

Serie de Aprendizaje

No. 1

COLABORANDO CON EL SECTOR PRIVADO:

El Caso de un Proyecto *entra 21*
en Salvador, Bahía, Brasil

Rodrigo Villar

Enero 2006



Preparando a los Jovenes para Entrar
al Nuevo Mundo del Trabajo



International Youth Foundation®

Fundación Internacional para la Juventud (IYF)

IYF se creó en 1990 con el fin de promover mayor atención a la importancia del desarrollo positivo de los jóvenes a nivel mundial, y para aumentar la inversión de recursos financieros, técnicos, y humanos hacia programas que impacten sobre la vida de los jóvenes en donde viven, aprenden, trabajan, y se divierten. Hoy la Fundación opera en 70 países y territorios en colaboración con los sectores de gobierno, empresa privada y sociedad civil, con quienes comparte el deseo común de mejorar las condiciones y perspectivas de la juventud.

Programa entra 21

Una iniciativa del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la IYF, el programa **entra 21** se creó en 2001 para mejorar la empleabilidad de jóvenes latinoamericanos en situación de desventaja. A través de un fondo de US\$27 millones el programa está apoyando 35 proyectos en 18 países de la región, trabajando con organizaciones sin fines de lucro, gobiernos, y el sector privado en el diseño e implementación de cursos de formación para el empleo. El programa tiene proyectado el alcanzar a más de 19,000 jóvenes con cursos de capacitación técnica, habilidades para la vida, y servicios de inserción laboral, con la meta de insertar, por lo menos, el 40% de los participantes en empleos que utilicen las tecnologías de la información. El componente de Aprendizaje de **entra 21** identifica y documenta lecciones y prácticas ejemplares en la capacitación de jóvenes para el empleo.

Colaborando con el Sector Privado: El Caso de un Proyecto entra 21 en Salvador, Bahía, Brasil, es la primera edición de la Serie de Aprendizaje del programa **entra 21**. Se publica con el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones (MIF) y la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID).

© 2006. International Youth Foundation (IYF). Todos los derechos reservados. Las opiniones expresadas en este reporte son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan las de la Fundación.



Colaborando con el Sector Privado:

El Caso del Programa del Turismo y Responsabilidad Social del
Instituto de Hospitalidade de Salvador, Bahía, Brasil

Rodrigo Villar

International Youth Foundation™

Es un placer compartir con ustedes “Colaborando con el Sector Privado: El Caso del Programa del Turismo y Responsabilidad Social del Instituto de Hospitalidade de Salvador, Bahía, Brasil.” Esta publicación muestra la manera exitosa como esta ONG logró incorporar el sector privado en su iniciativa de empleo juvenil. Forjar relaciones estratégicas con el gremio empresarial en la promoción del empleo juvenil, es uno de los enfoques centrales del programa entra 21 y componente de aprendizaje del Programa entra 21. Hemos aprendido que para capacitar e insertar jóvenes de bajos ingresos en trabajos dignos, hay que conocer las demandas del mercado laboral y enfocar la capacitación en desarrollar las competencias requeridas por el sector privado. El involucramiento del sector privado es vital para asegurar que los jóvenes satisfagan las expectativas de los empleadores en, lo que es para muchos, su primer empleo en el sector formal de la economía.

Desde su fundación en 1990, la Fundación Internacional para la Juventud (conocida como IYF, según sus siglas en inglés), ha promovido una estrategia de desarrollo juvenil que valora el fortalecimiento de las capacidades de los jóvenes, para que lleguen a ser ciudadanos comprometidos y productivos. Con presencia en cerca de 70 países y territorios, la IYF ha trabajado con cientos de compañías, fundaciones y agencias gubernamentales para equipar a los jóvenes con destrezas y oportunidades para su exitoso desarrollo y participación. Entra 21 es una parte integral del trabajo de IYF, proporcionando habilidades para la vida, capacitación técnica y apoyo a jóvenes en desventaja entre las edades de 16 y 29 años en América Latina y el Caribe. La iniciativa espera capacitar 19.000 jóvenes y colocar en trabajos al menos un 40% de ellos.

Gracias al generoso aporte del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo, a USAID y otros donantes, IYF esta aprendiendo de y con los 35 proyectos entra 21 financiados en Latinoamérica. Nuestra meta es compartir lo que hemos aprendido con otros programas, donantes, personas e instituciones involucradas en la formulación de políticas públicas, de modo que la calidad y la escala de los programas de empleo para jóvenes continúen creciendo en la región y aun mas allá de este hemisferio. Estamos seguros que los empleadores, especialmente del sector empresarial,, tienen un interés especial en asegurar que los programas sobre empleo juvenil sean efectivos y puedan alcanzar la creciente población de jóvenes en situación de desempleo y subempleo.

Esta publicación nos da una mirada invaluable de cómo las empresas en la ciudad de Salvador, Bahía, llegaron a ser involucradas, no por motivos filantrópicos, sino por razones estratégicas y para el bien del negocio. El lector podrá conocer cómo el Instituto de Hospitalidade usó sus activos institucionales y desarrolló un buen producto - un proyecto para el empleo juvenil entra 21 - para acercarse a los empleadores. Este caso también proporciona lecciones para ONG's y líderes de empresas interesados en la colaboración intersectorial, alrededor del tema de empleo juvenil o de otro ámbito social.

En nombre de la IYF quisiera expresar mi gratitud al Instituto de Hospitalidade, a los empresarios de Salvador quienes participaron en las entrevistas para esta publicación, a los jóvenes que trabajaron con tanta fuerza y esperanza para conseguir su primer empleo, y a Rodrigo Villar, por su valioso estudio.

William S. Reese
Presidente y CEO
International Youth Foundation

INTRODUCCIÓN

La participación del sector privado en los proyectos de formación e inserción laboral es considerada por el Programa entra 21 como un elemento crítico para el éxito. Sin el apoyo de la empresa privada, la fuente más fuerte de empleos, es difícil alcanzar las tasas de inserción laboral exigidas por este Programa regional. Al relacionarse con el sector privado, los proyectos entra 21 tienen mayores posibilidades de conocer las demandas del mercado laboral, negociar y crear pasantías y colocar por lo menos un 40% de los jóvenes capacitados en empleos dignos.

En 2005, la Fundación Internacional de la Juventud, contrató a Rodrigo Villar, un experto en el tema de la responsabilidad social en América Latina, para estudiar las relaciones forjadas entre el Instituto de Hospitalidade (IH), la agencia ejecutadora del proyecto entra 21 en Salvador, Brasil y la empresa privada de esa ciudad. Esta publicación es el producto de sus visitas y entrevistas realizadas entre agosto y octubre de 2005.

Vincular el desarrollo empresarial a la solución de problemas sociales es un reto para el sector privado en América Latina. Algunas instituciones, como el Instituto de Hospitalidade de Salvador de Bahía, Brasil se han planteado este reto a nivel de un sector industrial específico, el sector del turismo. Una de sus estrategias para abrir camino en este campo es el desarrollar intervenciones como el Proyecto de Turismo y Responsabilidad Social/entra 21 para demostrar que es posible crear alianzas que permitan generar valor económico y social y alinear una causa social con la estrategia de un negocio.

EL PROYECTO ENTRA 21 EN SALVADOR DE BAHÍA, BRASIL¹

El Proyecto de Turismo y Responsabilidad Social (PTRS), liderado por el Instituto de Hospitalidade, tiene como propósito capacitar a jóvenes de bajos recursos que estudian en escuelas públicas y vincularlos laboralmente a empresas del sector turismo. Ofrece una capacitación integral que incluye la formación de competencias transversales y competencias específicas en el uso de tecnologías de la información.

Con este proyecto el Instituto de Hospitalidade (IH) ha logrado crear un puente entre empresas del sector turismo y jóvenes que previamente no tenía acceso a ellas. Ese puente lo ha logrado crear integrando la acción social al centro del negocio de las empresas, a partir de un enfoque orientado a la formación de los jóvenes en las competencias requeridas por el mercado laboral y de un proceso colaboración permanente con el sector privado.

En la primera fase del proyecto iniciada en el primer semestre del 2004, el Programa ha formado tres grupos de 120 jóvenes cada uno, con una deserción de 10% durante la capacitación. A nivel de la vinculación laboral, los resultados han sido mayores a las metas planteadas por el proyecto. Según una evaluación realizada en 2005 por Specto Instituto para O Desenvolvimento, el 55% de los jóvenes formados en el primer grupo, están actualmente trabajando bajo contrato formal.

A medida que el proyecto ha ido mostrando sus resultados, el número de jóvenes interesados en ingresar al programa ha ido creciendo. Mientras que el primer grupo fue seleccionado entre 300 candidatos, el grupo que está actualmente capacitándose fue seleccionado entre 2.200 candidatos.² Igualmente, el interés por parte de las empresas de recibir los jóvenes como pasantes ha ido creciendo. Actualmente, 74 empresas de diversas áreas del sector de turismo (agencias de viaje, hoteles, restaurantes) tienen jóvenes

¹ El autor agradece el apoyo que recibió del director del Instituto de Hospitalidade, Rafael Sanches Neto, al equipo del Proyecto entra 21 y especialmente a su coordinadora, Gleice Guerra, quien organizó las entrevistas en Salvador y dedicó buena parte de su tiempo para ayudarle al autor entender los pormenores del PTRS.

² Información aportada por el equipo del PTRS

formados en el PTRS en condición de pasantes, aprendices o con contrato formal de trabajo y 18 nuevas empresas tienen sus puertas abiertas para recibir a los jóvenes que se están formando este semestre.³

La valoración de los empresarios sobre la formación de los jóvenes ha sido positiva. De acuerdo al estudio elaborado por Specto, el total de los empresarios que tuvieron como pasantes a jóvenes formados en el PTRS evaluaron como satisfactorio su desempeño y el 80% consideraron este desempeño como mejor o igual a los otros trabajadores que realizaban las mismas funciones. Por otro lado, el 93% de esos empresarios manifestaron su interés por volver a contratar graduados del Programa (Specto, 2005:6).

Teniendo en cuenta estos resultados positivos, la experiencia y la metodología adquirida en la primera fase servirán de base para la expansión del modelo a nivel nacional. En los próximos 18 meses el proyecto espera expandirse a 10 nuevos destinos turísticos en Brasil formando 4.080 jóvenes y se está estudiando una segunda fase de expansión a iniciar en el 2007 para 6.000 jóvenes más.

Ante la efectividad del proyecto ejecutado por IH para formar e insertar laboralmente a jóvenes de bajos recursos y las valoraciones positivas de los empresarios sobre el PTRS, es relevante preguntarse sobre los factores que contribuyen a explicar sus logros y sobre las características del modelo que pudieran ser replicables. ¿Cómo ha sido posible vincular al mercado laboral a un grupo de jóvenes en desventaja social? ¿Qué factores están presentes en un proyecto que contribuye a resolver problemas complejos como el desempleo juvenil a la vez que aportan al desarrollo de la industria del turismo? ¿Cómo se ha logrado alinear las demandas de las empresas con ofertas sociales estratégicas?

En este documento la reflexión se centrará en aquellos aspectos de las alianzas y vínculos de cooperación entre el Instituto de Hospitalidade y las empresas que parecen haber contribuido al éxito del proyecto. La colaboración y las alianzas están presentes en la conformación misma del Instituto, en el proceso de diseño del currículo, en el desarrollo de la práctica laboral y por supuesto, en el interés de las empresas de abrir sus puertas a una población de jóvenes que seguramente no habría tenido las mismas oportunidades de no ser por un proyecto como el PTRS.

UNA IDEA CENTRAL DEL PROYECTO: LA INTEGRACIÓN DE LA INICIATIVA SOCIAL CON EL CORAZÓN DEL NEGOCIO

James Austin y el equipo del Social Enterprise Knowledge Network han creado un marco sencillo para mostrar los diferentes tipos de colaboraciones posibles entre empresas y entidades no lucrativas que nos ayuda a orientar este estudio (Austin, J. et al. 2004:3-7). Los diversos tipos de colaboración propuestos en ese marco son el filantrópico, el transaccional, y el integrador. Estos forman un continuo que va desde las relaciones **filantrópicas** caracterizadas por las donaciones en dinero o servicio de las empresas a las entidades no lucrativas con un nivel de relacionamiento bajo e infrecuente en áreas no estratégicas para la empresas, hasta una colaboración **integradora**, donde se busca la sincronización y alineación estratégica entre empresas y entidades no lucrativas a través de una vinculación de la acción social con el negocio mismo. El estadio **transaccional** es un estadio intermedio donde las relaciones establecidas van más allá de la transferencia de recursos y servicios al estar relacionadas con algunas actividades de las empresas pero sin estar aún integradas en el corazón del negocio (Austin, J. et al. 2004:4-5).

³ Idem

El Continuo de la Colaboración Intrasectorial

Naturaleza de la colaboración	Filantrópica	Transaccional	Integradora
Nivel de compromiso	Bajo		Alto
Importancia a la misión	Periférico		Central
Alcance de actividades	Estrecha		Amplia
Valor estratégico	Menor		Mayor

Fuente: Austin, J. et al. 2004: 5 (adaptado por el autor)

Lo que interesa rescatar de ese marco para el caso del PTRS es el tipo de colaboración integradora donde la innovación social propuesta por el IH se articula a la operación del negocio. Como veremos, una de las virtudes del PTRS es plantearse una estrategia de gestión social vinculada a la estrategia de negocio del sector turístico y bajo esa perspectiva poder promover conjuntamente la generación de valor social y económico en sus intervenciones sociales. Una iniciativa social integrada tiene características muy distintas a las inversiones sociales alejadas del negocio, y tiene un impacto potencial muy alto por la sinergia posible entre lo económico y lo social (Gutiérrez, R. y Jones, A. 2004).

La eficacia de la integración de la iniciativa social a la actividad del negocio del turismo en el caso del PTRS tiene a nuestro juicio varias condiciones o factores que ayudan a explicar su éxito. Estos factores están presentes tanto en la misión y valores del Instituto de Hospitalidad como en sus estrategias y modos de operación. En cada uno de esos factores ha sido fundamental el planteamiento de algún tipo de colaboración entre el Instituto de Hospitalidad con las empresas del sector turismo. Esta colaboración con el sector privado es parte de la visión estratégica de IH y explica en buena parte el éxito del PTRS.

Factores de Éxito

- La colaboración con las empresas está presente en la visión y definiciones estratégicas de IH.
- La legitimidad de IH es producto del trabajo con y para las empresas del sector de turismo.
- El currículo dinámico y relevante del PTRS tiene como base la permanente comunicación con las empresas.
- La práctica laboral en las empresas es un elemento crítico de la estrategia de formación e inserción de los jóvenes
- La adquisición de las competencias por parte de los jóvenes es un requisito para la colaboración entre empresas y el PTRS.
- IH construyó el PTRS aprovechando los incentivos ofrecidos por los programas gubernamentales.

UN ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO

La colaboración con las empresas está presente en la visión y definiciones estratégicas de IH

El Instituto de Hospitalidad (IH) fue creado en 1997, cuando la empresa Odebrecht estaba participando en la construcción de un complejo turístico en la Costa de Sauípe en Bahía. Uno de los retos importantes que enfrentaba en ese proyecto era evitar la creación de un enclave turístico no integrado a la comunidad local y la degradación ambiental que otros destinos turísticos habían sufrido. La idea de relacionar el turismo con el desarrollo sostenible y con el desarrollo local quedó planteada en ese momento y la idea de generar alternativas para crear un encuentro armónico entre los mundos e intereses diversos de las comunidades locales y el de la industria del turismo, se convirtió en el reto que dió lugar al Instituto (Sanches, R. 2005)

Este reto de vincular el turismo con un esquema desarrollo local sostenible no era específico para el destino turístico de Sauípe sino general para un país como Brasil donde el turismo ha tenido en los últimos años un crecimiento continuo y donde existe una rica diversidad cultural y biológica. Brasil cuenta con 17 áreas declaradas como patrimonio de la humanidad por la UNESCO y por tanto con amplias ventajas comparativas para continuar con un crecimiento turístico en una perspectiva de desarrollo sostenible (Ver Folleto *Movimento Brasil de Turismo e Cultura*, p. 7)

La visión del IH y los retos a enfrentar presuponían un arreglo institucional que facilitara el establecimiento de alianzas y diversos tipos de colaboración con las empresas del sector turismo, el gobierno y otros sectores de la sociedad. Orientados por esa visión, el IH se conformó desde su inicio como una alianza tripartita, bajo la forma de una entidad sin ánimo de lucro con una amplia participación del sector empresarial, el gobierno y otras entidades sin ánimo de lucro con una amplia experiencia y legitimidad en el tema del turismo y el desarrollo.⁴ Actualmente tiene 32 instituciones asociadas entre empresas, gobierno y tercer sector que trabajan en educación, cultura, trabajo, turismo y medio ambiente. Estas instituciones han sumado esfuerzos para promover la educación y la cultura de la hospitalidad, para apoyar al sector del turismo y contribuir al desarrollo sostenible del Brasil. Alrededor de 200 entidades y 300 voluntarios están directamente involucradas en sus proyectos (ver Instituto de Hospitalidade, 2005).

En la perspectiva del IH, existe un círculo virtuoso entre educación, cultura y desarrollo sostenible. La cultura local, la biodiversidad y la hospitalidad propia de los brasileros son asumidas como una ventaja comparativa y una oportunidad en el desarrollo de un turismo competitivo. Por otro lado, el turismo es un eje de generación de empleo y mejora de la calidad de vida de las poblaciones donde acontece. De ahí que el IH entienda como fundamental para el desarrollo del sector turismo el valorar las manifestaciones culturales propias, propiciar el desarrollo local de forma sostenible y contribuir a la mejora de la calidad de vida de las comunidades en los destinos turísticos. (Sanches, R. 2005).

Promover esta visión del turismo como vector del desarrollo sostenible para el Brasil y conjugar el turismo de calidad con la inclusión social requiere una serie de roles y estrategias de parte de IH. Implica crear un movimiento permanente de movilización y articulación, promover redes de multiplicadores y facilitar la expansión de los conceptos, metodologías y el conocimiento que pueden hacer posible las relaciones entre turismo y desarrollo sostenible. Su capacidad de movilización y articulación requiere del establecimiento de múltiples alianzas y formas de colaboración con el sector del turismo para poder así conjugar el crecimiento de este sector con el desarrollo social y la preservación de la riqueza cultural y la biodiversidad del país. (Ver Instituto de Hospitalidade, 2005)

Expresiones claras de esta estrategia de trabajo son las iniciativas recientes el IH. Entre ellas se destacan el Foro Mundial de Turismo para la Paz y el Desarrollo Sostenible y el Movimento Brasil de Turismo y Cultura. Con la primera iniciativa se han logrado articular y movilizar cinco redes mundiales en torno al turismo como fuerza transformadora. La segunda iniciativa, inspirada en las orientaciones del Foro Mundial, busca generar un movimiento nacional y propiciar iniciativas de desarrollo sostenible en 24 destinos turísticos del país. Para promover la causa del turismo sostenible y la generación de un movimiento en torno a esa causa, combinan la promoción y articulación de redes, con proyectos demostrativos y encuentros anuales (ver los folletos del Foro Mundial de Turismo para la Paz y el Desarrollo Sostenible y los del Movimento Brasil de Turismo y Cultura).

La otra iniciativa central del IH ha sido el proceso de identificación de competencias de las ocupaciones del sector turismo para la certificación profesional, la cual le ha generado una gran legitimidad dentro del

⁴ Entre otros, tienen asiento en el Consejo de IH, Odebrecht y asociaciones de turismo, como la Asociación Brasileña de Hoteles, la Asociación Brasileña de Restaurantes y la Asociación Brasileña de Viajes).

sector y como veremos, ha sido un factor clave en el éxito del proyecto entra 21.

La legitimidad de IH es producto del trabajo con y para las empresas del sector de turismo

La legitimidad que el IH ha adquirido dentro del sector turismo se debe en buena parte al trabajo con y para el sector del turismo, y en especial en la forma como generó el Sistema Nacional de Certificación. En el caso del PTRS esta legitimidad ha facilitado enormemente su labor de puente entre los jóvenes de bajos recursos y las empresas del sector.

Un elemento clave en la capacidad de IH de construir su sello de calidad y legitimidad ha sido su capacidad de responder a propósitos y necesidades comunes de un sector diverso como es el del turismo. IH lideró la creación del Sistema Nacional de Certificación para el Sector de Turismo Brasileiro de Certificación, para lo cual identificó los perfiles profesionales de 52 ocupaciones y los validó a nivel nacional. Basado en este conocimiento, propuso las Normas para Ocupaciones y Competencias del Sistema Nacional de Certificación de la Calidad Profesional del Sector de Turismo. Hasta el presente, IH ha evaluado las competencias de 27.000 profesionales y ha certificado a 14.000. Este proceso y fomentó ante los empresarios del sector del turismo una amplia credibilidad que facilitó los vínculos de colaboración de las empresas con el proyecto entra 21/ PTRS.

El currículo dinámico y relevante del PTRS tiene como base la permanente comunicación con las empresas

El diseño del currículo para la capacitación de los jóvenes en el PTRS se basó en las competencias identificadas por IH en el Sistema Nacional de Certificación de la Calidad Profesional del Sector de Turismo. Estas competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para participar en el mercado laboral del sector turístico. Junto a estas competencias técnicas laborales, el diseño del currículo también abarca competencias para la vida y competencias ciudadanas como son el trabajo en grupo y las relaciones interpersonales. De esa manera, el PTRS pretende ofrecer una formación integral a los jóvenes con el fin de lograr una inserción laboral y mejorar su empleabilidad. Combina una formación en las competencias de vida al conjunto de ocupaciones del sector turismo con una profundización en alguna de las áreas específicas (hotelera, viajes, alimentos y bebidas). De esa manera los jóvenes son preparados en un abanico amplio de posibilidades de inserción laboral en el sector turismo, sin restringirlo a una técnica específica.

Los ejes del currículo son: a) la promoción del desarrollo sustentable del turismo, b) la promoción de la excelencia en el servicio y c) la construcción de un plan de vida y de carrera. Estos ejes se trabajan en talleres donde la elaboración de proyectos se utiliza como parte esencial de la metodología.

La capacitación dura un semestre y consta de: a) actividades de aula para todos los jóvenes con una intensidad horaria de 400 horas, b) actividades electivas de 100 horas y, c) la práctica laboral o Vivencia Profesional Supervisada (VPS) de 80 horas.

Una estrategia fundamental para ajustar el currículo y estar atento a los mensajes del mercado es la evaluación continua de la práctica laboral y el aprovechamiento de esta práctica para la comunicación con empresarios y jóvenes sobre aspectos a mejorar o adicionar al currículo. Un ejemplo de adaptación curricular es el tema del turismo receptivo o preparación de tours y paquetes turísticos por parte de las agencias. Las competencias y la práctica de este tipo de turismo fueron introducidas en el currículo después de que varios empresarios y practicantes mostraron la necesidad de la formación en esta área. Una vez que el equipo del PTRS recibió sugerencias para introducir el tema del turismo receptivo, lo validó con un conjunto de empresas aliadas y posteriormente lo introdujo en el proceso de formación.

La práctica laboral en las empresas es un elemento crítico de la estrategia de formación e inserción de los jóvenes

La práctica laboral es un momento clave en la formación de los jóvenes y en la creación de oportunidades de inserción laboral. Para este propósito, el PTRS ha creado un procedimiento sistemático de colaboración con las empresas para lograr que estas reciban a los jóvenes. El logro en este campo ha sido muy notable - 74 empresas han recibido jóvenes y 18 más están dispuestas a hacerlo para el grupo que actualmente se está formando.

Los pasos seguidos por el equipo del PTRS para lograr la plaza para el joven son los siguientes: Dos profesionales del equipo de PTRS se encargan de identificar oportunidades de prácticas con restaurantes, hoteles y agencias de turismo para los jóvenes del proyecto. Una vez tienen listados de posibles restaurantes, hoteles y agencias de turismo, estos profesionales realizan contactos telefónicos para organizar una visita. Durante la visitas se presentan las ventajas de recibir a jóvenes formados en el IH en la práctica laboral ya sea como pasantes, aprendices o bajo contrato formal.

Una vez que se acuerda la realización de la práctica, el joven tiene un acompañamiento continuo por parte de un miembro del equipo pedagógico de IH y por otro lado, por parte de un mentor. Este mentor es un profesional de la empresa que de forma voluntaria, pero autorizado por ella, apoya, orienta y contribuye al desarrollo de las competencias del joven dentro de la empresa. Para realizar de forma adecuada esa tarea, ese mentor recibe una formación de 5 días de IH sobre el PTRS y sus funciones en el acompañamiento del practicante.

Como parte del acompañamiento de la práctica laboral, el personal de IH pide del mentor y del joven practicante retroalimentación sobre los avances y retos de la capacitación, así como sobre necesidades específicas de las empresas en materia de formación. IH utiliza esta información para determinar posibles ajustes al currículo y modificaciones en las formaciones de los siguientes grupos.

Como se puede apreciar, la práctica laboral se convierte para el PTRS no sólo en un momento fundamental en la formación del joven sino también en un canal de comunicación constante entre las empresas y el programa para que este se mantenga en sintonía con el mercado laboral.

La adquisición de las competencias por parte de los jóvenes es prerequisite para la colaboración entre empresas y el PTRS

EL PTRS está logrando a través de la formación en aula y la práctica laboral que los jóvenes cuenten con la motivación y las competencias para trabajar en la industria del turismo. Sin esta oferta de jóvenes motivados y capacitados en las competencias requeridas por el sector sería imposible que el IH pudiera crear el puente entre esos jóvenes y las empresas así como la inserción laboral de los jóvenes.

Los empresarios reciben propuestas para las prácticas tanto de los jóvenes formados en el PTRS como de un amplio grupo de jóvenes en proceso de formación, incluyen programas de formación universitaria. La pregunta que surge es cuáles son las razones para que los empresarios estén prefiriendo a los jóvenes del PTRS en sus empresas.

Los empresarios mencionan varias razones para admitir a los jóvenes de PTRS pero expresan que una condición básica es que cuentan con las competencias básicas para trabajar en el sector. Mencionan también que los jóvenes egresados del PTRS tienen una alta motivación, asumen la práctica como una gran oportunidad para vincularse al mercado laboral, tienen gran voluntad de aprender y una alta disposición a realizar las tareas asignadas.

Agregado a esto, el PTRS se adecua a las demandas específicas de cada empresa pues el equipo

pedagógico evalúa los perfiles solicitados por las empresas y sobre esa base selecciona los 4 candidatos más acordes y los presenta a la empresa para su decisión. Otra razón es que el IH facilita enormemente la tarea de selección a las empresas. El sello de calidad que tiene IH, su legitimidad y su proceso cuidadoso en la selección de jóvenes acordes con los perfiles requeridos por la empresa, le da garantías a la empresa de encontrar lo que está buscando sin pasar por un proceso complejo y costoso de selección.

“Cuando contratamos jóvenes sin entrenamiento, las posibilidades de estar errados es de 7 en 10. Cuando contratamos un joven de PTRS, la probabilidad de acertar es de 8 en 10. Es muy gratificante contratar un joven del proyecto” (Flavio Andrade, Gerente del Holiday Inn, en Noticias do IH. Abril, 2005:5)

El aprovechamiento de los incentivos económicos de los programas gubernamentales por parte del PTRS

La habilidad de IH para integrar en su programa los incentivos legales y de programas gubernamentales favorables para promover el empleo juvenil, ha sido otro elemento que ha contribuido al éxito del PTRS. El IH construyó el PTRS aprovechando los incentivos legales y económicos ofrecidos por el gobierno brasileiro, especialmente de dos programas orientados a la promoción del empleo juvenil. Uno es la Ley del Aprendiz y el otro, el Programa Primer Empleo.

La Ley del Aprendiz No. 10.097 de Diciembre del 2000 en su artículo 429 obliga a las empresas a inscribir en cursos del Servicio Nacional de Aprendizaje o de instituciones no gubernamentales que ofrezcan formación laboral entre el 5% y 15% de los trabajadores del establecimiento.

El Programa Nacional Primer Empleo es un programa del Ministerio de Trabajo y Empleo que estimula a las empresas para que ofrezcan empleo a jóvenes entre 16 y 24 años. Los jóvenes deben estar cursando la educación primaria o secundaria o haber terminado esta última y deben tener ingresos familiares per cápita menores a medio salario mínimo. Al contratar al joven por un año, la empresa recibe una subvención de \$ 1.500 reales al año (aprox. US\$ 675) por joven contratado.

El hecho de que estos dos programas públicos se orienten a la misma población del PTRS contribuye a facilitar la aceptación del PTRS por parte de los empresarios pues recibiendo estudiantes de este Programa logran al mismo tiempo cumplir con la ley y tener una acción socialmente responsable.

El PTRS: Un programa con propósito de expansión nacional

El PTRS, como todos los proyectos de IH, fue concebido como un proyecto para expandirse y tener un efecto multiplicador. La fase inicial sentó las bases programáticas para poder negociar con el Ministerio de Turismo una expansión del proyecto. La primera etapa de expansión se realizará durante el 2006, año en el que se espera llegar a 4.080 jóvenes atendidos en 10 nuevos destinos turísticos. Se espera que en el 2007 se pueda iniciar una segunda etapa donde el número de jóvenes a atender ascendería a 10.080 jóvenes en 25 destinos turísticos. Los recursos para la primera etapa están comprometidos por parte del Ministerio de Turismo, la International Youth Foundation, el FOMIN y USAID.

Los retos de esta expansión son significativos pero las lecciones aprendidas y el conocimiento acumulado del IH con el PTRS son igualmente importantes. El IH estará próximamente iniciando la sistematización de esas lecciones y del conocimiento acumulado con el fin de facilitar el escalamiento del proyecto. Se tienen previstas varias consultorías para la sistematización de los procedimientos, para la elaboración y edición de los manuales pedagógicos, para la especificación de los sistemas de monitoreo y evaluación, y para el establecimiento de un sistema informatizado.

La expansión requerirá del establecimiento de alianzas con instituciones educativas en los diferentes destinos turísticos, la formación y acompañamiento de esas instituciones en el curso de la formación, adaptaciones continuas del modelo a las condiciones locales y la creación de equipos con la capacidad y

compromiso del actual. Y por supuesto, requerirá continuar estrechando los vínculos con las empresas del sector turístico. Esta tarea de relacionamiento no estará en el futuro solamente en manos de IH sino también de los aliados que seleccione en las diferentes regiones donde se replicará el Programa. Los empresarios actualmente vinculados al PTRS y altamente satisfechos con el mismo podrán jugar un papel muy activo en esta expansión, difundiendo los beneficios del Programa a otras empresas del sector o a empresas del grupo económico al que pertenece el empresario. El *networking* y el efecto de contagio entre empresas de un mismo grupo económico y entre los empresarios del sector pueden jugar un papel catalítico en la ampliación a escala del PTRS.

La creciente importancia del tema de la responsabilidad social en el Brasil, así como el creciente interés en las otras iniciativas promovidas por el IH en el campo del turismo sostenible seguramente contribuirá a la creación de un ambiente favorable para la expansión del PTRS.

LECCIONES DEL CASO DE IH

Del recuento anterior sobre el Programa de Turismo y Responsabilidad Social desarrollado por el Instituto de Hospitalidade podemos extraer algunos aprendizajes sobre el manejo de los vínculos con las empresas en programas de formación para jóvenes de bajos recursos.

- 1) **Importancia de orientarse a las necesidades de un sector empresarial específico.** El trabajo de IH se ha orientado a un nicho específico del mercado laboral, el sector de turismo. Esta orientación a un sector particular ha facilitado el conocimiento y la sintonía permanente con el mercado laboral de ese sector, el diseño de un currículo adaptado a las necesidades de un conjunto particular de empresas y el ajuste del programa a los cambios de ese sector. Una aproximación general al mercado laboral seguramente no le habría dado la ventaja comparativa en términos de conocimiento, legitimidad y ajuste permanente con que actualmente cuenta el Instituto.
- 2) **Generar un producto que agregue valor a la empresa es un elemento crítico en un programa de capacitación.** Los empresarios del sector del turismo han encontrado en el PTRS un programa que forma estudiantes en las competencias requeridas por el mercado laboral de su sector y con disposición de servicio y de aprendizaje continuo. Esta oferta del PTRS es atractiva para los empresarios en tanto agrega valor a sus empresas y contribuye a las necesidades de las mismas.
- 3) **Crear confianza y legitimidad ante empresas.** Una entidad que ofrece programas de formación laboral requiere ser reconocida positivamente por los empleadores. En el caso de programas de capacitación dirigidos a jóvenes de bajos recursos, este requisito de reconocimiento de la calidad en la formación es aún mayor.

IH ha logrado generar esa confianza y legitimidad trabajando con y para un nicho específico del mercado, adaptándose continuamente a sus cambios, ajustando el currículo para generar un producto que agregue valor a la empresa y mostrando resultados con sus egresados. Una entidad con este tipo de legitimidad tiene mayores posibilidades de generar la confianza necesaria para que las empresas abran sus puertas a jóvenes de bajos recursos.

- 4) **Conjugar valor social y económico.** Una iniciativa social vinculada al corazón del negocio, como lo ha sido el PTRS en el caso del IH, tiene una alta aceptación entre los empresarios. El lograr que los objetivos sociales de un programa estén alineados con los imperativos económicos del negocio facilita el que una empresa apoye una iniciativa social, en tanto apoyando la iniciativa la empresa misma se beneficia.
- 5) **Dar igual importancia al trabajo con las empresas y con los jóvenes.** No es suficiente con ser

una buena entidad formadora para lograr el éxito de un programa de capacitación de jóvenes de bajos recursos. El caso de IH nos enseña que trabajar con las empresas es igualmente importante. Establecer los procedimientos sistemáticos para garantizar las pasantías a los estudiantes, generar canales de comunicación para recibir retroalimentación del programa, ajustar el currículo, difundir las ventajas del programa entre los empresarios, etc., son actividades tan importantes para el éxito del programa como la misma formación.

- 6) **Adaptarse continuamente a los requerimientos del mercado laboral.** El establecimiento de los mecanismos necesarios para estar al día con las demandas del mercado laboral y el tener un currículo flexible que se adapte a dichas demandas son dos elementos que se destacan en el caso de IH. Esta sintonía permanente con el mercado laboral ha sido una condición de éxito del PTRS.
- 7) **Aprovechar oportunidades de programas existentes.** IH ha logrado construir su programa de formación teniendo en cuenta las oportunidades e incentivos ofrecidos por los programas gubernamentales (Ley del Aprendiz y Primer Empleo). El aprovechamiento de estas oportunidades ha sido una ventaja importante para la aceptación del programa por parte de los empresarios. Saber aprovechar las oportunidades e incentivos del contexto facilita las alianzas, disminuye las barreras de entrada y crean mejores condiciones para el buen desarrollo de un programa.

Estas lecciones pueden ayudar a la formulación de futuras iniciativas de formación laboral para jóvenes de escasos recursos en diferentes contextos y serán importantes guías en el proceso de expansión del PTRS en Brasil.

REFERENCIAS

- Austin, James et al. 2004. *Social Partnering in Latin America. Lessons Drawn From Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations*. The David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University
- Edwards, Alejandra. 2005. Cambios en el mercado laboral en América Latina y el Caribe: Qué significa para el sector educativo? En Banco Interamericano de Desarrollo – Diálogo Regional de Política. *Modernización de la Educación Técnica Post-Secundaria: Opciones y Desafíos para América Latina y El Caribe*.
- Gutiérrez, Roberto y Jones, Audra. 2004 “Corporate Social Responsibility in Latin America: An Overview of Its Characteristics and Effects on Local Communities.” En Manuel Contreras (comp.), *Corporate Social Responsibility in Latin America and Asia*. Washington: Inter-American Development Bank, 2004.
- Instituto de Hospitalidade. *Fórum Mundial de Turismo para Paz e Desenvolvimento Sustentável*
- Instituto de Hospitalidade. *Movimento Brasil de turismo e cultura*
- Instituto de Hospitalidade. 2005. Disponible en:
www.hospitalidade.org.br/Institucional/Apresentacao/apresentacao_idx.htm Septiembre. 2005.
- Instituto de Hospitalidade. 2005. *Noticias de IH. Abril 2005*
- Sanches, Rafael. 2005. Entrevista con el autor. Bahia. Septiembre 30, 2005
- Specto Instituto para O Desenvolvimento Social e Humano. 2005. *Relatório de avaliacao externa do Projeto Turismo e Responsabilidade Social*



International Youth Foundation®

32 South Street, Suite 500
Baltimore, Maryland 21202 USA

Tel: 410-951-1500
Fax: 410-347-1188

www.iyfnet.org

