendo. Por consiguiente, ninguno de los errores más comunes en los aprendices o trabajadores jóvenes mencionados por los empresarios guarda relación con los conocimientos del oficio o de la tarea a realizar. El aprendiz o trabajador joven se va a equivocar por falta de experiencia, pero se supone que posee los conocimientos necesarios para ir rectificando dichos errores a lo largo del tiempo. La falta de interés por aprender suele resultar muy molesta para los oficiales: los aprendices no deben mostrar una actitud pasiva ya que dificulta el mantenimiento del puesto de trabajo.

En relación con las actitudes negativas, por el contrario, resalta la importancia de la falta de respeto a la autoridad, la impuntualidad y la desobediencia. Parece, pues, evidente que en la empresa se prefiere a los aprendices o a los trabajadores jóvenes que tengan una actitud positiva y buena predisposición, mientras que la eficiencia en el oficio aparecerá progresivamente.

3. El valor que otorgan los empresarios a ciertas conductas, actitudes y destrezas se ha repartido casi equitativamente entre todas las que se indicaban en el cuestionario. La conducta más valorada en un aprendiz o en un trabajador joven es la puntualidad, que no es sólo es considerada como el hecho de llegar al trabajo a la hora fijada sino que es interpretada por los evaluadores como una expresión de la

disciplina, de la motivación y de la predisposición hacia el trabajo.

La actitud es otro criterio esencial a la hora de evaluar a un joven y está en estrecha relación con la puntualidad. Seguimos observando cómo no se valora al joven por sus conocimientos o destrezas técnicas: es la actitud el factor que tiene una importancia máxima en la empresa.

También podemos destacar la preferencia de los empresarios hacia la calidad del trabajo frente a la cantidad, así como la atribución de una gran consideración al trabajo en equipo.

6. GENERALIZACIÓN (VALIDEZ PARA OTROS CONTEXTOS)

El conocimiento de las conclusiones arriba expuestas permite revisar y/o diseñar programas e intervenciones orientados a conseguir la inserción sociolaboral a la luz de los criterios de los empleadores. A partir de estos datos podremos hacer lecturas más amplias del problema, incorporando perspectivas distintas a la educativa, que nos permitirán adquirir una visión más rica y aumentar nuestras probabilidades de éxito respecto al objetivo de inserción sociolaboral que nos planteamos.

Especialmente en el actual contexto económico, tan complejo y cambiante, se hace necesario incorporar a los proyectos curriculares, dentro y fuera de la enseñanza reglada, conocimientos complementarios, actitudes, informaciones, técnicas y habilidades, que permitan a los jóvenes enfrentarse al trabajo con mayores posibilidades de éxito. Se podría decir que la capacitación profesional ya no tiene un valor absoluto y determinante en la inserción y que el mercado valora y exige actitudes básicas en relación con el empleo como son la disponibilidad, la responsabilidad y el respeto hacia las personas y el entorno. Tras la familia, el primer proceso de socialización acontece en la escuela. En ella, las claves de la interacción social vienen determinadas por los usos y costumbres de la clase social dominante y forman parte del currículum oculto (no explícito), por lo que los alumnos pertenecientes a grupos sociales minoritarios se encuentran en desventaja y deben aprender estas claves para desenvolverse en este medio.

Otro importante proceso de socialización sucede en el entorno laboral. Todas las conclusiones acerca de los factores determinantes del éxito o del fracaso en las primeras experiencias laborales apuntan al ejercicio adecuado o inadecuado de las habilidades sociales aplicadas al entorno laboral.

Es necesario, por tanto, desarrollar aquellas capacidades que puedan favorecer la adquisición de competencias adecuadas para la inserción social, y aumentar así las probabilidades de éxito de los jóvenes.

El sector empresarial nos apunta una idea básica: los centros formativos dedican la mayor parte de su esfuerzo a la capacitación técnica del individuo, algo esencial; pero existen, no obstante, otras habilidades al menos tan esenciales como aquella que necesitan ser contempladas en los programas de formación para el empleo.

Hemos de partir, por tanto, de la necesidad común de que el joven se forme en cuatro aspectos fundamentales:

- Las destrezas y conocimientos de un oficio, con la posibilidad de realizar prácticas en empresas.
- Las habilidades clave o conocimientos básicos, como por ejemplo el cálculo numérico, el lenguaje, las ciencias o la informática.
- Las habilidades sociales: comunicación, respeto, asertividad, resolución de conflictos, trabajo en equipo, autoevaluación, etc.

- Las actitudes para el empleo: las ganas de trabajar, el interés por aprender, el respeto a la autoridad, la responsabilidad ante la tarea o la iniciativa, entre otras.

Estos aspectos son subrayados por los orientadores de nuestros centros, que tienen entre sus funciones prioritarias la de adaptar el itinerario de formación-inserción laboral que recorren nuestros alumnos, no sólo a sus capacidades y circunstancias, sino también a las expectativas del mundo laboral en el que pretenden integrarse. En nuestros centros, los psicólogos se ocupan de guiar las sesiones de entrenamiento en Habilidades Sociales y en Formación y Orientación Laboral según un programa de 66 sesiones diseñado al efecto; pero esta labor, que consideramos básica, sólo resulta exitosa si mantiene coherencia con el resto de las intervenciones del equipo educativo y con el proyecto educativo global.

Las entidades cuyo objetivo es la inserción social y las orientadas a desarrollar programas de formación ocupacional pueden incorporar estas conclusiones en el diseño de sus programas formativos para aumentar las probabilidades de inserción social y laboral de los jóvenes y quizá, con matices, de otros colectivos desfavorecidos (parados de larga duración, inmigrantes, población penitenciaria, etc.) que buscan empleos de baja cualificación.

Las conclusiones obtenidas a partir del estudio de opinión de los empresarios sobre los determinantes de éxito/fracaso en la inserción laboral de jóvenes con baja cualificación resaltan la importancia de utilizar de forma apropiada las habilidades sociales en el entorno laboral. Las conclusiones que exponemos resultan pertinentes (en España) para ser consideradas por los profesores de cursos de formación ocupacional; Módulos Profesionales de Grado Medio, o en materias como Preparación para la vida adulta y profesional (Educación Secundaria Obligatoria), o Formación y Orientación Laboral (Programas de Garantía Social).

El análisis de las conclusiones expuestas nos sirvió, también dentro del proyecto *PET*, para desarrollar un Programa de Entrenamiento en Habilidades Sociales y Laborales, en el que desarrollar y mostrar actitudes favorables hacia el empleo son fines fundamentales con objeto de favorecer la transición de los jóvenes al mercado de trabajo. Del mismo modo, esperamos que el conocimiento de este estudio sirva a los profesionales de la formación para el empleo a tomar conciencia que la sola cualificación profesional no garantiza el éxito en la inserción sociolaboral y que resulta necesario desarrollar destrezas adicionales que complementen de manera decisiva los proceso de capacitación, especialmente en el caso de los jóvenes desfavorecidos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO TAPIA, J. (1995). *Orientación educativa. Teoría, evaluación e intervención*. Madrid: Síntesis.

ASOCIACIÓN SECRETARIADO GENERAL GITANO (1995-1999). *Proyecto FORMAROM*. Madrid: Programa Europeo Leonardo da Vinci.

BUEDO, J.A. (1999). "Jóvenes sin empleo", en Tezanos, J.F. (Ed.), *Tendencias en desigualdad y exclusión social*. Madrid: Editorial Sistema.

CENTRO DE RECURSOS DE EDUCACIÓN ESPECIAL DE NAVARRA -CREENA- (1998). *Habilidades de Interacción y Autonomía Social. Instrumentos para la atención a la diversidad*. Pamplona: Gobierno de Navarra.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS (2000). *Manual de formación en Centros de Trabajo*. Madrid: Programa Europeo Leonardo da Vinci.

- ELZO J., et al. (1999). *Jóvenes españoles 99*. Madrid: Fundación Santa María.
- EURYDICE (1994). *Measures to combat school failure: A challenge for the construction of Europe; Summary Analysis*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- EURYDICE (1997). *Medidas adoptadas por los Estados Miembros de la Unión Europea para ayudar a los jóvenes sin titulación*. Bruselas: Unidad Europea de Eurydice.
- FOREM-CONFEDERAL (1999). *Guía de desarrollo personal y social para la intervención con jóvenes. Orientación e información para el colectivo de Garantía Social*. Madrid: Fundación FOREM.
- FOREM-CONFEDERAL (1999). *Guía de formación y orientación laboral para la intervención con jóvenes. Orientación e información para el colectivo de Garantía Social*. Madrid: Fundación FOREM.
- GARCÍA, J. N. (2001). *Dificultades de aprendizaje e intervención psicopedagógica*. Barcelona: Ariel.
- MARTÍN REGUERA, E. (1988). *Cachorros de nadie*. Madrid: Editorial Popular.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (1997). *Diálogo social y estabilidad en el empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- OECD (1999). *Overcoming Failure at school*. París: OECD.
- OECD (1997). *The Battle against Exclusion. Social Assistance in Australia, Finland, Sweden and the United Kingdom*. París: OECD.
- QUINHN PATTON, M. (1987). *Cómo usar métodos cualitativos en evaluación*. Newbury Park: Sage Publications.
- VALVERDE MOLINA, J. (1993). *El proceso de inadaptación social*. Madrid: Editorial Popular.