

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**DESERCIÓN LABORAL DE BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA  
JÓVENES A LA OBRA: EL CASO DE LA EMPRESA TEXTILES  
CAMONES, DISTRITO DE PUENTE PIEDRA - LIMA, 2015**

**Tesis para optar el grado de magíster en Gerencia Social**

**AUTORES:**

**Ana María Tristán Varela**

**Código: 20136047**

**Manuel Antonio Vásquez Vela**

**Código: 19838042**

**ASESORA:**

**Mag. Marcela Chueca**

**JURADOS:**

**Mag. Mariela Trelles Cabrera**

**Mag. César Zúñiga Loaiza**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



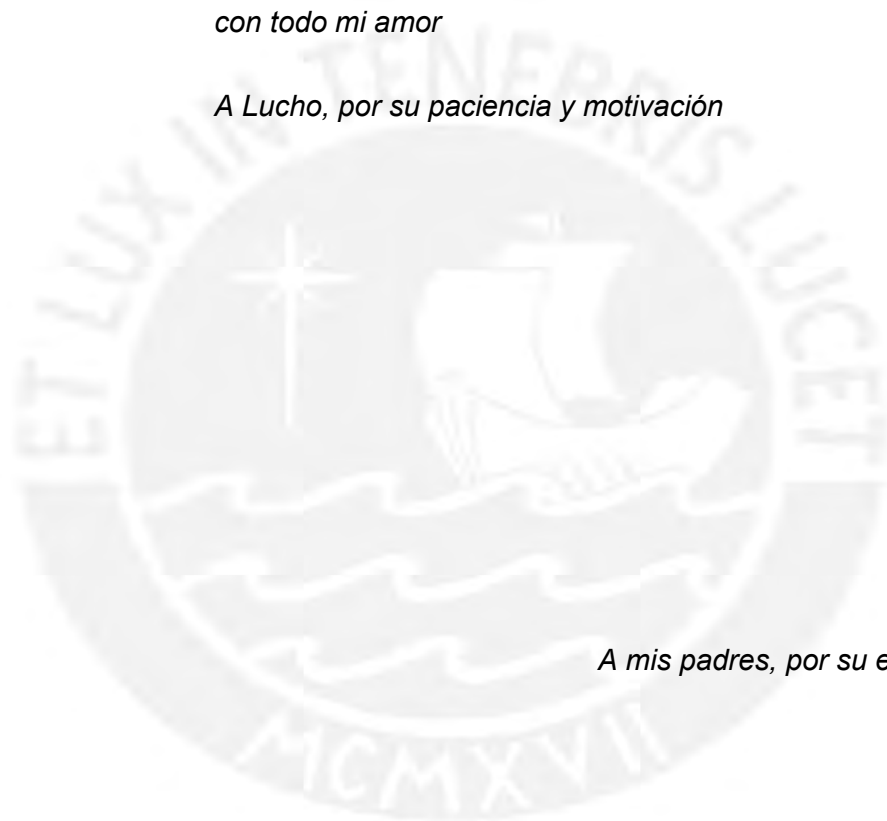
*A mis hijos, Yuliana, Gonzalo y María Gracia, hoy grandes,  
con todo mi amor*

*A Lucho, por su paciencia y motivación*

Ana María

*A mis padres, por su eterno amor*

Manuel



## RESUMEN EJECUTIVO

Presentamos el estudio de caso, llevado a cabo en el año 2015, sobre la deserción laboral de los jóvenes del distrito de Puente Piedra (Lima) que son beneficiarios del Programa Nacional de Empleo Jóvenes a la Obra (hoy Jóvenes Productivos) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, los que al concluir su periodo de formación, fueron insertados en la empresa Textiles Camones para desempeñarse como maquinistas. Con edades entre 18 y 29 años, con predominio de la participación femenina, cumplen con una exigente jornada laboral, resultado de los requerimientos de producción en el modelo empresarial “maquila” que implementa la empresa.

Los principales hallazgos de la investigación fueron; en primer lugar, reportamos un desencuentro entre el perfil formativo y el perfil exigido por la empresa. En segundo lugar, los lentos y deficientes procesos en la implementación del programa. Otro hallazgo son las expectativas de los jóvenes *millenials* trabajadores, quienes son estimulados no solo por una remuneración mayor, sino, también, por el reconocimiento de la empresa como un lugar de aprendizaje permanente.

Constatamos que la inserción de estos jóvenes es resultado de los procesos de focalización y formación. Luego de tres meses, renuncian a la plaza obtenida, a pesar de que tienen posibilidades de laborar en el mercado de confecciones textiles. Las causas que forzaron la deserción, se debieron a la falta de claridad en la información recibida en el proceso de inducción, el no logro de otros beneficios como son los estudios nocturnos, un déficit entre sus expectativas salariales logradas y las comprometidas por la empresa, condiciones indispensables para sentirse acogidos por una alternativa de formación laboral atractiva y competitiva.

En el primer capítulo se presenta la introducción, el segundo contiene el detalle del diseño metodológico, el tercer capítulo abordará el marco teórico sobre el que se sustenta la presente investigación, los antecedentes del modelo formativo encontrados en otros países, así como un análisis minucioso de los autores sobre el Programa y sus subsistemas. Los capítulos V, VI y VII mostrarán los resultados obtenidos, los que brindan respuestas contundentes a los objetivos propuestos.

La presente investigación pertenece al ámbito de la Gerencia Social por enfocarse en la problemática del fortalecimiento de las competencias básicas para el trabajo, en busca de mecanismos de integración entre los jóvenes y el mercado laboral formal peruano. Para evitar la deserción laboral juvenil en la empresa, proponemos medidas correctivas, objetivas y eficientes para ser implementadas por el Programa.

## **ABSTRACT**

We present the case study, carried out in 2015, on the desertion of young people from Puente Piedra district (Lima) who are beneficiaries of the National Youth Employment Program (now Jóvenes Productivos) of the Ministry of Labor and Promotion of Employment, which at the end of their training period, they were inserted into the company Textiles Camones to perform as machinists. With ages between 18 and 29, with a predominance of female participation, they meet a demanding workday, the result of production requirements in the "maquila" business model implemented by the company.

The main findings of the investigation were; In the first place, we report a mismatch between the training profile and the profile required by the company. Second, we found slow and poor process used in the Program. Another finding is the expectations of young millennials workers, who are stimulated not only by higher remuneration, but also by the recognition of the company as a place of lifelong learning.

We note that the insertion of these young people is the result of the processes of targeting and training. After three months, they renounce to the obtained position, despite the fact that they have possibilities of working in the textile confection market. The causes that forced the desertion, were due to the lack of clarity in the information received in the induction process, they not -achievemen of other benefits such as night studies, a deficit between their salary expectations achieved and those committed by the company, indispensable conditions to feel welcomed by an alternative of attractive and competitive labor training.

In the first chapter the introduction is presented, the second contains the detail of the methodological design, the third chapter will deal with the theoretical framework on which the present research is based, the background of the training model found in other

countries, as well as a thorough analysis of the authors about the Program and its subsystems. Chapters V, VI and VII will show the results obtained, which provide strong answers to the proposed objectives.

This research belongs to the field of Social Management for focusing on the problem of strengthening basic skills for work, in search of integration mechanisms between young people and the formal Peruvian labor market. In order to avoid youth labor desertion in the company, we propose corrective, objective and efficient measures to be implemented by the Program



## Contenido

II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	18
2.3. OBJETIVOS.....	20
2.4. DISEÑO METODOLÓGICO. ....	21
2.4.1. Forma de Investigación: estudio de caso .....	21
2.4.2. Metodología.....	22
2.4.3. Universo.....	23
2.4.4. Unidades de análisis.....	23
2.4.5. Fuentes de información .....	24
2.4.6. Técnicas de recolección de información.....	25
2.4.7. Las variables .....	25
III. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES.....	27
3.1. DESEMPLEO LABORAL EN JÓVENES EN EL PERÚ .....	27
3.2. PROGRAMAS DE FORMACIÓN LABORAL JUVENIL EN EL PERÚ .....	31
3.3. ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN LA REGIÓN .....	34
3.3.1. Antecedentes específicos: Pro Joven en el Perú:.....	36
3.4. GENERACIÓN <i>MILLENNIALS</i> O GENERACIÓN “Y” .....	40
3.5. SISTEMA LABORAL EXPORTADOR MAQUILA.....	42
3.6. PROBLEMÁTICA DE LA DESERCIÓN LABORAL JUVENIL. ....	43
3.7. ENFOQUES TRANSVERSALES: PROGRAMA JÓVENES A LA OBRA.....	45
3.8. DEFINICIONES: DIRECTIVA 002-2015 DEL PROGRAMA.....	51
Calidad de vida, y desarrollo .....	52
3.8.1. Conceptos operativos utilizados .....	55
3.9. PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JUVENIL “JÓVENES A LA OBRA”.....	56
3.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	56
Coordinación de funciones .....	57
Procesos orientados a resultados.....	57
La asignación de recursos: .....	62



3.11.	SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO .....	62
	Fijación de objetivos.....	62
	Los objetivos específicos del programa.....	63
	La planeación del programa .....	63
	Integración .....	65
	Organización .....	65
	Instrumentación, supervisión y control.....	69
3.12.	SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES .....	69
	La cultura .....	69
	Filosofía.....	70
	Objetivos generales .....	70
	Objetivos individuales .....	70
	Subsistema técnico .....	70
	Instalaciones .....	71
	Técnicas.....	71
3.13.	SUBSISTEMA PSICOSOCIAL.....	71
	Actitudes .....	71
3.14.	SUBSISTEMA ESTRUCTURAL .....	72
	Flujo de trabajo .....	72
	Autoridad.....	72
	Procedimientos .....	72
	Flujo de información.....	73
	Reglas .....	73
	Público directo.....	73
	Público indirecto .....	74
IV.	RECONOCIENDO EL TERRITORIO, LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES:	
	ANÁLISIS DE CASO:.....	75
	4.1. LA EMPRESA TEXTILES CAMONES .....	78
	4.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	80
	4.3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	81
	4.4. LOS RÉGIMENES LABORALES VIGENTES.....	81
V.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACION.....	85

El estado civil, una variable importante .....	86
Región de procedencia.....	90
Dónde residen los encuestados:.....	91
La primera experiencia laboral .....	92
La mayor participación laboral de las mujeres.....	95
Decisión y vocación de trabajo en el sector industrial textil.....	99
La expectativa de una remuneración mensual mayor a un SMV/mes.....	100
5.1. Diferencias entre el perfil formativo y el perfil laboral que la Empresa exige. ....	103
5.2. La capacitación in house: la Escuelita, una estrategia útil.....	106
5.3. Insuficiente capacitación laboral para el trabajo.....	106
5.4. Incentivos, bonificaciones y deducciones en los salarios de los jóvenes.....	107
5.5. La empresa: condiciones, el entorno laboral adecuado para promover un buen desempeño laboral.....	112
5.6. Expectativas de mejora del entorno laboral en la empresa .....	114
5.7. Percepción de las perspectivas laborales .....	116
5.8. Atributo más valorado en la empresa.....	117
5.9. Los tres actores: El MTPE, la ECAP, la Empresa: Sus roles distantes .....	117
5.10. La empresa y los recursos humanos: La selección de personal. ....	119
VI. LA DESERCIÓN LABORAL SEGÚN LA EMPRESA Y LO INVESTIGADO .....	123
6.1. Deserción laboral comprobada de los jóvenes insertados: .....	125
VII. COMPARACIÓN DE REMUNERACIONES NETAS ENTRE EL GRUPO CONTROL Y EL GRUPO DE BENEFICIARIOS.....	128
VIII. CONCLUSIONES.....	130
IX. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS .....	133
PROPUESTAS: .....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	138
X. ANEXOS .....	145
ANEXO N°1: GUÍA DE ENCUESTAS APLICADAS .....	145
ANEXO N° 2: LISTADO DE ENTREVISTADOS .....	148
ANEXO N° 3: FOCUS GROUP DESARROLLADOS .....	148
ANEXO N° 4: MARCO CRONOLÓGICO U HORIZONTE TEMPORAL.....	149
ANEXO N° 5: MARCO LÓGICO PROGRAMA “JÓVENES A LA OBRA”. ....	150



ANEXO N° 7: CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA POR LÍNEAS DE ACCIÓN.....	155
ANEXO N°8: REMUNERACIONES NETAS PERCIBIDAS POR LOS JOVENES ENTREVISTADOS ENTRE ENERO Y OCTUBRE DEL 2015.....	156

### Índice de ilustraciones

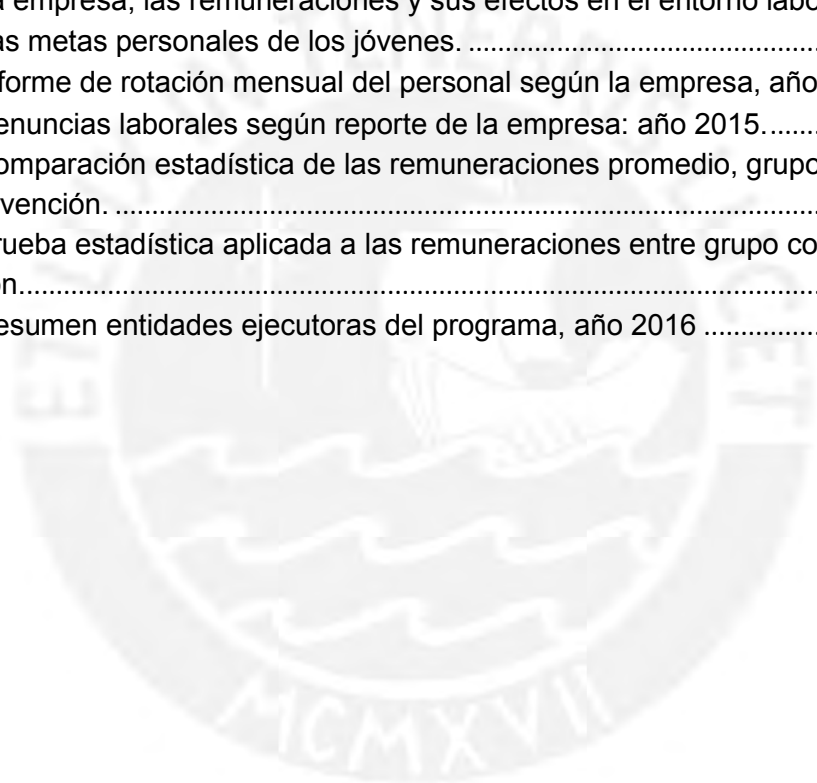
Ilustración 1: Esquema del árbol de problemas.....	18
Ilustración 2: Tasa de desempleo en jóvenes y adultos 200-2013.....	27
Ilustración 3: Perú - mapa laboral-educativo de la población en edad de trabajar (PET), 2013.....	29
Ilustración 4: Perú, población que no Estudia ni trabaja según edad, 2012.....	30
Ilustración 5: Principales programas sociales del Perú y sus objetivos al 2015.....	33
Ilustración 6: Línea de tiempo de las generaciones demográficas.....	40
Ilustración 7: Procesos paralelos del programa.....	44
Ilustración 8: Cobertura de capacitación del Programa según PEI para el 2015.....	60
Ilustración 9: Jóvenes beneficiarios del programa por familias ocupacionales en el Perú al 2015.....	61
Ilustración 10: Organigrama del programa.....	66
Ilustración 11: La conjunción de intereses entre los actores.....	70
Ilustración 12: Procesos internos del Programa.....	70
Ilustración 13: Evolución normativa del programa.....	74
Ilustración 14: Pobreza en Lima, los distritos con más carencias al 2015.....	75
Ilustración 15: Organización por gerencias de la empresa.....	79
Ilustración 16: Las fuerzas competitivas de la Empresa, al 2015.....	79
Ilustración 17: Estructura para la toma de decisiones para la contratación de personal....	80
Ilustración 18: Distribución de los jóvenes encuestados por sexo y rangos de edad.....	86
Ilustración 19: Rangos de edad y el estado civil.....	87
Ilustración 20: Centros de Educación Técnico Productiva (CETPROs) donde jóvenes de la muestra fueron capacitados.....	89
Ilustración 21: La inserción en Textiles Camones, primera experiencia laboral y la edad.....	93
Ilustración 22: Valoración de la decisión de trabajar en la empresa.....	99
Ilustración 23: Distribución de las remuneraciones netas promedio/mes: 2015.....	101
Ilustración 24: El sexo, el estado civil y sus remuneraciones.....	102
Ilustración 25: La balanza de la formación laboral del programa.....	105
Ilustración 26: Factores que reducen la deserción temprana en la empresa.....	115
Ilustración 27: Propuestas de mejora en los procesos de la empresa.....	117
Ilustración 28: Modelo del sistema de selección utilizado por la empresa, según Sayas (2002).....	119
Ilustración 29: Proceso de selección permanente del personal: empresa.....	121
Ilustración 30: Proceso de selección por competencias, empresa Textiles Camones.....	122
Ilustración 31: Política de disponibilidad de recursos humanos en la empresa.....	122

Ilustración 32: Motivos de cese reportados por la empresa al 2015.....	124
--	-----

## Índice de cuadros

Cuadro 1: Brecha laboral insatisfecha en empresa Textiles Camones por procesos principales de manufactura, marzo 2015.....	16
Cuadro 2: Programas de formación laboral juvenil destacados en América del Sur .....	35
Cuadro 3: Otros Programas de formación laboral juvenil antecedente para el caso peruano.....	36
<b>Cuadro 4: Dimensiones básicas de un programa social.....</b>	<b>37</b>
Cuadro 5: Resultados de los retornos a la capacitación.....	39
Cuadro 6: Enfoques transversales en el Programa Jóvenes a la Obra.....	47
Cuadro 7: Organización del equipo responsable .....	58
Cuadro 8: Beneficiarios atendidos por el programa, por líneas de intervención 2015.....	58
Cuadro 9: Cobertura del programa por regiones para el 2015. ....	59
Cuadro 10: Evolución del presupuesto del programa en soles, 2013-2015 .....	62
Cuadro 11: Caracterización del POI trimestral del programa Jóvenes a la Obra. ....	64
Cuadro 12: Instrumentos de monitoreo desarrollados por el Programa Jóvenes a la Obra. ....	68
Cuadro 13: actores locales y organizaciones del distrito de Puente Piedra.....	76
Cuadro 14: Áreas de actuación para las políticas sociales del Distrito de Puente Piedra. ....	77
Cuadro 15: Los dos regímenes laborales vigentes en la empresa .....	84
Cuadro 16: Distribución de los encuestados por sexo .....	85
Cuadro 17: Estado civil de los jóvenes por rango de edad .....	86
Cuadro 18: Carga familiar y su composición .....	87
Cuadro 19: Centros de Educación Técnico Productiva (CETPROs) por procedencia y sexo. ....	88
Cuadro 20: Grado de instrucción de los entrevistados. ....	89
Cuadro 21: Permanencia laboral por sexo, en los entrevistados. ....	90
Cuadro 22: Distrito de residencia de los jóvenes entrevistados .....	91
Cuadro 23: Desempeño laboral de los jóvenes por cargo.....	92
Cuadro 24: Jóvenes y su primera experiencia laboral. ....	93
Cuadro 25: Jóvenes recién insertados y su carga familiar. ....	94
Cuadro 26: La valoración del trabajo en la empresa y la carga familiar.....	95
Cuadro 27: La participación laboral por sexo .....	96
Cuadro 28: Predominio femenino en el conteo de trabajadores. ....	96
Cuadro 29: La valoración de la formación recibida por sexo. ....	97
Cuadro 30: La valoración de la formación por rangos de edad .....	98
Cuadro 31: Vocación laboral por el sector textil por rangos de edad, en la muestra. ....	100
Cuadro 32: Remuneración neta mensual y la relación con la carga familiar.....	100

Cuadro 33: Remuneración neta percibida por estado civil.....	102
Cuadro 34: Grupos etarios y la valoración de la remuneración mensual.....	103
Cuadro 35: Comparación entre el perfil ocupacional exigido por la empresa y el formado por el programa. ....	103
Cuadro 36: Componentes de la boleta de pago del trabajador. ....	108
Cuadro 37: Tipos de incentivos otorgados por desempeño.....	109
Cuadro 38: Puestos desempeñados y las habilidades desempeñadas.....	109
Cuadro 39: Operaciones más utilizadas en el desempeño textil.....	109
Cuadro 40: Expectativas salariales y percepciones de los jóvenes entrevistados.....	111
Cuadro 41: El entorno laboral en la empresa y las percepciones por sexo en los entrevistados.....	113
Cuadro 42: La valoración del entorno laboral por sexo.....	114
Cuadro 43: La empresa, las remuneraciones y sus efectos en el entorno laboral.....	114
Cuadro 44: Las metas personales de los jóvenes. ....	116
Cuadro 45: Informe de rotación mensual del personal según la empresa, año 2015.....	126
Cuadro 46: Renuncias laborales según reporte de la empresa: año 2015.....	127
Cuadro 47: Comparación estadística de las remuneraciones promedio, grupo control y grupo de intervención. ....	128
Cuadro 48: Prueba estadística aplicada a las remuneraciones entre grupo control y grupo de intervención.....	129
Cuadro 49: Resumen entidades ejecutoras del programa, año 2016.....	137



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge por la inquietud de determinar los factores de deserción laboral temprana de los jóvenes de 18 a 29 años, quienes son beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra. Nuestro estudio se centra en la deserción laboral, de parte de dichos jóvenes, en la empresa Textiles Camones S.A. en Puente Piedra (Lima). Se pretende proponer ajustes viables en la gestión del programa así como contribuir a reducir la brecha de desempleo juvenil, el que desencadena en un problema social creciente.

Analizamos la situación de los jóvenes ya capacitados en competencias básicas (duras) para el trabajo. Para ello estudiamos su entrenamiento laboral con la empresa en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Al respecto, tenemos las siguientes interrogantes: ¿hay mayor posibilidades de encontrar empleo o de autogestión del mismo? ¿Hay mayor confianza y autoestima para enfrentar la vida? ¿Están empoderados para ser actores en su desarrollo social y la de su comunidad? ¿Hay acceso a la educación? ¿Hay mejoras en sus condiciones de vida? ¿Hay independencia económica? ¿Hay mayor poder adquisitivo? ¿Hay mayor motivación e ilusión para un proyecto de vida? ¿Hay la realización de una vida afectiva positiva? ¿Hay participación ciudadana?

Investigamos y analizamos los diferentes procesos del programa y su contribución específica al desarrollo de capacidades de los jóvenes insertados en la empresa. Para ello identificamos los intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes beneficiarios insertados en la empresa. De esta manera, evaluamos las estrategias promovidas desde la empresa Textiles Camones S.A. (CAMTEX), las cuales contribuirán a desarrollar una línea de carrera de las y los jóvenes insertados

Sobre la base de una agenda de desarrollo en el contexto actual, surgen retos de investigación en Gerencia Social en búsqueda del desarrollo y bienestar. Un tema preocupante es el futuro de esta población adolescente que deserta de un trabajo formal. Además, en el caso de la empresa Textiles Camones, una de las más importantes y representativas del rubro textil, por lo que puede servir como un termómetro de medición significativo, a fin de obtener datos de relevancia que nos ayuden a responder el problema de la investigación. La información obtenida a partir de la presente investigación nos permite retroalimentar no solo a la empresa, sino al programa Jóvenes a la Obra desde un punto de vista del protagonista principal que, en este caso, es el joven beneficiario que fue insertado en la Empresa. Asimismo, los ritmos de intensidad y el ambiente o entorno



laboral son muy similares, hasta casi estandarizados, en las empresas del sector textil y, a pesar de que no todas mantienen un convenio de cooperación con el programa, también adolecen del mismo problema: la alta rotación y la deserción laboral al corto plazo de haber sido incorporados a trabajar.

A partir del árbol de problemas, identificamos una o más de las causales de la deserción laboral (motivos personales, de capacitación o de la propia empresa). Tomando en cuenta dicha información, realizamos propuestas para contribuir a mejorar las áreas productivas de la empresa Textiles Camones, la mano de obra calificada y el progreso económico-cultural de los beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra. Nuestra propuesta considera la elaboración de medidas correctivas que disminuyan los altos índices de rotación de personal. Nuestras recomendaciones brindan retroalimentación a la gestión académica y la formación de los jóvenes beneficiarios del programa, con la finalidad de contribuir también a la optimización del área de producción de la empresa Textiles Camones S.A. y al proceso de formación-inserción de los jóvenes, de manera que se logre reducir la deserción laboral.

La escasez de mano de obra calificada en el rubro, sumada a los altos índices de rotación de personal, constituye una problemática grave en todo el sector industrial textil y de manufactura. Por ende, nos interesa proponer acciones de verdadera vinculación laboral que mantengan la confianza en el sector empresarial, el cual podrá emplear a la mano de obra calificada y mejorar su productividad. De esta manera, se contribuirá al desarrollo del país, promoviendo la inclusión social y laboral verdadera a la población económicamente activa al mercado laboral formal.

La población de beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra en la que se presta atención son aquellos jóvenes que desertaron luego de un corto período de inserción al mercado laboral formal en la empresa Textiles Camones. Se ha tomado la muestra de los jóvenes insertados en la empresa, entidad que mantiene un convenio con el programa.

Teniendo como parámetros el diagnóstico final, los autores proponemos medidas correctivas a razón de un proyecto piloto que podrá ser implementado inicialmente en la empresa Textiles Camones y, dependiendo del grado de eficacia, se podrá plantear como un complemento de retroalimentación al actual programa.

## II. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La educación, las competencias y la innovación son ámbitos clave para que los países de América Latina superen la trampa del ingreso medio (BM: 2015). Las mejoras en la calidad de la educación y las competencias, junto con un contexto macroeconómico estable y un entorno propicio para la innovación, determinan la capacidad para dirigir los países sus modelos de crecimiento hacia actividades de mayor valor agregado. La inversión en capital humano no solo es un factor explicativo de crecimiento económico de largo plazo, sino que forma parte indispensable de toda estrategia de crecimiento inclusivo real. Este es el caso de los jóvenes desempleados y sin formación, que, en situación de vulnerabilidad, acceden bajo determinadas condiciones a un programa social para capacitarse, mejorar sus competencias y, sobre todo, acceder, como resultado final del proceso de capacitación, a un puesto de trabajo formal.

El Perú ha experimentado importantes tasas de crecimiento del PBI durante los últimos años. Durante el período 2005-2012, la economía peruana tuvo una tasa de crecimiento promedio anual del 7% (BCR: 2013). Si bien el crecimiento ha sido muy importante para quienes han tenido las calificaciones y competencias demandadas por las actividades económicas en expansión, aún muchas personas, y especialmente los jóvenes, tienen dificultades para la inserción formal en el mercado de trabajo<sup>1</sup>.

Las estadísticas muestran que la tasa de desempleo de jóvenes entre 14 y 25 años registra valores del 18% de los 6 millones de jóvenes que viven en el país (OIT: 2013). Esto podría deberse a la falta de mano de obra calificada y/o subempleo. Otro factor pueden ser las exigencias de los sectores empresariales que demandan mano de obra calificada con un desarrollo adecuado de habilidades blandas “para la vida”. Los múltiples factores que explicarían los niveles de deserción laboral formal estarían también dados por la inseguridad que sienten los jóvenes para alinearse a las exigencias de las empresas, quienes exigen mayor productividad, eficiencia y calidad en el trabajo que desarrollan.

---

<sup>1</sup> Programa MTPE



En relación al desempleo de jóvenes de bajos recursos en el Perú, Julcahuanga (2013) hace referencia a este grupo poblacional. Señala que:

Los jóvenes de escasos recursos tienen mínimas posibilidades de continuar estudios superiores que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus hogares, y cuando consiguen empleo, no tiene posibilidades de ascender en los puestos de trabajo, porque carecen de las llamadas competencias duras para insertarse adecuadamente al mercado laboral (Julcahuanga 2013).

En este contexto, se creó el programa Jóvenes a la Obra, por Decreto Supremo N°013-2011, como programa de formación y capacitación que facilita el acceso de los jóvenes al mercado laboral formal. El programa ofrece formación técnica y especializada de forma gratuita, genera oportunidades de empleo, apoya el emprendimiento juvenil y desarrolla capacidades para mejorar la calidad de vida de la población de jóvenes de 15 a 29 años en estado de pobreza y pobreza extrema de los ámbitos urbano y rural. El objetivo es garantizar su inserción laboral al mercado laboral formal.

El programa Jóvenes a la Obra, en coordinación con la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo, brinda servicios descentralizados de bolsa de trabajo, acercamiento empresarial y asesoría para la búsqueda de empleo en las ventanillas únicas de promoción del empleo. De esta manera, se busca la adecuada intermediación laboral de los beneficiarios del programa presupuestal de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo, considerando criterios como la discapacidad de las personas, o la atención de zonas geográficas en vulnerabilidad evidente (programa Jóvenes a la Obra implementado en el VRAEM en el 2015).

Así, una de estas empresas receptora de jóvenes capacitados por el programa es Textiles Camones S.A. una corporación reconocida por su confiabilidad, innovación, solidez financiera y responsabilidad social, ofrece productos de calidad. Tiene como capacidad productiva 400 toneladas mensuales de tela tejido de punto, 750 mil unidades de prendas por mes. En el 2015, contaba con 1850 colaboradores aproximadamente. Alcanzaba los 6 millones de minutos/hombres trabajados, enfrentaba de manera permanente el requerimiento insatisfecho de mano de obra calificada de preferencia jóvenes trabajadores, para poder cumplir de manera oportuna con sus compromisos de producción, posicionando una marca y un producto de calidad. Sin embargo, la empresa enfrenta una brecha laboral por cubrir permanente, como lo muestra el cuadro N°1. Dicha brecha laboral valida el rol que cumple el Programa en la capacitación técnica a jóvenes focalizados de pobreza y extrema pobreza, en Lima y en el Perú:

**Cuadro 1: Brecha laboral insatisfecha en empresa Textiles Camones por procesos principales de manufactura, marzo 2015**

Procesos de manufactura	Capacidad requerida en planta en N° de personas	Disponibilidad ocupada	Brecha por cubrir
Costura	744	556	188
Corte	172	121	51
Aplicaciones	108	106	2
Acabado de prenda	184	184	Cubierto
Logística de almacén	173	152	19
<b>Déficit de mano de obra</b>			<b>260</b>

**Fuente:** Reportes del Departamento de Recursos Humanos - Textiles Camones - marzo  
**Elaboración:** propia

Sin embargo, el programa intermedia jóvenes con las competencias básicas para la empresa, y estos permanecen por cortos periodos, pues optan por abandonar su posición laboral o, en su defecto, migrar a otra área de la empresa, dejando de lado la opción laboral para la que fueron formados. Ello genera una alta deserción laboral y una pérdida social para el programa Jóvenes a la Obra, que ha invertido recursos públicos en cada beneficiario formado.

Se debe entender la importancia de realizar el seguimiento respectivo a los jóvenes insertados. Dicho seguimiento no se cumple desde el programa al menos durante los primeros tres meses, (período de prueba) por lo que se deduce de este análisis que se podrá obtener datos que sirvan de retroalimentación, para mejorar los posibles errores en el proceso de focalización, al que se recurre para ratificar el nivel de pobreza de los jóvenes postulantes, vía el SISFOH (Sistema de Focalización de Hogares). Otro aspecto a tomar en cuenta es la identificación de jóvenes acreditados (focalizados) que cumplan los requisitos del programa. Ellos, seguidamente, realizan su capacitación en el rubro elegido (suponiendo que es en el que realmente muestran aptitudes y vocación) y, terminado este período, muestran renuencia a ser insertados. De ahí, el joven tiene dos opciones. La primera es seguir formando parte de las estadísticas de desempleo y la segunda opción, debido a la necesidad, es que se vea insertado por voluntad propia.

El entorno familiar también juega un rol importante en las decisiones del joven, ya que debe brindar el soporte en la difícil transición entre su etapa escolar de dependencia,

hacia su fase de independencia económica, que muchas veces es forzada por factores carenciales y de vulnerabilidad presentes en su realidad.

Hay que tener presente que, según Krauskopf (2003), “la introducción precoz a roles que obligan al individuo a adscribirse a proyectos no elegidos ni madurados, como la postergación de compromiso activo del presente con el futuro, harán de la adolescencia un período muy conflictivo y difícil resolución”. Es por ello que quizá no será de mucho análisis por parte de este estudio los aspectos personales del joven por ser muy complejos y diversos.

Como último, y no menos importante factor que podría causar la mencionada deserción laboral, encontramos posibles efectos en el mismo centro de labor donde son insertados los jóvenes. Es decir, son factores atribuibles a la edad donde, en la primera experiencia de trabajo remunerado, el joven no puede manejar el estrés y la presión de sus superiores, quienes, por predeterminación, exigirán los resultados deseados en cualquier trabajador técnicamente capacitado, sin tomar en cuenta que quizá no estuvieron preparados psicológicamente para soportar un ritmo laboral intenso, con baja productividad, como lo es usualmente en las empresas de tipo industrial y más aún en el rubro textil que es motivo de la investigación. Se debe añadir que es aquí donde será el empleador quien deberá plantear una serie de medidas correctivas para evitar la deserción con estímulos y mejores tratos que capten al joven y le quiten la idea de que deben renunciar por no sentirse en capacidad de realizar la labor encomendada.

Desde el punto de vista del beneficiario,, merece un análisis aparte los jóvenes, quienes, según Chacaltana (2004), o son desempleados o inactivos, o están trabajando en las categorías y empresas en donde existen las peores y más informales condiciones laborales:

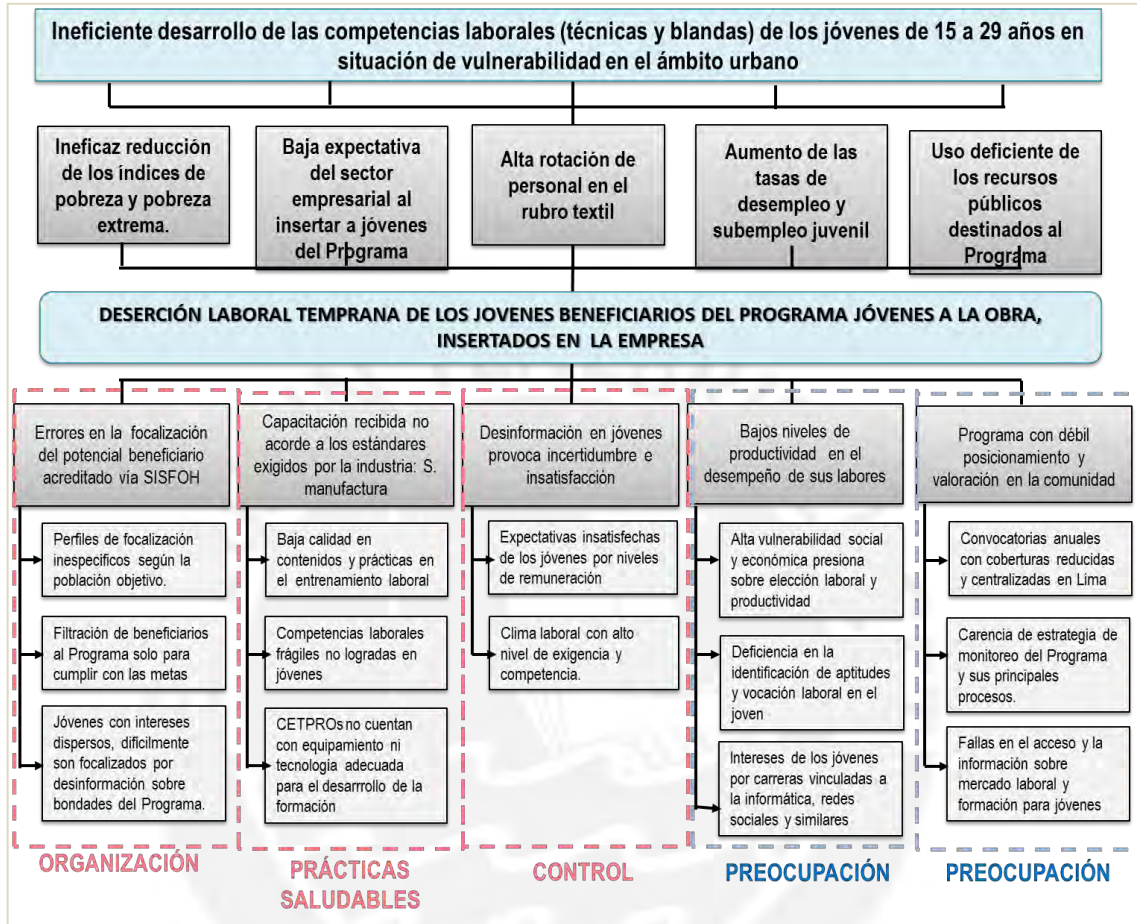
Su participación en sectores donde hay mejores condiciones de trabajo es relativamente menor. ¿Qué determina esta situación? Por un lado, las escasas oportunidades que genera la economía peruana, y al mismo tiempo, la falta de preparación y experiencia laboral que, por definición, tienen los jóvenes en relación a otras cohortes generacionales (Chacaltana 2004).

La intervención en el problema se enfocará en identificar los factores que causan la deserción laboral del beneficiario. Se busca diseñar medidas correctivas en aquellos factores modificables a fin de optimizar su gestión no solo desde el lado empresarial sino



fundamentalmente del lado del propio programa. Adoptar dichas medidas dependerá de las condiciones y facilidades que se encuentren durante la investigación.

**Ilustración 1: Esquema del árbol de problemas.**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante analizar el rol activo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el programa Nacional de Empleo Jóvenes a la Obra en la disminución de la tasa de desempleo formal juvenil, la articulación con otros actores y sectores involucrados: Textiles Camones-ECAPs, a favor de los sectores vulnerables que permite analizar la mejora en la tasa de desempleo formal.

Esta investigación es relevante porque, conociendo las causas de la deserción laboral juvenil en la empresa, se contribuirá a mejorar la interacción entre la empresa y el programa, los contenidos formativos, los beneficiarios, relación que se traducirá en un

conjunto de competencias y destrezas explícitas que mejoren el desempeño de los jóvenes en la empresa y el sector.

Mantener la vinculación laboral en los jóvenes post-insertados justificará la importancia, del programa por buscar criterios de sostenibilidad a futuro, dado que cuenta con financiamiento del Tesoro Público en un enfoque de gestión por resultados, con eficacia y calidad en los resultados que logra.

El periodo de la investigación es el año 2015, aun cuando la implementación del programa y sus actividades correspondieron al año 2014, debido a que, durante este periodo, el programa fue ajustado en su diseño e implementación. En este año, el sector de confecciones industriales y textiles experimentó una fase de auge en la exportación de prendas de vestir. Tal es el caso de Textiles Camones. ”.

De la misma forma, Jaramillo y Jáuregui (2011) refieren que la población proveniente de sectores de bajos ingresos son las que presentan mayores dificultades para la inserción al mercado de trabajo formal debido básicamente a las fallas en el acceso y la información sobre opciones de información del mercado de trabajo técnico y profesional y de las perspectivas laborales, como es el caso de Empresa Camones, que de ellas derivarían, debido a deficiencias en la provisión de la educación terciaria y de los servicios de capacitación. Según Chacaltana (2004),

En los últimos tiempos se ha observado un incremento en la movilidad laboral en el mercado de trabajo peruano (...) existe la hipótesis de que entre los trabajadores, entre los más jóvenes, existe una predisposición a la búsqueda constante de empleo (job shopping) que incrementa la rotación. (...) Del 25%, 11 de las empresas entrevistadas tienen problemas asociados a la rotación de la mano de obra, porcentaje que se incrementa entre las empresas más grandes. (Chacaltana 2004)

El patrón de rotación por tamaño de empresa no ha sido estudiado en el país, pero el hecho de que ocurra con mayor frecuencia en las empresas grandes puede deberse precisamente a que este tipo de empresas, por su dimensión, son más sensibles a los ciclos o a que este tipo de empresas ensayan constantemente cambios organizacionales y de procesos a fin de adecuarse a circunstancias también en frecuente cambio”... “Pocas de estas empresas (menos del 30%) hacen algo sin embargo para asegurarse de que los trabajadores permanezcan en los puestos por periodos largos, probablemente debido a que la sobreoferta de mano de obra existente en el país opere como un mecanismo regulador de la rotación laboral a iniciativa de los trabajadores. Solo un 28% menciona que proporciona incentivos económicos y solo 12% dicen que se requiere un buen clima laboral para poder entablar relaciones de largo plazo con sus trabajadores. (Chacaltana 2004)

Weller (2003) sostiene que:

La hipótesis más frecuente se refiere a la preparación inadecuada de los y las jóvenes para el mercado de trabajo. En los sistemas de educación y capacitación, ya que estos sistemas no se orientarán suficientemente a las necesidades del aparato productivo. (...) los fuertes cambios a que son objeto los aparatos productivos, le introducen un componente dinámico a este problema. (...), algunas actividades que en el pasado proveían una gran parte de los primeros empleos de los y las jóvenes, sobre todo de bajo nivel educativo, pierden peso en la estructura ocupacional, sobre todo el sector agropecuario y la industria manufacturera. En consecuencia, estas actividades que para muchos jóvenes solían facilitar una primera inserción laboral, cumplen cada vez menos esta función. Esto no solamente es relevante en términos cuantitativos (menos oportunidades de trabajo para jóvenes), sino también se limita el peso de importantes procesos de acercamiento de los y las jóvenes al mundo real. En efecto, el conocimiento de los procesos productivos en la agricultura familiar y la ejecución de actividades manufactureras sencillas en el pasado fueron importantes procesos de aprendizaje *on the job*" (Weller 2003).

### 2.3. OBJETIVOS

#### **PREGUNTA GENERAL**

¿Por qué los jóvenes beneficiarios del Programa Jóvenes a la Obra desertan luego de un corto período de inserción laboral en la empresa Textiles Camones?

Esta pregunta da origen metodológicamente a los objetivos que se plantean para el desarrollo de la investigación.

#### **Objetivo general**

Determinar los factores de deserción laboral temprana en los jóvenes de 18 a 29 años beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra, insertados en la Empresa Textiles Camones en Puente Piedra en Lima, a fin de proponer alternativas que mejoren la gestión del Programa, que contribuyan a reducir el desempleo juvenil.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar las causas de la deserción laboral de los jóvenes beneficiarios que son insertados en la Empresa.
2. Analizar los diferentes procesos del programa y su contribución específica al desarrollo de capacidades de los jóvenes insertados en la Empresa.
3. Identificar los intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes beneficiarios insertados en la empresa que fueron afianzados desde el Programa.



## **2.4. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **2.4.1. Forma de Investigación: estudio de caso**

La investigación y sus objetivos exigieron la revisión paralela de documentos, tesis, publicaciones e investigaciones relacionadas al tema, del marco normativo de empleo juvenil vigente, y los datos que presenta la empresa. Analizamos también el rol del programa, como medio que articula los servicios para el joven desempleado, en el afán de presentar un análisis integrado, focalizado y preciso del problema.

Ayudó en este proceso la comunicación que pudimos establecer entre los actores del proceso y la sensibilización que se pudo lograr, para alinear, dentro de lo posible, los intereses de éstos, sin dejar de recordar que son recursos públicos los que se ejecutan, lo que exigiría mayor calidad, mayor eficiencia, mayor cobertura y, sobre todo, el reconocimiento de la utilidad y vigencia del programa, como medio para contribuir a disminuir el desempleo juvenil, más allá de que puedan primar otros intereses políticos.

Se trata de un estudio de caso de los jóvenes que han participado del programa Jóvenes a la Obra del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), y que fueron insertados en la empresa Camones el año 2015, como resultado del proceso de focalización. Hemos seleccionado una muestra representativa de jóvenes trabajadores insertados, entre 18 y 29 años, que hayan culminado con el proceso de formación básica de competencias en los CEPTRos de Puente Piedra y Ventanilla.

Realizamos entrevistas a los docentes que participaron en el proceso de formación y a un asesor del programa que ha mantenido un vínculo laboral de 4 años. En el presente estudio pretendemos obtener información objetiva a partir de los procesos y hechos del programa Jóvenes a la Obra.

A pesar de que recientes informes sobre los resultados del programa indican que cumplen sus objetivos trazados y han conseguido, en algunos casos, superar sus propias metas de inserción laboral, se ha observado durante la implementación, una alta rotación de personal en las empresas, debido a la deserción a corto plazo, que sumada a la falta o escasez de mano de obra calificada de muchas empresas del sector industrial y en especial del rubro textil, puntos débiles de gran preocupación en los empleadores que buscan optimizar su gestión y capacidad productiva; es por ello el interés en la Gerencia

de profundizar en conocer y proponer pautas que contribuyan a mejorar la gestión del Programa en beneficio de los jóvenes desempleados que buscan trabajo por primera vez.

Se debe recalcar que actualmente el Programa no realiza el monitoreo o seguimiento de los insertados ni la evaluación que asegure la permanencia y vinculación del beneficiario. Hemos optado por esta forma de investigación para analizar e interpretar, desde un punto de vista cualitativo, el aparente éxito del mencionado programa Jóvenes a la Obra; por ende, abordamos los resultados con la certeza de que se necesita algunas medidas correctivas ante los evidentes niveles de deserción laboral.

El problema tiene significancia para ser un estudio de caso porque se trata de una carencia de la que adolecen, así como esta empresa textil, muchas otras del mismo rubro. Además, posee carácter controversial por tratar de mostrar falencias del Programa. El tema es complejo y especialmente relevante no solo para los intereses de la empresa, sino, fundamentalmente, para los del programa y con ello el desarrollo económico del país a través de políticas que buscan el emprendimiento de un grupo vulnerable, como lo son los jóvenes de 18 a 29 años de edad en situación de pobreza y pobreza extrema.

Consideramos emplear este tipo de investigación porque responde más a una forma de análisis dialogante y, porque permite reconstruir los procesos del programa, interpretarlos principalmente desde la visión del joven y utilizar la información recolectada para definir si la causa del problema se encuentra en alguna práctica concreta del programa, en los jóvenes beneficiarios protagonistas o en la misma empresa y sus condiciones laborales (remuneración, carga/presión, clima, trato, etc.) a fin de retroalimentar y hacer más eficaz su gestión.

#### **2.4.2. Metodología**

La estrategia metodológica de la tesis es cualitativa y cuantitativa. La investigación revisa los procesos y gestión institucional del programa, y su implementación específica en el distrito de Puente Piedra, para la inserción laboral de los jóvenes en la empresa, como punto culminante del proceso. Hemos profundizado en la identificación de las causas externas y de diseño del programa, así como las internas de la empresa que explican y/o motivan la deserción o corta permanencia de los trabajadores jóvenes.

La investigación es cualitativa porque recoge información sobre las percepciones de los jóvenes en su inserción, sus perspectivas de ocupación laboral y de vida en el corto y mediano plazo, lo que permite la caracterización del perfil del joven insertado. Se busca identificar el rol y aporte en la formación laboral y personal que el programa de capacitación ha otorgado; sin embargo, se tomará atención en el análisis de los procesos de implementación administrativa, política y su influencia en el impacto esperado del programa.

La investigación se valida con datos cuantitativos del desenvolvimiento laboral, inserción, deserción, de los jóvenes del programa en la empresa, se construirá a partir de la información los atributos que la empresa del sector valora en un joven para el sector textil industrial.

#### **2.4.3. Universo**

Para efecto del trabajo propuesto, la naturaleza de la muestra es significativa por cuanto la investigación es de tipo cualitativo. En el Perú se tiene 8, 283,188 millones de jóvenes de los cuales más de 660,600 jóvenes está sin empleo (entre los 14 y 25 años (Zegarra, 2015).

Se trabajó en el distrito de Puente de Piedra, con una muestra de estudio, un grupo de jóvenes beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra, quienes laboraban en la empresa Textiles Camones S.A. La muestra está conformada por sesenta jóvenes varones y mujeres entre 18 a 29 años, referidos por el programa Jóvenes a la Obra y el CETPRO, que culminaron con su proceso de formación de competencias laborales básicas de tres meses, y aprobaron el proceso de selección, estuvieron laborando en la empresa Camones con un “buen empleo” bajo cualquiera de los dos regímenes laborales implementados.

#### **2.4.4. Unidades de análisis**

Las unidades de análisis para la investigación son las siguientes:

1. La empresa Textiles Camones S.A., donde se entrevistaron a un supervisor del área de costura y a los 60 jóvenes beneficiarios del programa
2. La UGEL 04, instituciones educativas públicas, Centros de Educación Técnica Productiva (CETPRO) perteneciente a la Red de CETPROS de Lima Norte (2

de 14). Se tomó contacto con las docentes que tuvieron a cargo la formación técnica.

3. El Programa Jóvenes a la Obra del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Se entrevistó a profundidad a un asesor del programa, quien laboró durante 4 años en el cargo, hasta el momento que se realizó la presente investigación.

Los jóvenes capacitados por el programa Jóvenes a la Obra que laboran en Puente Piedra seleccionados con los siguientes criterios:

1. Trabajadores jóvenes entre los 18 y 29 años

2. Jóvenes insertados por el programa en la empresa, en el año 2015

3. Jóvenes que terminaron el proceso de formación en ECAP, en industrias textiles y afines

4. Aprobados en el proceso de evaluación de habilidades manuales en la empresa, que estén laborando

#### 2.4.5. Fuentes de información

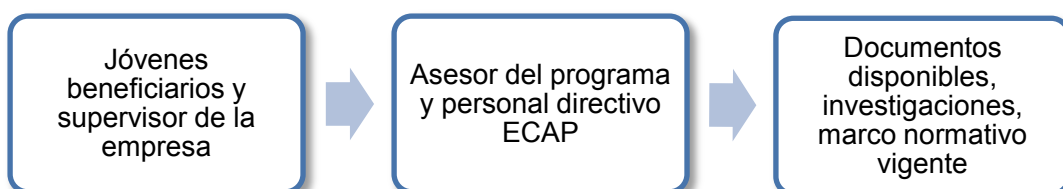
##### Fuentes secundarias consultadas:

- Documentos y base de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y de su programa nacional de empleo, Jóvenes a la Obra
- Documentos internos, de gestión y procedimientos, base de datos de Textiles Camones
- Fuentes bibliográficas diversas: tesis, documentos del BID y OIT
- Políticas públicas referidas al empleo juvenil en el Perú
- Apéndice del programa Jóvenes a la Obra en Transparencia, en la página web del programa

#### Fuentes primarias utilizadas:

Entrevistas a profundidad aplicadas a:

- Directivos y funcionarios del Ministerio de Trabajo del Programa Jóvenes a la Obra, a las docentes del CETPRO San Luis Gonzaga de Lima Norte.



#### **2.4.6. Técnicas de recolección de información**

##### Fuentes primarias utilizadas:

- Entrevistas estructuradas a asesor del programa
- Encuesta a jóvenes beneficiarios.
- Entrevista no estructurada (cualitativa) a jóvenes beneficiarios.
- Dos grupos focales con jóvenes beneficiarios
- Entrevista a directivos de la Entidad de Capacitación (ECAP)
- Fichas de observación.
- Registro, análisis y elaboración de cuadros con análisis estadístico utilizando el SPSS.

##### Fuentes secundarias utilizadas

- Revisión y análisis de la página web años 2013 y 2014 y 2015, y del componente de registro en Transparencia del programa Jóvenes a la Obra.
- Revisión documental

#### **2.4.7. Las variables**

Las variables se agrupan en las siguientes:

- a) Variables generales:** Sexo H/M; edad (en años cumplidos hasta 29 años); tiempo de permanencia (en meses), primera inserción laboral (Si-No), región de procedencia, carga familiar (hijos, padres, hermanos), distrito de nacimiento, distrito de domicilio en Lima.



**b) Variables educativas:** CETPRO (de procedencia), empresa (otras empresas donde aprendieron el oficio) y la Escuelita (centro de capacitación de la propia empresa CAMONES), valoración de la formación recibida en el CETPRO (técnica básica / el trabajo en equipo / los valores / colaborar en todo momento)

**c) Variables de inserción laboral:** Decisión de trabajar en Textiles Camones, (decepcionante / poco gratificante / lleno expectativas / muy gratificante) y los motivos de la inserción laboral en la empresa.

**d) Variables del entorno laboral:** Expectativas sobre remuneración mensual (*Es suficiente, como es primera experiencia no está mal. / Lo valoro porque es un trabajo formal. / Estoy en proceso de aprendizaje. / Es insuficiente para el tiempo que le dedico. / No me alcanza. Me hacen descuentos por prendas observadas. / No estoy conforme.*), trato y percepción del trabajo del jefe inmediato, extensión de la jornada laboral, situación laboral en la empresa.

**e) Variables de valoración al centro de trabajo:** Valoración del centro de trabajo

Las hipótesis que nos interesa probar, con respecto a las variables generales, es que las mujeres tendrían mejores condiciones y habilidades personales para permanecer en la empresa, que los jóvenes insertados están concentrados en determinados rangos de edad, que los jóvenes insertados al tener carga familiar, permanecen en la empresa sin exigir mayores condiciones laborales.

En el caso de las variables educativas, nos interesa determinar si la procedencia de un CETPRO o de la Escuelita, es un factor determinante que garantiza un mayor tiempo de inserción en la empresa, que los jóvenes entrenados en la Escuelita, logran mejores habilidades y destrezas que los que proceden de los CETPROS del programa.

En cuanto a la variable que mide la inserción laboral, interesará demostrar si la permanencia en la empresa contribuye al desarrollo personal, a pesar de las exigentes condiciones laborales, los jóvenes valoraron el espacio laboral.



Las variables que miden el entorno laboral en la empresa, demuestran que el modelo de producción empleado “maquila” es exigente en los estándares de calidad, en el proceso de producción, aspecto que demandaría mayores jornadas laborales, mejorar el entrenamiento en habilidades manuales y blandas. Importará mucho el rol del supervisor de línea para crear un ambiente laboral favorable. La medición monetaria promedio de las remuneraciones netas y brutas percibidas, sería el indicador final que mide el grado de satisfacción del joven y su empleo.

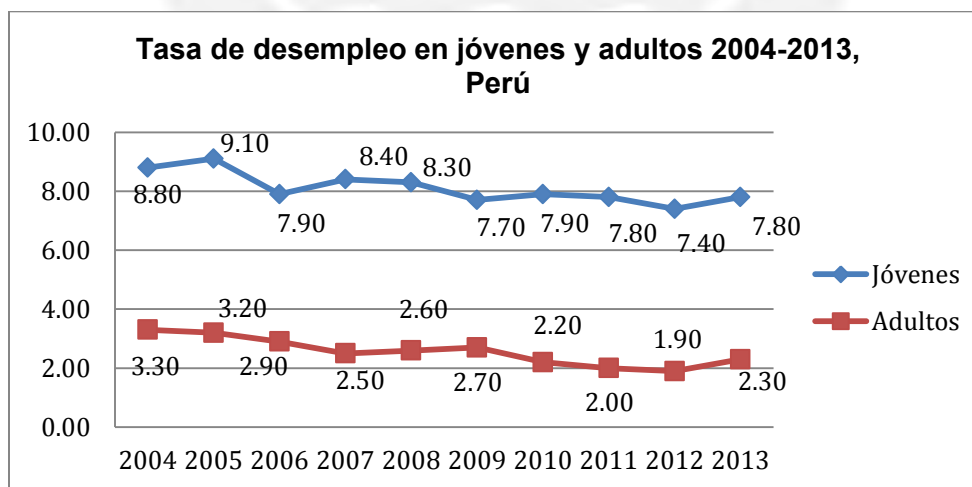
Finalmente, se prueba que hay un gran nivel de aceptación de la empresa como un lugar de aprendizaje, que permite finalmente lograr capacidades y destrezas para el sector de las confecciones, con las que el joven inclusive podrá emprender una iniciativa propia, al abrir su taller o de lo contrario, ascender en la empresa.

### III. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

#### 3.1. DESEMPLEO LABORAL EN JÓVENES EN EL PERÚ

El desempleo juvenil, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT: 2013), es una preocupación central para el desarrollo de América Latina y el Caribe, al punto que la disminución de este indicador es una meta consistente para la reducción de la pobreza, ya que más 868 mil jóvenes peruanos entre 14 a 25 años, de los cerca de seis millones que viven en el país, son desempleados.

**Ilustración 2: Tasa de desempleo en jóvenes y adultos 200-2013**



Fuente: MTPE, PERFIL “Mejoramiento de los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE) para la inserción laboral formal de los jóvenes en el Perú” 2014

Realizando una comparación de la evolución de la tasa de desempleo<sup>2</sup> en el Perú entre la población juvenil y adulta en el periodo 2004 - 2013, se tiene que la participación de los desempleados jóvenes con respecto al total de desempleados ha aumentado de 60.7% en el 2004 a 62.3% en el 2013. Sin embargo la tasa de empleo registrada en el Perú, es una de las más bajas del continente.

Es así que, según la Encuesta Nacional de Hogares 2013, se reporta que el desempleo afecta más a los jóvenes que a los adultos. En el 2013 la tasa de desempleo juvenil fue casi 3.5<sup>3</sup> veces superior a la tasa registrada para los adultos de 30 a 65 años<sup>4</sup>. Los jóvenes representan el 33% de la población económicamente activa (PEA) y, sin embargo, constituyen más del 60% del total de personas desempleadas<sup>5</sup>. A ello debemos agregar que la vulnerabilidad de un joven que busca empleo se agrava si este cuenta con un bajo nivel de habilidades cognitivas y socioemocionales<sup>6</sup>, más si es de condición pobre.

En el año 2014, la población juvenil que trabajaba en el Perú era de 4'767 819, de la cual el 81% (3 865 980) tenía un empleo precario. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2014), los jóvenes desempleados eran 402,208 (5% del total), lo que constituye una población objetivo para una política de promoción de la inserción laboral formal, como es el caso del programa Jóvenes a la Obra.

El "Mapa laboral-educativo juvenil" del MTPE (2014) analiza conjuntamente los temas de inserción en el mercado de trabajo y el nivel educativo en Perú. El documento representa los niveles de concentración entre las diferentes categorías ocupaciones de los jóvenes que estudian y aquellos que no estudian ni trabajan, conocidos como los NINIS.

---

<sup>2</sup> Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa. Se calcula dividiendo la población de 15 años y más que no está trabajando y busca trabajo entre la población económicamente activa de 15 años y más (ocupados más desocupados).

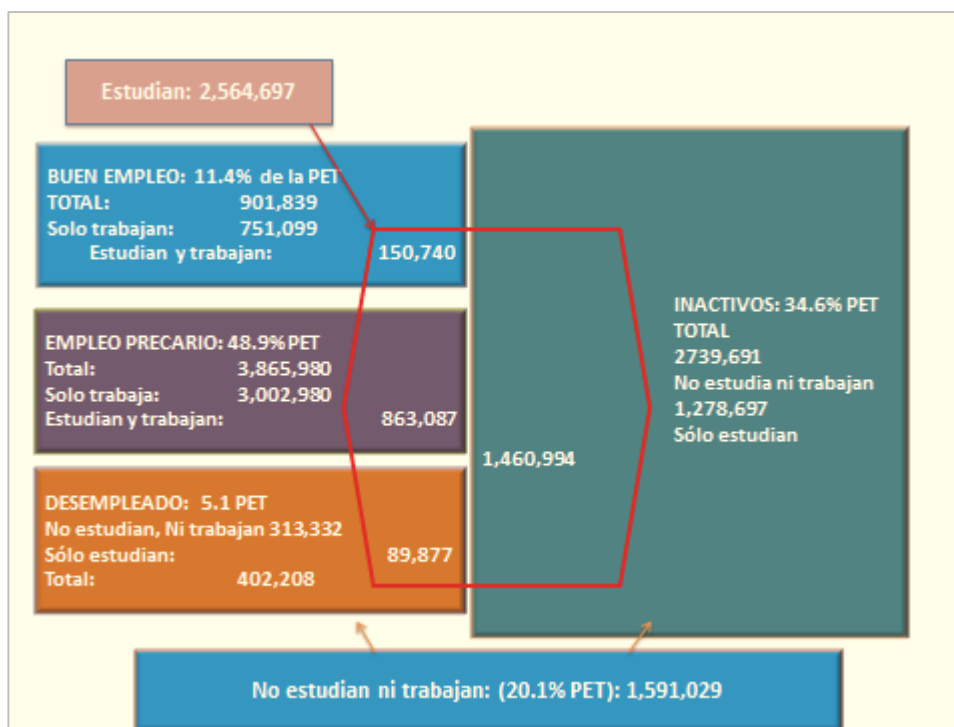
<sup>3</sup> Según estadísticas de Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO 2013).

<sup>4</sup> A nivel mundial la relación entre la tasa de desempleo de los jóvenes y la de los adultos es de 2.7; es decir, los jóvenes tienen casi el triple de probabilidades que los adultos, de estar desempleados (OIT 2013).

<sup>5</sup> Según estadísticas del INEI en base a la Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (ENAHO), continúa 2011.

<sup>6</sup> Según el Banco Mundial, los empleadores, además de exigir habilidades técnicas, demandan de sus trabajadores habilidades cognitivas y socioemocionales que les permitan enfrentar con éxito diversas situaciones que se les presenten en el desempeño del cargo (Jaramillo y Jáuregui 2011).

### Ilustración 3: Perú - mapa laboral-educativo de la población en edad de trabajar (PET), 2013.



Fuente: MTPE- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), PERFIL “Mejoramiento de los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE) para la inserción laboral formal de los jóvenes en el Perú”

El “buen empleo” (MTPE: 2014) es definido como “aquel que cubre el seguro de salud de los empleados” y empleo precario es “aquel que no cubre por lo menos el seguro de salud del personal”.

El análisis de la representación gráfica concluye según el MTPE (2014):

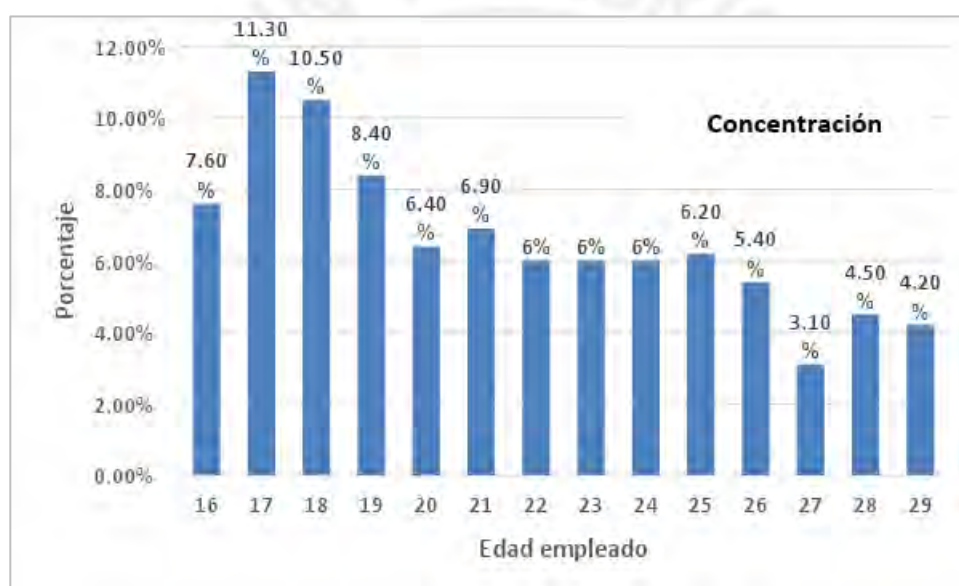
- Los jóvenes desempleados son 402 208 (5% del total) (...).
- Los jóvenes que solo estudian (entre inactivos y desempleados) son 1’550 871 y en algún momento buscarán empleo.
- Los jóvenes que no estudian ni trabajan (entre desempleados e inactivos) son 1 591 029, es el 20% del PET y es un grave problema potencial, que precisamente sería el grupo objetivo de interés para el programa.
- Se puede estimar que la demanda potencial por puestos de trabajo formales (de calidad) en el Perú supera los 7 millones.

El documento alcanza una *caracterización de los NINIs (jóvenes que no trabajan ni estudian)*, muy útil para los fines de nuestro estudio y el programa:

1. Los NiNis se concentran mayormente en las mujeres.
2. Los NiNis se concentran en las áreas urbanas
3. Un importante 56% de los NiNis (aproximadamente 890 mil) están entre los 20 y 29 años de edad, sin acumular formación o experiencia laboral. MTPE, (2014).

Estas tres características son muy compatibles con los resultados y constataciones obtenidos en el trabajo de campo del presente estudio de caso. Hay una predominancia de mujeres. La Empresa está situada en la zona urbana de Lima y el rango de concentración de las edades de los jóvenes es el mismo, por lo que se podrá utilizar este enfoque para apoyar la caracterización del caso.

**Ilustración 4: Perú, población que no Estudia ni trabaja según edad, 2012**



Fuente: Ibidem

El MTPE afirma que, respecto del empleo, se prevé que para el 2020 Lima será la región con mayor participación (29.1%) en el mercado nacional, por la concentración de los centros de producción y de servicios.

En relación a los jóvenes desempleados, Julcahuanga (2013) hace referencia de este grupo poblacional cuando señala que “os jóvenes de escasos recursos tienen mínimas posibilidades de continuar estudios superiores que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus hogares, y cuando consiguen empleo, no tiene posibilidades de ascender en los

puestos de trabajo, porque carecen de capacitación técnica para insertarse adecuadamente al mercado laboral”. (Julcahuanga 2013).

Weller (2007), de otro lado, apunta sobre la desigualdad de los ingresos generados en los mercados de trabajo se relaciona con la desigualdad respecto a los activos de la población en edad de trabajar, entre ellos, los estudios, las habilidades, la experiencia y los conocimientos de la fuerza de trabajo, resultado por su parte de la transmisión intergeneracional de desigualdades, insuficientemente contrarrestada por instituciones como el sistema educativo.

Weller afirma que, se tienen los instrumentos disponibles para reducir las desigualdades relacionadas con la empleabilidad y el mercado laboral. Según Weller (2012), se requiere de las políticas activas del mercado de trabajo (capacitación, intermediación, fomento del micro, pequeña y mediana empresa), las políticas para la igualdad de género y los programas para fomentar el acceso al empleo productivo de grupos con problemas específicos al respecto (jóvenes de bajos recursos, minorías étnicas, discapacitados). Todas estas políticas deben diseñarse y aplicarse en el contexto de políticas macroeconómicas y sectoriales que favorecen el crecimiento económico elevado y sostenible, así como una reducción de las marcadas brechas de la productividad (entre las zonas urbanas y rurales) que caracterizan a nuestro medio.

### **3.2. PROGRAMAS DE FORMACIÓN LABORAL JUVENIL EN EL PERÚ**

En general, un programa social es una iniciativa destinada a mejorar las condiciones de vida de una población vulnerable o de bajos recursos que tiene ciertas necesidades aún no satisfechas. Los programas sociales apuntan a reducir la pobreza en sus múltiples dimensiones, tanto mitigando sus efectos más inmediatos como mediante el desarrollo de capacidades.

Según CEPAL (2003), el cuarto grupo (ver en anexo N° 7, la composición de los otros grupos) dentro de la *clasificación de los programas sociales de reducción de la pobreza por líneas de acción*, está referido a programas públicos orientados a la protección y el empleo, que procura la *inclusión social a través del refuerzo de la capacidad futura de los hogares más carentes para generar ingresos autónomamente*, lo que ocupa precisamente este análisis programa Jóvenes a la Obra.



Los programas sociales han sido diseñados para atender a la población más vulnerable de acuerdo a su ciclo de vida<sup>7</sup>: en el caso peruano es el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) el organismo del Poder Ejecutivo encargado de orientar y promover su articulación.

En este último quinquenio, se implementaron más programas sociales orientados a sectores pobres y de extrema pobreza como Cuna Más, Programa Juntos, Pensión 65, Qali Warma. Han sido los abanderados de la gestión presidencial, en términos de presupuesto asignado y de cobertura. Sin embargo, otros programas importantes que no están necesariamente adscritos al MIDIS trabajan en beneficio del segmento de jóvenes, como Beca 18 y el programa Jóvenes a la Obra (hoy Jóvenes Productivos). Los que son gestionados por otras entidades públicas (Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo) están orientados a los jóvenes de manera exclusiva.

No se dispone de ningún programa orientado al área rural y a los jóvenes. Se ha investigado que, desde Fondo de Cooperación para el Desarrollo Rural (FONCODES) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), se tiene el programa Haku Wiñay (en quechua que quiere decir Vamos a Crecer), que trabaja en el reforzamiento de las capacidades productivas de la familia, así como la promoción de los emprendimientos rurales, en los que se incluiría a los jóvenes, sin ser necesariamente el público objetivo directo.

Los otros programas existentes, promovidos por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), a través de sus proyectos especiales están orientados a propietarios de parcelas, a asociaciones de productores (Mi Riego, INIA, Agro Rural, Agro Ideas) desarrollando la mejora de sus emprendimientos, la competitividad y el desarrollo de capacidades utilizando otros instrumentos como son los planes de negocio.

---

<sup>7</sup> "Inclusión social para todos los peruanos El Estado atiende a los más necesitados". Suplemento publicitario especial. *Caretas*, julio 30, 2015

## Ilustración 5: Principales programas sociales del Perú y sus objetivos al 2015.



**Elaboración:** propia en base a información de cada uno de los programas sociales.

**Fuente:** Perú para todos, Inclusión social para todos los peruanos". Suplemento Publicitario especial. *Caretas* Julio 30 2015

La política social del Estado Peruano, como lo señala el MIDIS (2008), incluye servicios universales y programas focalizados. Los primeros se basan en la demanda y, por tanto, son autofocalizados. Tal es el caso de la educación pública, la atención de salud en establecimientos públicos, etc., aunque al interior de estos sectores puede haber proyectos o servicios focalizados (como, por ejemplo, el Seguro Integral de Salud - SIS).

Los programas focalizados y direccionados más importantes comenzaron al inicio de la década de los 90 como una compensación a las medidas de ajuste económico durante los primeros años de la misma. Se denominan focalizados porque no pretenden dar cobertura universal a todos los ciudadanos y, desde la oferta, establecen criterios de selección y filtros para acceder a ellos. En general, estos programas tienen como población objetivo a las personas en pobreza y pobreza extrema. Tal es el caso de Jóvenes a la Obra, cuyos conceptos están estrictamente vinculados con la “clasificación de los programas sociales de reducción de la pobreza por líneas de acción, desarrollado por la CEPAL” (2003).

### 3.3. ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN LA REGIÓN

Los objetivos de los programas de formación para jóvenes implementados en la región se centraron en la inserción laboral, a pesar de que la noción más actualizada de formación incluye un aporte educativo en conocimientos y valores que trascienden la aplicabilidad al trabajo. La primera fase de estos programas se financia con créditos del BID en su mayoría, cofinanciados con recursos del Tesoro público. Solo e experiencias destacadas como la de Brasil y Chile fueron financiados sostenidamente con recursos propios (públicos) desde el comienzo de la implementación.

Las políticas de empleo y capacitación dirigidas a los jóvenes compartieron la idea central del modelo económico vigente (en ese momento un continente con recesión económica y ajuste económico). Según Abdala (2009), exigía “demostrar la necesidad del gasto público con resultados y de sus bases doctrinarias: debía prepararse a las personas para su inserción en el mercado de trabajo, antes que protegerlas de las fluctuaciones del mismo de la revisión de distintos programas ejecutados entre 1990 y el 2004, este el horizonte en Sudamérica donde los Programas en formación laboral tuvieron su auge” (Abdala 2009).

Se analizó que la implementación de los programas estuvo compuesta por dos fases similares en los países donde se implementaron según Abdala (2009):

- i. “Una fase de capacitación, con duración máxima de tres meses, a realizarse en la institución de capacitación, donde los beneficiarios adquirirán conocimientos, destrezas y habilidades básicas para el desempeño de una ocupación; (vigente en el Programa)<sup>8</sup> y una

---

<sup>8</sup> El paréntesis es de los autores de la tesis

- ii. 2da fase de pasantía a realizarse en empresas (EMPA), bajo la supervisión directa de la Entidad de Capacitación Adjudicataria (ECA), donde los beneficiarios se desempeñarán en un puesto de trabajo acorde con la ocupación para la que han sido capacitados, con una duración que no exceda el número de días de la fase de capacitación. (aún vigente en el Programa)”.(Abdala, 2009)

En todos los casos los procesos resultan muy similares. Se seleccionan a las ECAPs, se convoca a una licitación abierta internacional, y es el BID que con sus propios criterios adjudica a aquellas ofertas que presentaban diseños de cursos de acuerdo con los criterios de calidad pedagógica y presentaban los menores costos, se firman los contratos con las ECAs quienes eran responsables de hacer todos los arreglos necesarios para la obtención y realización de las pasantías en las empresas. Chile y Brasil son los países que tienen experiencias de gestión y cobertura destacada en cuanto a jóvenes e inserción laboral formal. Dichos modelos fueron referentes para el caso peruano e, inclusive, permitieron ajustar la experiencia (caso Pro Joven).

**Cuadro 2: Programas de formación laboral juvenil destacados en América del Sur**

Entidad encargada	País	Programa	Objetivo	Público objetivo	Fecha inicio
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Brasil	Programa Nacional al estímulo al primer empleo (PNPE)	Fomentar la creación de trabajo y preparar a los jóvenes en ocupaciones alternativas por medio de la cualificación de la	Jóvenes de 16 a 24 años en desempleo involuntario.	2003
Secretaría Nacional de Juventud	Brasil	Programa nacional de Inclusión de jóvenes (PROJOVEN)	Incrementar el grado de escolaridad y estimular la inserción productiva por medio de cursos	Pro joven adolescente: 15 a 17 años. Pro joven urbano: 18 a 29 años. Pro joven campo: 18 a 29 años agricultores que no terminaron secundaria. Pro joven trabajador: 18 a 29 años desempleados	2005
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	Chile	Programa Chile Joven	Realizar programas de capacitación e incentivo a la oferta laboral por medio del mejoramiento académico e infraestructura de los capacitadores.	Jóvenes de 15 a 24 años, en 20 especialidades formativas, 61% se insertaron en el mercado laboral.	1991
Servicio Nacional de Capacitación y empleo (SENCE)	Chile	Programa Jóvenes Bicentenario	Mejorar la empleabilidad y la intermediación laboral	Jóvenes de 15 a 24 años.	2008
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Colombia	Jóvenes en acción	Formación laboral en oficinas semi-calificados: 3 meses en aula y 3 meses de práctica.	Jóvenes 18 a 25 años. Incluye "Proyecto de vida" económicamente cubre gastos de transporte y alimentación.	2008

Fuente: Elaboración propia en base a documentos e información revisada de autores diversos.



Sin embargo, otro grupo de programas regionales fueron los predecesores de las implementaciones, hoy vigentes:

**Cuadro 3: Otros Programas de formación laboral juvenil antecedente para el caso peruano.**

	Periodo	Población objetivo	Instituciones ejecutoras	Instituciones financiadoras
<b>Proyecto Joven Argentina</b>	1993-1997 1997-2001	Jóvenes mayores de 16 años provenientes de sectores de escasos recursos, con un nivel educativo inferior al secundario, sin empleo o subocupados con escasa experiencia laboral	Ministerio de Trabajo y Promoción Social	BID, tesoro nacional, el PNUD le prestó apoyo institucional
<b>Capacitación Solidaria Brasil</b>	1996 hasta la fecha	Jóvenes de 16 a 21 años de edad de bajo ingreso de escolaridad que viven en la periferia de las grandes periferias metropolitanas del país.	Asociación de Apoyo al Programa de Capacitación Solidaria creada en 1995 en acuerdo con las directrices de acción de la Comunidad solidaria	Con Fondos de entidades públicas brasileñas.
<b>ProJoven (Perú)<sup>9</sup></b>	1995-1998 1999-2001 <sup>10</sup>	Entre 16 a 24 años de edad, pertenecen a hogares pobres con o sin educación secundaria	Ministerio de Trabajo y Promoción Social	BID
<b>CAPLAB (Perú)</b>	1996-2005	Edad 16 a 30 años, Asistencia al sistema de enseñanza formal, inscritos en un CEO CAPLAB – condición económica baja	COSUDE (Agencia de Cooperación Suiza para el desarrollo u la cooperación del Ministerio de Educación. Ministerio de Trabajo y Promoción Social	COSUDE
<b>Opción Joven y ProJoven (Uruguay)</b>	Opción Joven: 1994-1996 Projoven 1996 hasta la fecha	Jóvenes entre 17 y 24 años provenientes de hogares de bajos ingresos, sin empleo formal que no hayan completado sus estudios secundarios, preferentemente jefes de familia.	Ministerio de Educación y Cultura Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Fase piloto con recursos del BID. Desde 1996 se implementa con recursos del Fondo de Reconversión laboral

Fuente: Abdala (2009)

### 3.3.1. Antecedentes específicos: Pro Joven en el Perú:

En el 2003, se efectuó una de las últimas investigaciones sobre el programa. *El* Grupo de Análisis para el Desarrollo (*GRADE* - Contraloría General de la República) (2008) *evaluó la sexta convocatoria* y se obtuvo las siguientes conclusiones:

<sup>9</sup> Completado en caso del Perú, con información de otras fuentes

<sup>10</sup> Información lograda en la entrevista II realizada al asesor del MTPE en marzo del 2015, pp.4



- a) “Los participantes obtuvieron un ingreso por hora % superior al del grupo control.
- b) Los participantes tenían una probabilidad entre % y % mayor a estar empleados que el grupo control. Sin embargo, la desviación estándar para este indicador era muy alta por lo que el impacto no se considera significativo.
- c) Para aquellos participantes que sí consiguieron empleo, las horas laboradas eran mayores que para el grupo de control.
- d) El programa disminuye la segregación laboral en puntos, es decir permitía que varones accedieron a empleos tipificados como “femeninos” y viceversa, facilitando la equidad de género en el mercado laboral”.

En este sentido, el MIDIS y la Contraloría General de la República (2008), en su publicación, caracterizaron los programas sociales:

**Cuadro 4: Dimensiones básicas de un programa social**

Dimensión	Protector/Asistencialista	Habilitador
1. Objetivo	Reducir vulnerabilidad	Reforzar capacidades
2. Población meta	Grupos vulnerables	Personas/grupos en capacidad de aprovechar oportunidades.
3. Relación con ciclo económico	Anti cíclicos	Pro cíclicos
4. Impacto de ingresos	Bajo, reducción de costos	Alto: Empleabilidad y oportunidades de ingreso
5. Criterios de selección	Endógenos (fijados por el Programa)	Exógenos, autoselección
6. Tipo de focalización	Geográfica	Individual
7. Tipo de participación	Comunal, grupal	Individual
8. Cofinanciamiento	Poco factible	Deseable

**Fuente:** Contraloría General de la República (2008:23)

Por otra parte, las características básicas de todo programa social desarrollado en el país están establecidas dentro del Plan Nacional de Superación de la Pobreza aprobado por Decreto Supremo N° 064-2004-PCM del 08/09/2004, que se encuentra vigente. Al respecto, establece tres ejes transversales de la Política Social dos de los cuales son:

- Eje 1: Desarrollo de capacidades humanas y respeto de los derechos fundamentales
- Eje 2: Promoción de oportunidades y capacidades económicas
- Eje 3: Establecimiento de una red de protección social

Los programas protectores (MIDIS 2015)<sup>11</sup> buscan disminuir la vulnerabilidad y pérdida de capacidades humanas; los programas habilitadores por su parte, que apuntan al eje 2, buscan desarrollar capacidades tanto como habilidades para aprovechar oportunidades laborales - económicas orientados a jóvenes en capacidad productiva que por sí solos no podrían acceder a ninguna capacitación. Así, la forma más efectiva de enfrentar y disminuir la desigualdad y la pobreza, es la estrategia habilitadora que se centra en el desarrollo del capital humano y en las oportunidades de acceso al empleo formal.

Bajo estos conceptos, el programa Jóvenes a la Obra se considera como un programa habilitador, pues tiene como objetivo el reforzamiento de capacidades básicas para el trabajo, así como la población meta que está en condiciones de aprovechar la oportunidad de participar del entrenamiento. El programa está tipificado como un programa pro-cíclico. Debido a que la oferta de capacitación se estructura en función al levantamiento de demanda laboral real en las empresas o sectores con crecimiento o estabilidad temporal, el impacto esperado es alto por las condiciones de empleabilidad y oportunidades de ingreso que genera, la focalización y participación de los posibles beneficiarios es individual, y por el segmento de jóvenes que atiende, tiene cofinanciamiento con recursos no públicos (Fondoempleo).

Según Yamada y Pérez (2005), "Projovent ha demostrado su impacto positivo en la empleabilidad e ingresos de la población objetivo en forma consistente en todas las evaluaciones de impacto realizadas". Los autores concluyen que:

(...) "A pesar de las múltiples evaluaciones efectuadas no ha quedado firmemente establecida la influencia de factores exógenos al programa, como el momento del ciclo macroeconómico nacional o los ciclos económicos regionales, sobre el impacto en los beneficiarios".

Lo que quiere decir que la coyuntura económica no es el principal derrotero para identificar la demanda laboral específica, se va requerir como programa, profundizar en estos estudios.

---

<sup>11</sup> Contraloría General de la República (2008)

**Cuadro 5: Resultados de los retornos a la capacitación.**

Convocatoria	Estudio	A los 6 meses	A los 12 meses	A los 18 meses
Primera (1997)	Galdo (1998)	60%		
Segunda (1997-1998)	Burga (2003)		100%	
Segunda (1997-1998)	Chacaltana y Sulmont (2004)	45%	n. s.	40%
Cuarta (1999)	Chacaltana y Sulmont (2004)	38%	54%	51%
Sexta (2000)	Ñopo, Saavedra y Robles (2002)	13%		
Sexta (2000)	Ñopo y Saavedra (2003)	11%	14%	16%
Sexta (2000)	Chacaltana et al. (2003)	12%	n. s.	13%
Octava (2001)	Projovent (2004)	17%	23%	

n. s.= no significativo estadísticamente.

**Fuente:** Yamada y Pérez (2005)

Se ha puesto énfasis notable en los impactos promedio y por género; existen, sin embargo otras desagregaciones que resultan de suma importancia. Los resultados del cuadro sugieren “que los retornos a la capacitación y experiencia laboral brindada por Projovent” serían altamente procíclicos; proveen de lecciones al programa y sugirieron precisiones en su diseño futuro.

Las conclusiones del documento serían las recomendaciones a partir de las cuales el programa inicia su trabajo, donde el grado de vulnerabilidad del joven seleccionado determina el impacto final del proceso de formación. Se ratifica la necesidad de analizar los contenidos e implementación de la capacitación. Cada ECAP tiene una propuesta resultado de su experiencia. Se dio una mayor atención en la implementación al proceso mismo de la implementación de la capacitación. Se propone ampliar los criterios de selección de ECAPs no solo centrando la atención en la infraestructura y equipamiento;

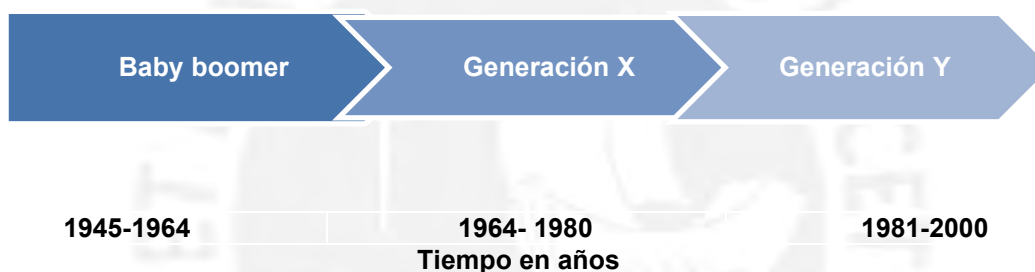
En este sentido, en el 2001 ya se tenían ajustes y sugerencias al programa Projovent, para reiniciar con la implementación del programa Jóvenes a la Obra desde el año 2009. Llama la atención el concepto de “caja negra” a todos los procesos vinculados a la capacitación.

### 3.4. GENERACIÓN *MILLENNIALS* O GENERACIÓN “Y”<sup>12</sup>

El mundo laboral cuenta con tres generaciones distintas trabajando juntas y cada generación con diferentes características y maneras de interpretar el bienestar según señala Penagos y Rubio (2015) citando a Molinari (2011).

La generación de mayor edad es la de los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1964. El nombre hace referencia al periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. La generación que los sigue es la de los “X”, nacidos entre 1964 y 1980. Y, finalmente, se encuentra la generación “Y” o Millennials, nacidos entre 1981 y 2000.

**Ilustración 6: Línea de tiempo de las generaciones demográficas**



Fuente: Penagos y Rubio (2015)

Según la Bolsa de Trabajo PUCP<sup>13</sup>, los *millennials*, también conocidos como la Generación “Y”, o como los adultos jóvenes de hoy, son aquellas personas que nacieron entre los años 1980 y 2000, y que conocieron de primera mano todo lo concerniente a la evolución tecnológica de fines del siglo XX. Es decir, son usuarios de la tecnología, el Internet y dispositivos electrónicos porque nacieron y crecieron con estos durante el desarrollo de los mismos. Esta generación de jóvenes, enfatiza la Bolsa de Trabajo PUCP, han sido considerados como una población altamente rotativa en sus centros de trabajo, dado a que no están interesados específicamente en ejecutar sus proyectos e ideas en el corto o mediano plazo, sino más bien en adquirir diversos conocimientos y habilidades que les puedan dar las empresas para las cuales deciden trabajar. Ello podría relacionarse con la demanda de esta generación de

<sup>12</sup> Bolsa de Trabajo PUCP (2015)

<sup>13</sup> Bolsa de Trabajo PUCP (2015)

manejar sus tiempos de manera flexible, sin sentir la obligación permanente de “ir” a trabajar a un espacio físico y en un rango de horas determinados.

Así, los *millennials*, a decir de la Bolsa de Trabajo PUCP (2015), esperan que en sus centros de trabajo se les brinde capacitación o entrenamiento en las áreas en las que se desenvuelven. De esta manera, aseguran su lazo con la empresa y perciben que pueden mantenerse competitivos en el mercado laboral. Esta es la misma expectativa que expresan los jóvenes de la muestra, la necesidad de ajustar su capacitación para alcanzar el perfil que la empresa requiere, siempre y cuando este periodo de entrenamiento sea remunerado y dentro del horario de trabajo.

En el mismo sentido están los salarios y retribuciones emocionales. Mucho se ha dicho que los “Y” no están interesados en este aspecto dado que han crecido en una época donde la economía era estable y solvente. No obstante, a este componente de la relación entre la empresa y el colaborador, señala Great Place to Work (2013), los *millennials* suman otros de importancia, que pueden considerarse parte de un “salario emocional”, como beneficios especiales que les pueda brindar la empresa. Un ejemplo de ello son la estabilidad laboral y la línea de carrera que se ofrecen hoy en día las empresas, tanto en las ferias de trabajo como en su publicidad. En este sentido, el programa trabaja con jóvenes en estado de vulnerabilidad, tienen una gran expectativa, en relación a los salarios emocionales que la Empresa les podría otorgar, este factor podría ser muy determinante en su permanencia en el centro laboral.

De otro lado, el *millennial* promedio, agrega Great Place to Work (2013), tiende de manera natural a buscar nuevos desafíos y experiencias, con periodos de permanencia laboral más cortos que los de las generaciones anteriores.

En referencia a riesgos para la empleabilidad en una empresa señala Rubio (2014), gerente general de Consultora de Recursos Humanos ER Ronald:

Los empleadores se tornan cautelosos en invertir en jóvenes de los niveles C-D, pues tienen temor que vayan a desertar al año o año y medio. Estos jóvenes quieren tener capacitación pero no tienen estabilidad laboral y al final pueden llevarse los nuevos conocimientos y destrezas a otra empresa que podría ser la competencia.

En referencia a los déficits de las competencias de los *millennials*, estos jóvenes carecen de orientación a la acción, autocontrol, trabajo en equipo y tolerancia a la



frustración. En este último caso, los problemas personales generalmente no los resuelven y los lleva al lugar de trabajo, lo que no le permite desarrollar una inteligencia emocional adecuada para optar mejores cargos en el trabajo.

Se hace hincapié en esta caracterización o segmentación estadística y demográfica, de los *millennials* debido a que los jóvenes beneficiarios del programa e insertados en la empresa Camones, precisamente corresponden a jóvenes que son sujetos de análisis en este documento, quienes nacieron entre los 80s y 2000s, y cumplen con las características descritas, en el ámbito laboral y personal.

### **3.5. SISTEMA LABORAL EXPORTADOR MAQUILA**

El término “maquila” o maquiladora se comienza a usar, según refieren Wong y Salcedo (2010)<sup>14</sup>, en el siglo XX como una forma de producción industrial empleado para la producción de otros bienes. Se usó mucho por el empresariado para aprovecharse de las miserables condiciones laborales existentes, pagándose salarios inferiores a los reales. La maquiladora es la zona de procesamiento para la exportación y es una planta manufacturera de propiedad local o extranjera.

Mediante este sistema o modelo empresarial de exportación como bien comentan Wong y Salcedo, la empresa se compromete a producir un artículo para un tercero, quien comercializa dicho producto con su propia marca y que al contar con fuertes capitales, evade mediante este sistema las diferentes obligaciones laborales y sociales que tendría que cumplir con sus trabajadores. Asimismo, la maquila goza de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin pagar aranceles y se pueden establecer pagando un costo mínimo de impuestos.

De otro lado, De La Garza (2005), apunta que en la maquila no se necesita un trabajador calificado pues el tipo de trabajo a desarrollar se aprende en un mes. Así, la razón de la maquila es que se necesita un alto porcentaje de mano de obra. Agrega De La Garza (2005) que este modelo se basa en el bajo salario, bajos bonos por productividad y la intensificación en el trabajo, por lo cual muchas de las causas de la alta rotación entre los jóvenes se explican por el hastío cansancio, falta de mayor capacitación. Así, los más jóvenes y con mayor nivel educativo serán los que más roten pues preferirán alguna otra alternativa laboral que estar encadenados al sistema maquila. La presencia de mujeres en el modelo es alta, apunta también a establecer

---

<sup>14</sup> Wong y Salcedo (2010)

mecanismos permanentes de control, para que en la fase productiva se alcancen las altas cuotas de producción con eficiencia, que permitirán, precisamente, manejar la estructura de los costos de mano de obra, los que están muy por debajo de los promedios nacionales. Este modelo de producción generalmente se ha implementado en países en vías de desarrollo, donde se tiene una sobre oferta de la mano de obra no calificada, a bajos precios.

Por las características organizativas de la producción, sus procesos y el tipo de productos finales de Textiles Camones, se ha concluido que su modelo de producción es el de la maquila.

### **3.6. PROBLEMÁTICA DE LA DESERCIÓN LABORAL JUVENIL.**

De los informes publicados sobre la ejecución, podemos inferir que el programa Jóvenes a la Obra cumple con sus objetivos y viene superando sus metas. Se dice que se ha capacitado a 90 000 jóvenes entre el 2011 y el 2016 y que a la fecha se tiene 27 000 jóvenes insertados en el mercado laboral. Analizamos que estas estadísticas muestran datos alentadores de las capacitaciones y su posterior inserción laboral, coberturas numéricas donde no se evidencia el seguimiento y evaluación ex-post de la implementación. Según el estudio de caso, constatamos una alta deserción laboral a corto plazo, genera a las empresas altos índices de rotación de personal, lo que significa recursos públicos invertidos con el consiguiente no retorno social de la inversión, la pérdida significativa en horas hombre en la capacitación y gestión del programa.

Por otro lado, a pesar de tratarse de jóvenes, en muchos casos indecisos, y con escasa información sobre el mercado laboral, debemos considerar posibles errores de focalización con presencia de un significativo grupo de jóvenes que afectan directamente a la eficacia del programa.

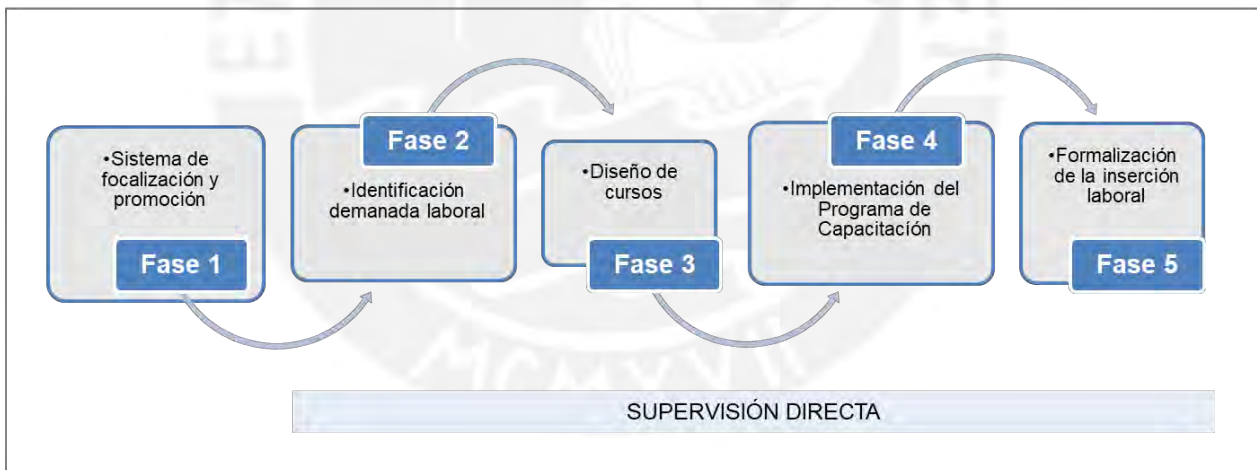
La deserción laboral a corto plazo en los jóvenes del programa no solo implica gasto público sino, un significativo costo social; al menos durante los primeros tres meses (período de prueba) como lo sostiene el asesor del programa en la entrevista. (Mayo 2015):

Jóvenes a la Obra, es un programa presupuestal con enfoque de resultados, hay un monitoreo ex post de las capacitaciones que lo estamos perfeccionando, hacemos cruce de nuestros beneficiarios con la planilla electrónica, es una de las formas como monitoreamos el impacto de nuestra implementación. Sin embargo la planilla electrónica

esta recién en implementación, todavía no nos permite lograr información (...) las empresas no están obligadas a tener la planilla electrónica, la información se actualiza cada tres meses, (...) esperemos que la información sea procesada y entregada oportunamente, para a partir de ello tomar decisiones para mejorar los servicios.

Se esquematiza el conjunto de procesos que el programa ejecuta para la gestión anual de la convocatoria, es decir se termina uno, para acceder al siguiente. Intervienen tres unidades funcionales de manera paralela. Como resultado, se tendrá una demora en las convocatorias, pues cada fase requerirá de un informe de la unidad responsable, el que será analizado y expuesto al conjunto: Se explica de esta manera, la lentitud en los procesos entre las unidades gerenciales del programa, por precisamente el sistema administrativo nacional procedimental lento, que exigen informes, procedimientos, cotizaciones, etc. para cada proceso. Reunidos todos los informes viables, recién se eleva uno hacia la Dirección Ejecutiva. Sumado a estos procedimientos, la rotación del personal directivo, y el entorno político que prima en ese momento, repercute directamente en las convocatorias de adjudicación y en los procesos de inserción.

**Ilustración 7: Procesos paralelos del programa**



**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevista al asesor del programa (mayo de 2015).

### **Alta rotación y bajo nivel remunerativo en el personal del programa**

El programa, a nivel nacional, según la entrevista realizada al Asesor, tiene a nivel nacional 180 trabajadores, todos bajo la modalidad CAS. El nivel remunerativo para

este tipo de programas, que requieren mejorar e innovar procesos, y monitorearlos de forma creativa es bajo:

(...) Nuestra escala remunerativa es modesta y no nos permite mover montos salariales entre otras por remuneraciones, Efectivamente tenemos un problema de rotación de personal por el nivel remunerativo, y por otro lado el trabajo como se tiene que hacer varias verificaciones, y cada profesional tiene un número de vistas por curso asignados, a veces por el retraso del inicio de los cursos no es tan rentable, tiene que hacer varias visitas, y esto es un costo.

Se realizó durante el año 2015 el monitoreo en la página web del programa sobre las convocatorias CAS efectuadas con el resultado siguiente:

**Cuadro 6: Causas de la rotación del personal del programa en cargos de Jefatura**

Motivo	Nro.
Designación nueva	17
Renuncia	16
Nombramiento	01
Ratificación	01
Cambio de personal	24
Total	69
Total personal	180

Fuente: Monitoreo a la página Web Transparencia del Programa 2016  
Índice de rotación=  $\frac{69}{180} = 0.38 = 40\%$  de rotación en cargos en el 2015

### 3.7. ENFOQUES TRANSVERSALES: PROGRAMA JÓVENES A LA OBRA.

Muchos proyectos fracasan al no tomar en cuenta las condiciones de vida y particularidades de la población que participará. Al respecto, señala Amartya Sen (2004), que "los desafíos del desarrollo no pueden desatender el tema de la cultura y su relevancia para alcanzar progreso productivo y social, ya que justamente la cultura es parte constitutiva del desarrollo". Asimismo, comenta Nussbaum (2008), desde su perspectiva de "enfoque de capacidades", que cada persona es portadora de valor, que debe estar en condiciones de vivir una vida digna y que deben ser tratados como fines y no como medios. Las metas de la justicia social no son homogéneas y deben adaptarse a las particularidades de cada persona de modo que se garanticen sus capacidades. Es erróneo promover bienestar para una sociedad que se entiende como un todo si no se traduce en bienestar y dignidad de cada uno de los individuos que la integran. De allí la importancia de los enfoques transversales al abordar la problemática social tan compleja

como diversa con una visión integral, que sitúen al individuo en el centro de la atención de las programas sociales.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a través del programa, busca desarrollar y fortalecer las competencias laborales y de emprendimientos de los jóvenes. Así, busca incorporar en las políticas activas de empleo, la perspectiva de igualdad de género y la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares y desarrollar acciones específicas para la promoción del empleo femenino de las mujeres jóvenes en situación de pobreza y extrema pobreza. Según cifras del Ministerio de Trabajo (2014), fueron capacitadas más de 35 mil mujeres para su inserción laboral y para el autoempleo o emprendimiento. La mayor participación de ellas en el eje de capacitación se dio en Lima (24.8%), Piura (11.8%) y la Libertad (7.4%), mientras que en el eje de emprendimiento en Lima, Puno, Cusco y Huancavelica (44.1%).

En el programa se fortalece y difunde los principios de enfoque de interculturalidad mediante la convivencia pacífica, el desarrollo de igualdad de oportunidades, el respeto, generando una sensibilización intercultural que favorece el trato más humano y horizontal entre los beneficiarios con cultura diferente y el personal del Programa. Asimismo, se desarrolla el enfoque de derechos humanos al promover el derecho a la educación y por ende el derecho al trabajo. Sin la educación como derecho humano, es prácticamente imposible acceder al resto de los derechos humanos y disfrutar de las libertades fundamentales.



**Cuadro 6: Enfoques transversales en el Programa Jóvenes a la Obra**

Enfoque Transversal	Componentes del proyecto	Aspectos a considerar	Resultados positivos esperados
<p><b>Enfoque de género</b></p>	<p><u>Actores:</u> Los y las jóvenes entre 17 a 29 años de edad de sectores vulnerables. CETPRO (Centro Educación Técnico Productiva) Empresas. MTPE. UGEL 07</p> <p><u>Problema:</u> Desempleo juvenil por la deficiente formación en capacidades y habilidades para el trabajo dependiente y formal.</p> <p><u>Procesos de intervención:</u> Focalización y Promoción para capacitación. Identificación de la demanda de trabajo en empresas sin precisar la diferenciación por género. Diseño de cursos de capacitación sin considerar las participación por género en opciones laborales con tradición femenina o masculina. Implementación programa de capacitación. Inserción laboral.</p>	<p>Influencia del género en la vocación laboral</p>	<p>Los y las jóvenes tienen valores y prioridades a partir de sus roles de género en la sociedad que los comprometen con el Programa, pues estarán interesados en ser agentes de cambio de su propio desarrollo como personas.</p>
		<p>Implementación del proyecto en un enfoque de género.</p>	<p>Mujeres y hombres con formación laboral básica participan en la implementación del programa.</p>
		<p>Condiciones sociales de los actores: comportamiento, expectativas laborales y actitudes de las y los jóvenes beneficiarios.</p>	<p>El programa, el enfoque de género y la capacitación favorecen la creación de capacidades básicas para el trabajo, con cambios positivos en el comportamiento y en otros aspectos como la motivación, la identidad, el vocabulario, el trabajo en equipo, la relación con los superiores y las</p>

			actitudes en las y los jóvenes beneficiarios, favoreciendo la demanda de la sociedad en la que viven, y su participación activa en el mercado laboral.
		Condiciones económicas que determinan la educación y preferencias de las y los jóvenes beneficiarios.	Mejora económica de los y las jóvenes acceden a un ingreso permanente como resultado de su desempeño laboral formal, al insertarse laboralmente.
		Garantizar la equidad de género en todos los procesos de selección, considerando cuotas para las personas con habilidades especiales.	Se brinda las mismas condiciones de trato y oportunidades a las y los jóvenes. Profesionales, técnicos y promotores tienen una mejor actitud, visión y metodologías de intervención con mayor perspectiva de equidad de género.
		Meta del programa para el 2015:	La meta del Programa apunta a capacitar a 300,000 jóvenes (hombres como mujeres) de sectores de bajos recursos a nivel nacional a Julio del 2016.
		Promoción para el fortalecimiento de capacidades técnicas básicas para acceder a un trabajo formal.	Las y los jóvenes reciben capacitación técnica para la inserción laboral formal. Son fortalecidos en sus capacidades y destrezas buscando promover al capital humano.
		Adecuación de contenidos y curriculas considerando la diversidad cultural y su adecuación a las necesidades laborales de las empresas.	Los y las jóvenes desarrollan habilidades sociales para el trabajo, la comunicación, el trabajo en equipo y formación de valores.
		La carga familiar y la influencia en el desempeño laboral del Programa.	Adquisición de responsabilidades desde los y las jóvenes, lo que mejora la autoestima, fortaleciendo las relaciones familiares.
		El gasto social en la formación de capacidades laborales: Generación de evidencias.	El gobierno da impulso a programas sociales para favorecer el empleo a mujeres y hombres jóvenes mediante aumento de presupuesto.
<b>Enfoque interculturalidad ad</b>	<u>Actores:</u> Los y las jóvenes entre 16 a 29 años de edad de sectores vulnerables. CETPRO) Empresas. MTPE <u>Problema:</u> Desempleo juvenil. <u>Procesos de intervención:</u> Focalización y	Implementación del enfoque intercultural en el Programa	Mejora de comunicación con jóvenes beneficiarios. Se genera una sensibilización intercultural que favorece el trato más humano y horizontal entre los beneficiarios con cultura diferente y el personal del Programa. Se fortalece y difunde los principios de convivencia pacífica, el desarrollo de

	<p>Promoción para capacitación.          Demanda de trabajo en empresas.          Diseño de cursos de capacitación.          Implementación de programa de capacitación.          Inserción laboral.</p>		<p>igualdad de oportunidades, el respeto y la asunción positiva de la diversidad cultural.</p>
		<p>Identificar si existen prácticas discriminatorias en la población para promover el cambio</p>	<p>Se asignan roles con igualdad de valoración, en cuanto a acceso de oportunidades de desarrollo en educación (capacitación técnica) e inserción laboral (remuneraciones equitativas, descanso).</p>
		<p>Identificar al beneficiario del programa desde su condición social, de género, de su etnicidad y como se asocian a su identidad.</p>	<p>Selección de jóvenes entre 15 a 29 años en estado de pobreza y pobreza extrema de los ámbitos urbano y rural, a través de adecuada focalización, sin interés de condición social, económica, etnicidad o género.</p>
		<p>Identificar las identidades individuales y colectivas existentes en el ámbito de intervención</p>	<p>Se reconoce el contexto socio-cultural, respetando y valorando la identidad individual y colectiva de los beneficiarios del ámbito de intervención. Se valoran los espacios propios en los que pueden expresarse siendo valorados y motivados para superarse con mayor seguridad a partir del conocimiento de sí mismo y de la realidad.</p>
		<p>Involucramiento de los actores en el programa</p>	<p>El programa oferta a las y los jóvenes, contenidos bajo criterios innovadores que motivan la aceptación consciente de su participación, como opción vocacional real.          Se fomenta la participación social y comunicación asertiva entre autoridades y personal del Programa independientemente de sus creencias, beneficiando a la población objetivo. Asimismo, se modifica el comportamiento del personal respecto a la cultura, género y derechos humanos mejorando la calidad, el trato digno y la satisfacción de las y los jóvenes beneficiarios.</p>
		<p>Identificar los intereses comunes para el desarrollo</p>	<p>Capacitación de calidades acordes a las necesidades de</p>

		social	las y los jóvenes de la comunidad, así como de la sociedad actual y futura. Que los conocimientos adquiridos le sirvan para la vida.
		Identificar las barreras culturales y geográficas	Implementación de CETPROs más cercanos a la población objetivo. Capacitación en habilidades blandas.
<b>Enfoque de Derechos Humanos</b>	<p><u>Actores:</u> Los y las jóvenes entre 16 a 29 años de edad de sectores vulnerables. CETPRO. MTPE</p> <p><u>Problema:</u> desempleo juvenil.</p> <p><u>Procesos de intervención:</u> Focalización y Promoción para capacitación. Demanda de trabajo en empresas. Diseño de cursos de capacitación. Implementación de programa de capacitación. Inserción laboral.</p>	Identificar los y las beneficiarias del programa y en qué medida se asumen como sujetos de derechos	El programa promueve la inserción laboral de los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad, de escasos recursos económicos y/o en situación de vulnerabilidad de las familias más pobres de la población rural y urbana, propiciando a su vez la construcción de espacios que permitan a estos jóvenes, constituirse en sujetos plenos de derechos, que motivan y movilizan su participación, donde puedan expresar sus expectativas, como sujetos autónomos que les permita ir descubriendo un proyecto de vida para el logro de un desarrollo personal y colectivo.
		Identificación de los derechos a los cuales el programa quiere contribuir con el acceso y/o disfrute de la población beneficiaria.	El programa tiene por finalidad la inserción al trabajo formal de los y las jóvenes de escasos recursos, a través de capacitación técnica gratuita. Por tanto, el programa busca promover el derecho a la educación y por ende el derecho al trabajo. Sin la educación como derecho humano, es prácticamente imposible acceder al resto de los derechos humanos y disfrutar de las libertades fundamentales.
		Identificar las brechas de capacidades de las y los jóvenes, titulares de derechos y titulares de obligaciones.	Las y los jóvenes a través de las capacitaciones en habilidades blandas entienden que son titulares de los derechos humanos y libertades fundamentales; asimismo, comprenden que todas las personas, pueblos y comunidades, en ejercicio de sus derechos y libertades, tienen la obligación y la responsabilidad de respetar los de los demás y la obligación de tratar de promover y observar los

		derechos y libertades.
	Identificar las barreras sociales y económicas que limitan ese derecho	El programa apoya el emprendimiento juvenil y desarrolla capacidades para mejorar la calidad de vida de la población de jóvenes adolescentes en estado de pobreza y pobreza extrema. Con ello busca contribuir a la disminución de la pobreza, insertando a los jóvenes a un trabajo formal sostenible.
	Identificar los medios para atender las necesidades de las y los jóvenes beneficiarios del Programa.	El programa promueve el cambio de las inequidades de este sector poblacional vulnerable y ser parte del reconocimiento de la igualdad de sus derechos, de acceso a los recursos necesarios para su bienestar e inclusión social.
	Privilegiar la participación ciudadana y la rendición de cuentas	Se garantiza a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente, mediante la participación ciudadana, la cual se convierte en un elemento importante de la gestión pública, al dotarla tanto de legitimidad como de eficiencia. De otro lado la ciudadanía tiene derecho a la información pertinente sobre el cumplimiento de los compromisos que asumió el Programa.

**Fuente:** Elaboración propia en base a contenidos curso enfoques transversales - Maestría Gerencia Social (2015)

### 3.8. DEFINICIONES: DIRECTIVA 002-2015 DEL PROGRAMA

El programa social que se investiga aborda una serie de conceptos y enfoques en función del desarrollo con miras de obtener resultados de mejora en el bienestar social. Dentro de la agenda de Gerencia Social, menciona Tovar (2008), hay que persistir sobre los desafíos de manera frontal como inclusión, desigualdad, ciudadanía, desarrollo humano, derechos humanos y sobre la forma en que el programa cumple con incorporarlos en su propuesta pragmática. No hay que olvidar que debe permitir el acceso, la oportunidad y reconocimiento para impulsar soluciones tanto a problemas humanos como sociales para lograr una mayor legitimidad, eficacia y pertinencia en su ejecución.



Por mucho tiempo, el Estado ha provisto entre los sectores menos favorecidos programas asistenciales y/o habilitadores que promueven la respuesta pasiva ciudadana entre los sectores atendidos. De esta manera, se crea una cultura de dependencia sin consolidar capacidades y habilidades en el segmento de los jóvenes desempleados. El papel de los sujetos inactivos y ausentes de la sociedad (los jóvenes), incapaces de participar en una economía activa y disfrute de la vida en común.

Actualmente, la educación técnica básica no cumple con formar satisfactoriamente las habilidades básicas y competencias generales; por esto, hace que las políticas dirigidas a mejorar la educación formal y la capacitación laboral para jóvenes sean centrales por el nivel de impacto que generará en la población joven, empoderamiento y mejora de capacidades, lo cual evita que se ahonden las brechas de exclusión contribuyendo a un desarrollo sostenido.

Bobadilla (2008) sostiene, al respecto del enfoque de empoderamiento, que está inserto en los programas y políticas sociales con el objeto de ampliar y mejorar desempeños de los jóvenes, de tal forma que se promuevan sus capacidades para una mejor calidad de vida. Así, se entiende el concepto de empoderamiento como aquellas acciones dirigidas a fortalecer conocimientos y capacidades tanto como habilidades hacia el pleno desarrollo de la persona y su participación de manera activa en su comunidad.

Por tanto, programas diseñados técnicamente, guiados por la demanda del mercado y que vinculan a las entidades de capacitación con las empresas pueden tener un efecto muy positivo sobre el empleo e ingresos de los jóvenes, con oportunidades para su desarrollo. Obtendrán, asimismo, beneficios para sí y para su familia; ayuda en la toma de decisiones, aumento de confianza en sí mismo, desarrollo de una actitud propositiva y responsabilidad, mejora de aptitudes comunicativas y de resolución activa de los problemas y necesidades de su comunidad.

### **Calidad de vida, y desarrollo**

En su investigación Julcahuanga (2013), sostiene que la igualdad de oportunidades, a través de la capacitación, genera un cambio en la persona, quien debe comprender y aprovechar tomándolo como una oportunidad para su crecimiento y empoderamiento. En este contexto, el concepto de desarrollo humano, señalan Sen y Nussbaum (1996),

integra las diferentes áreas de nuestra vida, concepto al que llamamos calidad de vida, entendido como el acceso a la satisfacción de las necesidades básicas, educación, trabajo, interrelación armoniosa con el medio ambiente, oportunidad y capacidad para desempeñar una función relevante en la comunidad, lo cual implica una expansión de las libertades (entendidas como oportunidad en los ámbitos sociales, políticos y económicos) y capacidades en todos los ámbitos de nuestra vida. Nussbaum (2008) plantea que la forma más adecuada de medir el desarrollo de una sociedad y la calidad de vida de sus integrantes involucra no solo la medición de la riqueza (el dinero que poseen o el que carecen), sino, además, una serie de aspectos cualitativos fundamentales que hacen que la vida merezca la pena ser vivida. Se trata de que cada persona viva la forma de vida más plena posible, una vida digna y humana, que tenga como consecuencia la posibilidad de alcanzar la felicidad, “el sumo bien”.

Para ello, cada persona debe tener acceso a desarrollar sus capacidades humanas válidas universalmente (vida, salud, educación, libertad, participación política, trabajo, etc.) que les permitan hacer y ser, pero todo ello ha de realizarse respetando la autonomía de cada persona. Cada quien debe ser libre de elegir qué modo de vida va a seguir, y tiene la capacidad de conducir su vida, de aprovechar o no las oportunidades que se le presentan. Sin embargo, esto se debe realizar respetando el sistema de valores de la comunidad, de una manera consensuada entre todos sus miembros dando espacio tanto a sociedades como a relaciones más justas y equitativas.

Otro concepto involucrado en la agenda de los organismos internacionales es la inclusión, como derecho universal de la persona, muy relevante al grado que le otorga una mayor legitimidad y eficacia al programa social al incorporar a los excluidos en los distintos ámbitos de la vida social, cultural y económica considerando diversos aspectos de igualdad de oportunidades educativas y laborales, de participación en el espacio público y en las decisiones comunitarias, de acceder al sistema de justicia como de apoyo social; de oportunidades a una vida saludable, etc.

CEPAL (2000) señala, sobre el concepto de igualdad compleja, que todos no somos “exactamente desiguales” y las asimetrías varían de un contexto social a otro. La mayor igualdad de oportunidades en un campo puede influir en otro de manera positiva de tal forma como, por ejemplo, si se tiene el acceso al conocimiento mediante capacitación será más competitivo en el campo laboral, con acceso a un determinado ingreso. Luego

puede ser sujeto de crédito, lo que me permitirá a su vez, con el tiempo, adquirir un inmueble para seguridad de su familia; es decir, existirá una expansión de opciones de movilidad social ascendente hacia el progreso.

Es interesante anotar el grado de articulación del programa social con conceptos enmarcados en la Declaración Universal de los DD.HH. Estos refieren que todos los individuos tienen derecho al trabajo, derecho a la educación de calidad, derechos a igualdad de oportunidades, reforzando el capital humano mediante una educación de calidad, así como una buena formación básica para la empleabilidad de los jóvenes, de modo que permita salir de la pobreza, coincidentemente lo que se argumenta líneas arriba.

Hortal (2004), refiere sobre derechos humanos cuando nos habla sobre justicia y nos da mejores luces para el análisis: "la justicia empieza por la condición de persona dotada de dignidad, libertad y derechos, exigiendo por ello, respeto a los derechos inherentes y a la libertad personal, cuidado de la vida frágil del ser humano del que hay que alejar de los daños y males facilitando así su desarrollo y promoción como persona". Es justo dar a cada ser humano lo que le corresponde, apunta Hortal (2004), citando a Frankena, por el principio de ser hombre y porque los conceptos de justicia implican el manejo de universalismo igualitario en la que "todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos...", "nadie es más que nadie" afirma. Además, la ley establece estar obligada de proteger los derechos humanos, favorecer las condiciones de vida de todos, tratando a todos en igualdad de condiciones tratando de compensar desigualdades. Es, pues, el ser humano el capital social más importante en la sociedad, preservado en la Declaración de los Derechos Humanos a nivel universal. La retribución de los derechos implica velar por el pleno desarrollo.

De otro lado, según como afirma Béjar Héctor (2005), uno de los grandes desafíos de las políticas públicas es propiciar la interculturalidad, es decir, la relación entre las diferentes culturas existentes en cada país, pero, para que exista, el Estado debe propiciar un ambiente respetuoso mutuo con dialogo continuo y convivencia pacífica, y es justamente para ello la labor de la gerencia social de saber y hacer respetar los estándares comunes que deben ser logrados al tiempo que se respeta la diversidad como lo son los derechos sociales, culturales y económicos, a su vez que actúa como facilitador y nexo entre el

Estado, sociedad y empresa para lograr alcanzar desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida que la población requiere.

### 3.8.1. Conceptos operativos utilizados

**Acercamiento empresarial:** Identificación de la demanda inmediata y futura a través de estudios socioeconómicos de una región

**CETPRO:** Centro de Educación Técnica Productiva de carácter público o privado, considerado en el régimen de formación laboral. Es una forma de educación orientada a la adquisición y desarrollo de competencias laborales y empresariales en una perspectiva de desarrollo sostenible, competitivo y humano.<sup>15</sup>

<sup>16</sup>**Competencia,** Capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación. Conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

**Programa:** Para efectos del presente documento de tesis, está referido al programa nacional de empleo juvenil Jóvenes a la Obra

**Focalización:** Conjunto de actividades realizadas que permite ubicar a los jóvenes beneficiarios en condición de pobreza y/o situación de vulnerabilidad.

**Habilidades blandas:** Tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Entre las más buscadas figuran las **habilidades comunicativas y de relacionamiento**, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la **responsabilidad**, la **honestidad**, el **compromiso** y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el crecimiento de la organización

**Habilidades duras:** Se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal

---

<sup>15</sup> Ministerio de Educación. Decreto Supremo No 022-2004-ED aprueba Reglamento de Educación técnico productivo.

<sup>16</sup> Chomsky en *Aspects of Theory of Syntax* (1985) por ejemplo, a partir de las teorías del lenguaje, estableció el concepto de competencia.

**Inserción laboral:** Es el proceso mediante el cual el joven ha sido contratado por la empresa como un trabajador formal. Lo sustentan el registro de planilla electrónica, contrato de trabajo, constancia laboral y boleta de pago.

**Intermediación laboral:** Proceso a través del cual se busca vincular a jóvenes beneficiarios del programa, con potenciales empleadores que requieren personal capacitado, a fin de lograr la inserción laboral.

**Demanda laboral específica:** Recojo directo de información relacionada a la demanda de personal de las empresas a través de convenios interinstitucionales para la inserción laboral, visitas empresariales y afines.

**ECAPs:** Entidades de capacitación, avalada por el MINEDU, con experiencia demostrada en la capacitación laboral de jóvenes, que estén en condiciones de implementar los tres meses de formación básica laboral establecida por el Programa.

**Perfil ocupacional:** Es una descripción de las destrezas, saberes y habilidades que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un determinado puesto de trabajo.

### **3.9. PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JUVENIL “JÓVENES A LA OBRA”**

Es un programa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que facilita el acceso de los jóvenes de 15 a 29 años al mercado laboral formal, a través de capacitación laboral, asistencia técnica para el emprendimiento e intermediación laboral. Además, desarrolla capacidades para la generación de negocios en zonas urbanas y rurales. Jóvenes Productivos interviene a nivel nacional, atendiendo los distritos más pobres del país (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo 2015b).

La priorización de intervención considera principalmente el desempleo juvenil, la pobreza juvenil y la extrema pobreza juvenil. Analizamos los aspectos más relevantes del programa considerando al autor H. Mintzberg (1988) y los instrumentos propuestos.

### **3.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El programa aborda la problemática del desempleo juvenil, identificada y sustentada con información primaria actualizada de las regiones del país y Lima, con suficiencia, como se constata en los datos y contenidos del diagnóstico necesario para fundamentar el diseño e implementación del programa presupuestal con enfoque de resultados, hoy vigente:



“Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral - Proempleo. Destaca, también, la asignación de otras fuentes de financiamiento resultado del interés que despierta el tema y su fundamentación ante fondos concursables, para la diseminación del programa a nivel nacional, mas no para la sede Lima (por no aplicar bases de los concursos).

Por el tamaño y cobertura del programa y sus servicios, se encuentra un frágil proceso de escalamiento del modelo, a nivel local y nacional por no disponer de instrumentos adecuados que ayuden en el monitoreo. Los jóvenes beneficiarios del proyecto son focalizados vía SISFHO<sup>17</sup>, con información y ubicación muy dispersa dado el tamaño y extensión de la ciudad de Lima. La gestión del Programa, ha exigido intermediar servicios, que no garantizan un trabajo oportuno y suficiente de jóvenes al inicio de los ciclos previsto para la formación del programa.

### **Coordinación de funciones**

Como fortalezas en el desempeño de las funciones públicas del programa, se evidencia un alto nivel de involucramiento de directivos con cargos de confianza, para garantizar las metas previstas. El nivel de involucramiento no es compartido por todo el personal, los servicios personales y los CAS. Muchos de ellos se limitan a cumplir sus funciones, como lo sostiene la docente del CETPRO de Ventanilla entrevistada:

Critico algunas conductas de los supervisores, quienes muy aparte de tener una actitud poco respetuosa y descoordinada, lo peor de todo es que cada vez acude alguien diferente y no es posible un seguimiento adecuado, es común que los jóvenes sean muchas veces sometidos a repreguntas que usualmente genera incomodidad y denota la deficiencia en la gestión del programa.

### **Procesos orientados a resultados**

Para cumplir con la cobertura de atención y las metas propuestas, el programa opera en las 24 regiones y atiende a los distritos más pobres del país en el ámbito urbano y rural, en las capitales de departamento en la sede del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con personal propio. Administrativamente, se organiza bajo el siguiente esquema:

---

<sup>17</sup> El Sistema de Focalización de Hogares es un sistema que tiene a cargo el proceso de determinación de la clasificación socio económica, requisito que es exigido para acceder a las intervenciones públicas focalizadas, como son los programas sociales.

**Cuadro 7: Organización del equipo responsable**

Grupo ocupacional		Clase de cargo estructural
Funcionario público		1. Director Ejecutivo
Empleado de confianza	Ejecutivo	2. Gerente de Unidad
		3. Asesor
		4. Jefe Zonal
		5. Jefe de Área
	Especialista	6. Especialista
Servidor Público	Apoyo	7. Analista
	Apoyo	8. Asistente Administrativo II
	Apoyo	9. Asistente Administrativo I
	Apoyo	10. Asistente Técnico
	Apoyo	11. Auxiliar

Fuente: Manual de operaciones del programa.

Las mediciones de las variables principales como índice de inserción laboral de los jóvenes, los capacitados en el Programa, los insertados y capacitados para el trabajo, reportan valores numéricos muy significativos. Aun cuando se tiene un sistema de registro de información, este no es procesado durante la convocatoria en curso, para, de ser el caso, ajustar las actividades y ajustar la planificación y ejecución de actividades que se tiene.

El cuadro siguiente resume la cobertura del programa para el país para el año 2015. De 13,870 jóvenes atendidos, diferenciando el resto de regiones del número de beneficiarios atendidos en Lima, se reporta que el 6% reforzaron y formaron sus capacidades para el emprendimiento y/o autoempleo; un 94% participaron del ciclo de capacitación técnica para la inserción laboral.

**Cuadro 8: Beneficiarios atendidos por el programa, por líneas de intervención 2015**

Departamentos	Línea de acción		
	Capacitación Técnica para la inserción laboral	Capacitación para el autoempleo	Total beneficiarios
Resto regiones	9,440	835	10,275
Lima	3,520	75	3,595
<b>Total</b>	<b>12,960</b>	<b>910</b>	<b>13,870</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2016)

Elaboración: propia

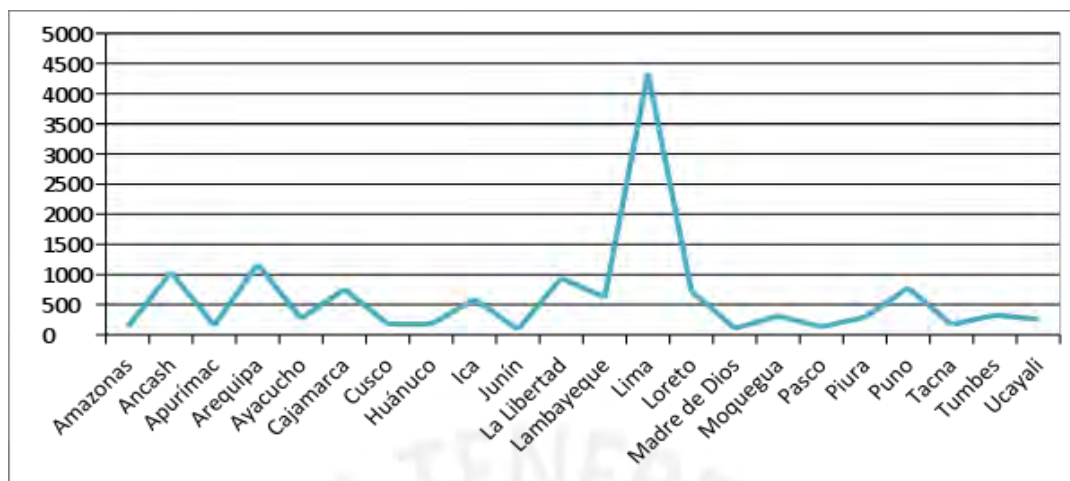
La cobertura por regiones es diferenciada, en términos de beneficiarios, de la oferta de formación, y por lo tanto de presupuesto, como lo demuestra el cuadro siguiente; la ciudad de Lima, sigue representando un importante centro de concentración de los servicios del Programa, seguida de distantes cifras de otras regiones de la Costa, en un tercer bloque de las iniciativas de formación en la sierra. Se evidencia una brecha numérica evidente entre el número de jóvenes capacitados y los jóvenes insertados (5,602 y 2,709), así como valores diferenciados entre los jóvenes que se insertan y aquellos que, generan su autoempleo. En el PEI 2012-2016 del Programa, correspondiente a los semestres I y II, se ha reportado una ejecución del 102% en las metas previstas para el año 2015, habiéndose programado una meta de inserción de 35,774 jóvenes:

**Cuadro 9: Cobertura del programa por regiones para el 2015.**

Regiones	1er semestre		2do semestre	
	N° Jóvenes insertados	N° jóvenes capacitados	N° Jóvenes insertados	N° jóvenes capacitados
Amazonas		125	0	0
Ancash		524	84	511
Apurímac		48	140	111
Arequipa		875	222	294
Ayacucho		225	178	45
Cajamarca		680	137	75
Cusco		50	138	130
Huánuco		100	124	75
Ica		393	133	199
Junín		0	187	90
La Libertad		602	201	336
Lambayeque		285	39	336
Lima		2357	793	1983
Loreto		534	181	190
Madre de Dios		0	87	106
Moquegua		200	0	111
Pasco		0	19	133
Piura		194	57	96
Puno		514	86	266
Tacna		100	71	70
Tumbes		275	93	50
Ucayali		100	78	157
Capacitación técnica básica		6442	2,709	5,602
Generación de autoempleo		1739	404	4,034 del año 2014
				4,147 del año 2015
<b>TOTALES</b>	3,843	5,602	6,442	8,181

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Trabajo (2016)  
Elaboración: propia

### Ilustración 8: Cobertura de capacitación del Programa según PEI para el 2015



**Fuente:** PEI 2012-2016 correspondiente al I semestre 2015 – Ministerio de Trabajo y Promoción del Trabajo

El programa presupuestal por resultados que financia el programa exige resultados cuantitativos medibles suficientes vinculados al cálculo de una demanda laboral real y sustentada, ya que no interesa quién quede al margen durante el proceso de capacitación educativo e inserción laboral, sino la obtención y demostración del resultado final: La inserción o el emprendimiento.

Destacar también que el programa ha previsto una “capacitación especializada para personas con discapacidad”, buscando mejorar los niveles de empleabilidad de este segmento. En la página 46 del PPR<sup>18</sup> (2014) se menciona que se desarrolla bajo tres modalidades:

- i) *Una capacitación regular para la atención a las personas con discapacidad física, una capacitación ad-hoc para la atención a las personas con discapacidad sensorial y*
- ii) *Un entrenamiento en el empleo, bajo la metodología Empleo con Apoyo, para las personas con discapacidad mental e intelectual. De hecho entre los logros se reporta la inclusión laboral de estos jóvenes.(MTPE, 2014)*

Cuando el programa fue aprobado por el presidente Ollanta Humala, en el año 2011, este afirmó que habrían 327,000 jóvenes capacitados hacia el 2016, meta que no se cumplió.

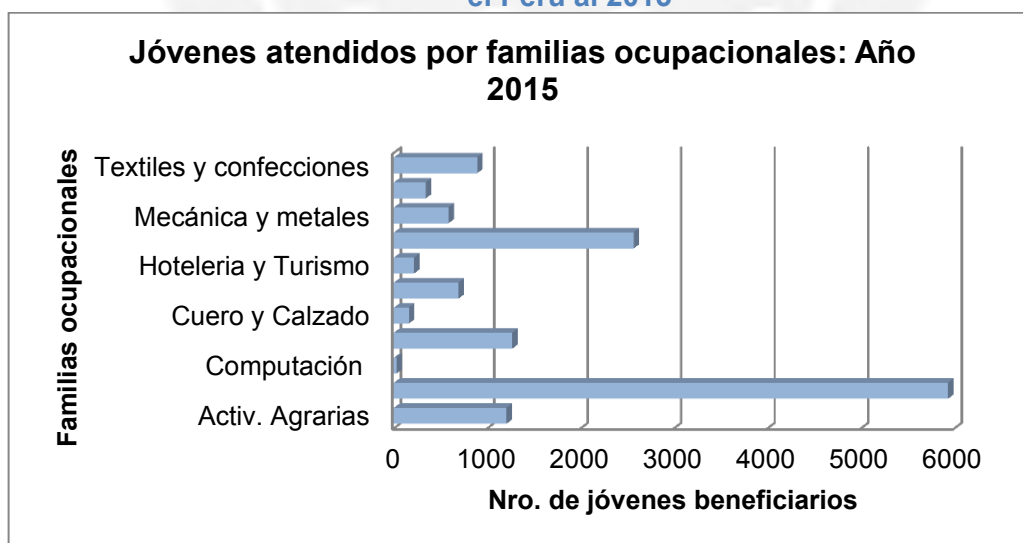
<sup>18</sup> Programa presupuestal por resultados

Todo indica que el programa empezó con metas y resultados muy ambiciosos. En la práctica, el personal de cada área y, en especial el de supervisión y monitoreo por los procesos internos lentos y burocráticos, no logran reportes de la información (output) oportunos ni de difusión pública, como para sustentar con ésta información los reportes del avance de su POI, en los cuales se reportan coordinaciones, mas no resultados<sup>19</sup>.

Revisado el POI<sup>20</sup> 2015, se reporta problemas en la implementación, de coordinación o de gestión administrativa. No se evidencia reflexión o análisis en aspectos referidos a la calidad de los contenidos, o dificultades concretas vinculadas al proceso de inserción en Lima o regiones, en los currículos, o el sobre el desarrollo mismo del proceso de capacitación o inserción.

En cuanto a cuáles han sido las familias ocupacionales sobre las que se ha formado, se ha registrado un 43% de los jóvenes mostraron sus preferencias en optar por su formación ocupacional en destrezas y competencias para la administración y el comercio; un 9%, en actividades agrarias; y solo un 6%. en la industria textil y confecciones, lo que ratifica la fragmentación sectorial por la saturación del mercado local debido a la generación de servicios en relación a la generación de mayor valor en sectores como el textil, el agrario y el de la electricidad.

**Ilustración 9: Jóvenes beneficiarios del programa por familias ocupacionales en el Perú al 2015**



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Trabajo (2015b)

<sup>19</sup> Entrevista personal focalizador programa Jóvenes a la Obra, sede Lima

<sup>20</sup> Plan operativo institucional



### La asignación de recursos:

En el marco de quinquenio 2011-2016, "Jóvenes a la Obra" no solo ha buscado la inclusión de los jóvenes en situación de vulnerabilidad, discriminados por su condición de etnia, género y/o discapacidad sino, también, buscó la "inclusión laboral" de 294 jóvenes para el 2015, de los cuales 205 pertenecen a la región de Lima. Así muestra el reporte de la información contenida en el Anuario estadístico del MTPE (2016).

El programa contribuye a canalizar los recursos de diversas fuentes y del Estado destinados a otorgar prestaciones de capacitación orientadas a aumentar la tasa de inserción en el mercado formal de jóvenes en pobreza y extrema pobreza. Se financia en un porcentaje significativo para el periodo 2013-2015 con recursos ordinarios (en un 80%, Cuadro N° 10). En ese sentido, se hará efectiva la generación de oportunidades de empleo en los jóvenes de los 24 departamentos (MTPE 2015).

**Cuadro 10: Evolución del presupuesto del programa en soles, 2013-2015**

	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Recursos ordinarios	4,461,250	44,834,967	46,475,153
Recursos directamente recaudados	0	10,030	148,015
Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	0	0
Donaciones y transferencias	14,023	12,221,210	7,361,372
Recursos .determinados	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4,475,273</b>	<b>57,066,207</b>	<b>53,984,540</b>

**Fuente:** Programa Jóvenes a la Obra, en Transparencia Reporte por unidad Ejecutora y fuente de financiamiento 2013-2015.

**Elaboración:** Propia

### 3.11. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

#### Fijación de objetivos

La inserción laboral juvenil de jóvenes entre los 15 y 29 años de edad, de recursos económicos escasos y en situación de vulnerabilidad de las familias pobres y de extrema pobreza, a través de su capacitación y fomento en el acceso al mercado laboral formal. La gestión del programa ha estado marcada por procesos burocráticos, que demuestran

cobertura en cifras que se agregan, resultado del modelo de gestión de un Estado que requiere reformas laborales. En entrevista a un asesor de MTPE, sostiene que:

“(…) Como cualquier entidad del Estado, el Programa está sujeto a que no funcione bien por un tema de burocracia. Si le damos estabilidad laboral, la mitad de los costos se irían en supervisión”.

Operativamente el programa, se organiza en 5 áreas administrativas y funcionales ubicadas en la ciudad de Lima, 24 oficinas regionales (incluida Lima-Callao). Actualmente cuenta con 180 trabajadores, todos bajo la modalidad CAS:

Nosotros garantizamos la calidad del trabajo, además tenemos el Área de Planificación, presupuesto, monitoreo- y seguimiento, eventualmente hacen que la calidad sea buena, el supervisor que falsea la información tiene su sanción. (Asesor del Programa)

Tenemos una Unidad de Supervisión para solo Lima, en todo el programa tenemos a nivel nacional entre 150 a 180 personas. Para los servicios de supervisión se contrata personal externo por servicios.(Asesor del Programa).

La información se actualiza cada tres meses, en ese sentido esperemos que la información sea procesada y entregada oportunamente, para tomar decisiones para mejorar los servicios. (Asesor del Programa).

### **Los objetivos específicos del programa**

Considerando que el programa está organizado en dos grandes líneas de acción ejecutadas por unidades:

#### 1.- Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil

Mejorar la empleabilidad de los jóvenes beneficiarios, facilitando su acceso al empleo dependiente, a través de capacitación en ocupaciones técnicas de nivel básico operativo.

#### 2.- Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil

Capacitación para el autoempleo. Esta línea tiene por objetivo promover el la generación de su propio puesto de empleo, en el ámbito urbano como en el ámbito rural, como un medio de empleo auto sostenible.

### **La planeación del programa**

El POA anual es elaborado con el equipo de trabajo, jefes de unidad y jefes zonales para interiorizar las actividades e identificar las metas del programa. La evaluación y reporte de metas, es trimestral. Esta planeación anual se ha flexibilizado en el 2015, por las demoras en el proceso de focalización de los jóvenes, por el retraso en el inicio de las actividades académicas.

Los reportes del <sup>21</sup>POI al II trimestre del 2015 caracterizan las dificultades enfrentadas y las medidas correctivas implementadas:

**Cuadro 11: Caracterización del POI trimestral del programa Jóvenes a la Obra.**

Dificultades encontradas	Medidas correctivas y/o recomendaciones
Se tiene retraso en el proceso para la contratación de supervisores por orden de servicios por terceros. En algunas circunstancias, tardan hasta un mes para poder emitir las órdenes de servicio, esto influye directamente en la atención de las supervisiones en las unidades zonales (sedes) de las diferentes regiones y a su vez en las respectivas liquidaciones.	Demora en la capacitación de facilitadores seleccionados por las entidades de capacitación de los cursos de Competencias básicas y transversales.
Alta deserción antes del inicio de la capacitación debido al tiempo extenso transcurrido desde la focalización hasta el inicio del curso.	Se procuró que la mayoría de grupos de capacitación se iniciarán en cuanto fueron aprobados los cursos por parte de la Coordinación ejecutiva.
Se ha notado que los cursos con más horas de capacitación, 9 semanas de clases, provocan que el participante se desanime antes del inicio y durante el desarrollo de las clases, esto puede deberse al tratarse de personas desempleadas que no cuentan con los recursos económicos para su traslado diario.	Ante las deserciones en las sedes de Lima y Piura, se amplió el periodo de reemplazos sobre todo en los cursos con más horas de capacitación.
No se contaba con el personal necesario en las unidades zonales a nivel nacional para los servicios de acercamiento empresarial y Bolsa de Trabajo.	Se contrató consultores de empleo en la Bolsa de Trabajo, consultores para las unidades zonales que exige el PPR PROEMPLEO 2015, para el cumplimiento de las metas.
Por otro lado hay desconocimiento por parte del personal de la Unidad Gerencial de Capacitación, de las nuevas directivas aprobadas por la Dirección Ejecutiva, que establecen procedimientos propios previos a la suscripción de Convenios y Adendas.	Esta unidad en cada situación u observación presentada, ha procedido, con realizar las recomendaciones correspondientes destinadas a superar las dificultades.
La demora en la gestión de la oferta formativa del "combo" (capacitaciones en competencias básicas) de capacitación del PPR de acuerdo a la programación de metas físicas del Plan operativo Institucional POI 2015.	Se emitió el informe del área ACSEC Memorando N° 21/2015/Jóvenes productivos/DE/UGC/FOCAL solicitando la programación mensualizada de la oferta formativa a nivel nacional priorizando las unidades zonales que no cuentan con oferta formativa autorizada a la fecha o registran un bajo nivel de ejecución de metas físicas.  Se realizaron coordinaciones con la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción laboral para la reprogramación del inicio de la etapa de capacitación en Competencias básicas y Transversales CBT, debido a la demora presentada en la selección y capacitación de los facilitadores de las ECAP.

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015b)

<sup>21</sup> Plan operativo institucional.

Las dificultades encontradas están vinculadas a la disponibilidad de personal y a su desempeño. El contenido refiere procesos claves que se demoran, o no se atienden. Se habla sobre la alta deserción en el proceso de capacitación (...) explicando que se debe al largo tiempo transcurrido desde la focalización hasta el inicio formal del curso. Si bien se toman las medidas correctivas, estas resultan insuficientes para resolver el desarrollo de los procesos del programa. Esto significa que no solo se enfrentan a problemas técnicos, de disponibilidad de recursos humanos, sino también a posibles interferencias políticas que explicarían las estrategias que siguen los funcionarios públicos dentro de los márgenes permitidos. En ningún caso sería esto una infracción.

### **Integración**

La convivencia del equipo de profesionales en Lima y los equipos zonales de las regiones con los jóvenes beneficiarios es escasa, no comparten la misma filosofía, ni logran transmitir la visión del programa. Durante la focalización y la vinculación laboral, se da el vínculo directo entre el personal del MTPE y los jóvenes.

Es la ECAP y sus profesionales los que establecen el acercamiento mayor, por lo que, si se tiene que hablar de filosofía, valores o transmisión de información, este es el canal real de llegada y comunicación.

En el grupo focal trabajado con los jóvenes en la planta de Textiles Camones, los participantes reconocieron que fueron parte del Programa, sin embargo el mayor reconocimiento por las capacidades y puesto de trabajo logrado, es concedido a la ECAP<sup>22</sup>, como entidad que trabajo en la formación de estas CBT (competencias básicas para el trabajo).

### **Organización**

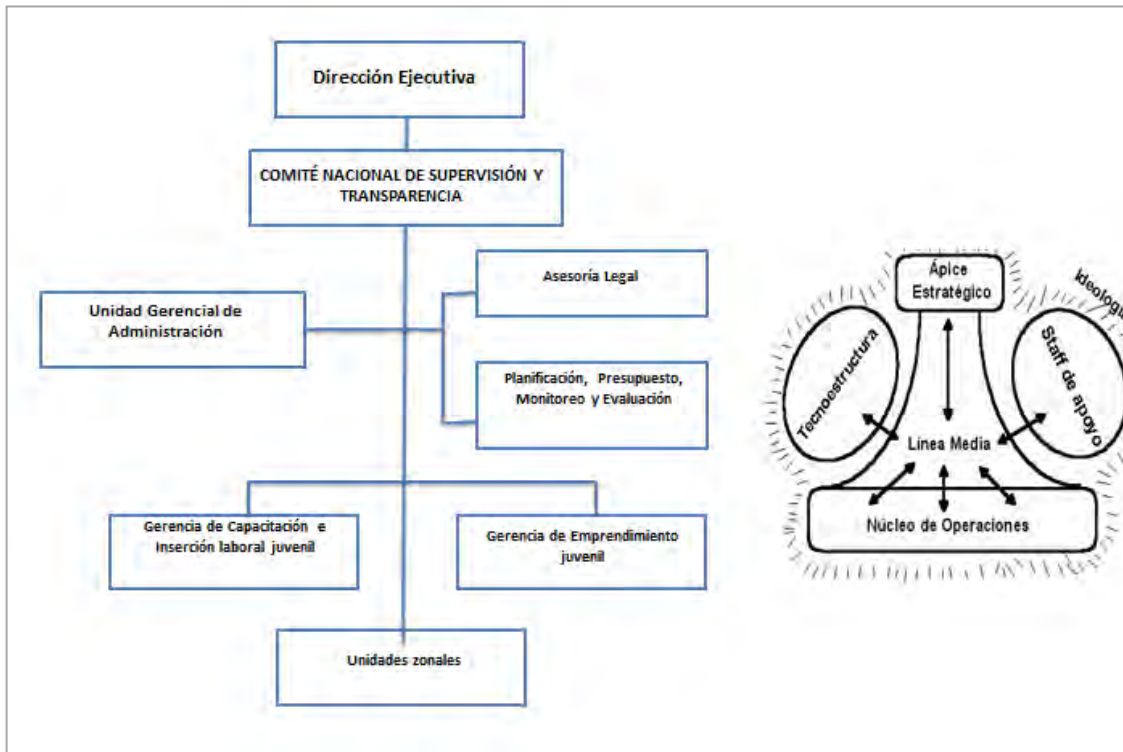
Al ser el conjunto de todas las formas en que el programa divide el trabajo en procesos, supone la coordinación eficaz y eficiente de cada fase. El organigrama tiene una estructura tradicional con un ápice estratégico en el que se encuentra la Dirección Ejecutiva, así como la tecno estructura (Gerencia de Administración y Gerencia de Capacitación que se encargan de procesos claves del programa), y los órganos de apoyo (el Área Legal y la de Presupuesto y Planificación).

---

<sup>22</sup> Entidad de capacitación.



## Ilustración 10: Organigrama del programa



Fuente: Manual de operaciones del programa

El organigrama del programa debe responder a una configuración de la organización para adaptarse a las necesidades de los jóvenes desempleados. Trabaja con los actores de su entorno, las empresas con las que firma convenios para la intermediación laboral, las ECAPs, el MIDIS que contribuye con el SISFHO, enfoque que no se aplica.

Todos estos actores no están informados a profundidad sobre la misión y objetivos del programa, contribuyen con su trabajo, fortalecen el trabajo de las convocatorias anuales; sin embargo, existe la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación, de valoración, y de articulación para su fortalecimiento, la mencionada “articulación interministerial” de la que hoy se habla, para articular las estrategias y garantizar el impacto esperado.

Según Bobadilla (2015), los cargos y puestos deben estar bien definidos, en este caso, el manual del programa aprobado en mayo de 2015, considera las funciones de los cargos del ápice estratégico, de la línea media y del núcleo de operaciones donde se ubican las sedes zonales.



Se había previsto una meta para el quinquenio de 327,000 jóvenes capacitados, bajo la estructura organizativa, las dificultades en el manejo y compromiso del personal, las dificultades para armonizar los procesos del programa. La cifra propuesta resulta ser solo una declaración numérica. Al verificar los medios informativos (web del programa, reportes de Transparencia, y el anuario estadístico), no hemos encontrado evidencia sobre el impacto logrado.

Abdala (2001) sostiene que el escollo principal detectado en los programas (de formación laboral juvenil) fue ajustarlos a la demanda, cayendo en la “crónica enfermedad de la sobreoferta”, es decir, ofertar más plazas de formación, de aquellas que se puedan atender. Como la demanda del mercado es muy escasa en épocas de recesión y absorbe sólo a los más calificados, la formación juvenil se tensiona entre la demanda del mercado y la demanda social de los jóvenes que buscan que el programa les provea de una ocupación.

El diseño y planeamiento de los procesos, como hoy se ejecuta, no ayuda a resolver situaciones particulares del entorno local, regional de las sedes y su implementación, aspectos muy operativos (disponibilidad de caja chica), entre otros. La dispersión de las ECAPs, los perfiles de las familias ocupacionales que se actualizan y que se articulan de manera real a la demanda de las empresas, exigen respuestas rápidas y organizadas del Programa, que hoy demoran en decisión.

Una vez concluido el proceso de capacitación en la ECAP, los jóvenes son presentados a la bolsa de trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Se procede a la intermediación laboral en empresas como Textiles Camones. Hasta esta fase, se registra al beneficiario, no se evidencia ningún monitoreo ni vínculo informativo, las causas del retiro, ni el tiempo que permaneció en la planta, como se sostiene en las entrevistas efectuadas al Asesor:

La medición de todo el proceso no lo hemos hecho, sería bueno hacerlo. Nuestra labor termina una vez que ha terminado el curso de capacitación, inscrito en la bolsa de trabajo y cuando ha sido insertado en la empresa, en el sentido estricto, hasta ahí llega nuestra labor. Ahora como es un PPR tenemos previsto una evaluación de impacto, eventualmente se hace cruces con la planilla electrónica, pero no está normado una frecuencia de monitoreo post capacitación.

Aquí tenemos otro conjunto de procesos, llamado Supervisión técnica, esto empieza cuando una ECAP presenta su propuesta su oferta atendiendo a la convocatoria que hacemos, esta área lo primero que verifica si tiene la capacidad para prestar el servicio, si tiene aulas, si

tiene los profesores adecuados, si va a poder cumplir con la compra de materiales entre otros, antes de iniciar la capacitación antes de iniciar el contrato, hay una supervisión inicial, (...), el acondicionamiento de aulas y equipos sino no empieza la capacitación, una vez que ha comenzado la capacitación hay supervisiones opinadas e inopinadas, entre 6 y 8 visitas por cada curso, hasta la supervisión final, donde se verifica que el curso ha terminado, verificando cuántos alumnos/as han concluido, se acompaña al examen final, se evacua un informe de supervisión final satisfactoriamente para proceder con la liquidación.

Puede ser que en esta fase pudiera haber dificultades, dado que ofertamos simultáneamente muchos cursos diversos a nivel nacional funcionando, a veces por la disponibilidad de personal y no tengan la profundidad que se requiera.

Los instrumentos que se detallan evidencian el estilo de monitoreo que el Programa desarrolla:

**Cuadro 12: Instrumentos de monitoreo desarrollados por el Programa Jóvenes a la Obra.**

Nro.	Instrumentos	Finalidad	Responsables
1	Directorio de empresas empleadoras de la Región	Cuadro que contiene la base de datos de empresas conectadas por el Programa Jóvenes a la Obra, interesadas o aptas para la inserción laboral	Vinculador
2	Registro de empresas visitadas	Formato de seguimiento de avance del vinculador para las coordinaciones con la empresas contactadas	Vinculador
3	Carta de presentación de la empresa	Formato en donde el Programa Jóvenes a la Obra se presenta a la empresa para invitarlas del proceso de inserción laboral de su Región	Vinculador
4	Ficha empresarial	Formato donde la empresa debe detallar las características del puesto laboral que ofrece	Empresa
5	Descriptor del curso	Formato detallado de las características detalladas	Vinculador
6	Lista de talleres de empleabilidad	Relación de jóvenes intermediados que asisten a talleres de empleabilidad	Vinculador
7	Carta de presentación del joven beneficiario	Formato de carta que sirve para presentar al joven a la empresa a laborar	Vinculador
8	Ficha de jóvenes intermediados	Formato de relación de jóvenes que participan de un proceso de selección en una determinada empresa	Vinculador
9	Reporte virtual de inserción laboral	Formato de informe de la inserción laboral de los jóvenes capacitados en cada región.	Vinculador

Fuente: Directiva 002-2015 del Programa Jóvenes a la Obra.

Se constata que todos los instrumentos facilitan, sobre todo, el registro de la información (ingresos/inputs), marcando el inicio y término de una fase, todos a cargo de un mismo profesional. Resultan ser más medios de verificación que reportes que ayudarán al monitoreo.

Según los reportes del PEI 2012-2016 (2015) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se reitera en las observaciones la poca disponibilidad de personal para la gestión del programa para las sedes de Lima y Ancash, la lentitud en la emisión de las ordenes de servicio para el personal contratado. Esta gestión está referida también al proceso de monitoreo y seguimiento.

### **Instrumentación, supervisión y control**

El POI con reportes trimestrales, semestrales y anuales, son los instrumentos cotidianos con los que se cuenta. El órgano de supervisión y control, según el manual, es una instancia, mayor, el Comité Nacional de Supervisión y Transparencia; sin embargo, tiene a su cargo dos tareas: supervisar y verificar la implementación del programa.

- a) Supervisión del cumplimiento de los objetivos del Programa.
- b) Vigilar, cuidar, verificar que la implementación del Programa se desarrolle sobre la base de la transparencia y neutralidad.

Fuente: Manual de Jóvenes a la Obra - mayo de 2015

## **3.12. SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES**

### **La cultura**

El programa trabaja con el personal contratado. El directivo se involucra directamente con la gestión, y el logro de metas. El PPR exige “el logro de resultados” medibles en las intervenciones que el programa hace en cada familia ocupacional, en el recojo de la demanda laboral específica, orientando cada convocatoria a los sectores para los que se formará a los jóvenes. Las convocatorias del personal que se publican en la web, a través de los espacios de difusión del MTPE, exigen un perfil profesional con competencias profesionales logradas en los centros universitarios. En cuanto al programa, se logra desde los vinculadores empresariales, poco conocimiento de prácticas y del estilo de vida de los entornos sociales de los jóvenes, donde se intervendrá.

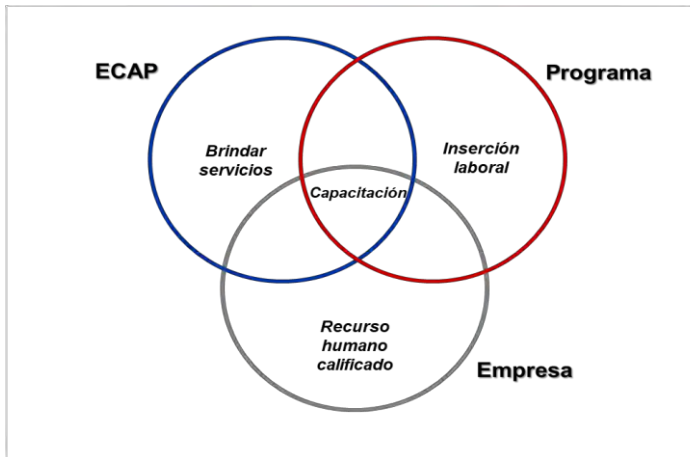


Ilustración 11: La conjunción de intereses entre los actores.

### Filosofía

El compromiso y vocación de servicio del programa no es tangible, medible ni posible de percibir. El equipo de profesionales cumple con las metas trazadas.

### Objetivos generales

No se puede afirmar que el programa y los operadores comparten los objetivos generales, a pesar de la existencia de un convenio de cooperación suscrito. Los enfoques institucionales de cada una de las entidades (ECAPs, empresas demandantes) son diferenciados; sin embargo, son coincidentes por trabajar “en el fortalecimiento de capacidades”. El programa apuesta por la inserción laboral. Las empresas por identificar jóvenes capacitados y las ECAPs, por la prestación de un servicio temporal de formación.

### Objetivos individuales

Los objetivos se alinean en cuanto los tres actores están vinculados al requerimiento de fortalecer las capacidades y competencias para el trabajo y el emprendimiento en jóvenes hasta los 29 años.

### Subsistema técnico

El programa ha definido, con claridad, trabajar en el enfoque del fortalecimiento de las capacidades laborales para el acceso al trabajo y al emprendimiento, los cuales contribuirán a la formación de las competencias en jóvenes, el diseño del Programa está definido en sus elementos, el manual operativo define los macro-procesos, administrativos:

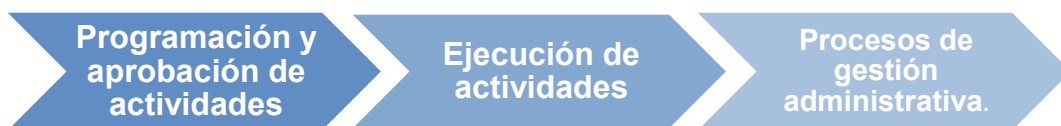
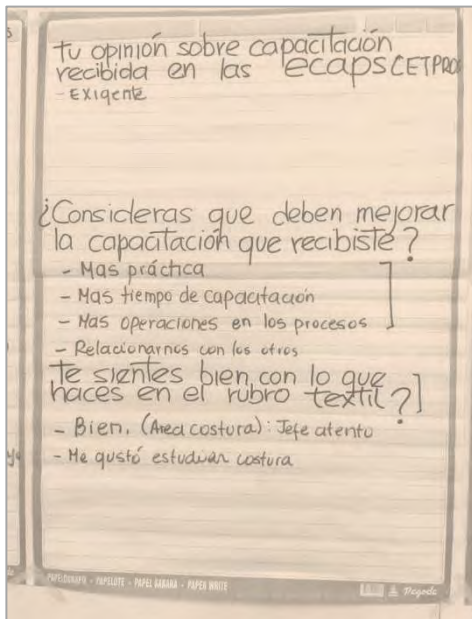


Ilustración 12: Procesos internos del Programa



## Instalaciones

Articulan una dinámica nacional y local. Los equipos descentralizados deben cumplir con metas locales, con personal propio. Recogen la demanda específica, articulan el proceso de formación con el perfil laboral. La tendencia en el 2015 ha sido la formación en actividades vinculadas a la generación de servicios más que a la transformación. El caso que se aborda en el presente estudio ha sido una de las últimas implementaciones ejecutadas a través de Centros de Educación Técnico Productivas (CETPROs).



## Técnicas

El modelo predominante es la *focalización jóvenes* en estado de vulnerabilidad, el entrenamiento en aula y finalmente la inserción laboral para la práctica de lo aprendido; donde, a través del recojo de la demanda existente, se diseñan perfiles ocupacionales por convocatoria para atender, de manera directa, los requerimientos de perfiles laborales específicos para las empresas, en este caso, de manufactura industrial textil. Se privilegia el vínculo de entidad de *formación empresa* y es vital en el proceso el rol del articulador empresarial del programa.

Registro manual de opiniones en el grupo focal  
Empresa Textiles Camones

### 3.13. SUBSISTEMA PSICOSOCIAL

#### Actitudes

Los jóvenes que participan de la inserción de la empresa valoran el proceso formativo recibido en competencias básicas para el trabajo. En la entrevista efectuada a los beneficiarios que laboran en Textiles Camones, se recibieron expresiones de reconocimiento al proceso formativo, a pesar de las numerosas opiniones sobre la necesidad de que se requería profundizar en el logro de mejores y mayores competencias: más práctica, más tiempo en el proceso de capacitación, más operaciones en los procesos, solicitaron trabajar en la mejora en el relacionamiento con otras personas:



### 3.14. SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

#### Flujo de trabajo

Organizado según los 3 principales procesos previstos en el Manual de procesos aprobado por RM 179-2012:

1. Programación, aprobación y ejecución de actividades
2. Ejecución de recursos
3. Proceso de coordinación

Estos procesos determinan la frágil gestión del programa, debido a que no reflejan el flujo real para lograr los objetivos propuestos. Persiste aún el acceso restringido de los jóvenes a la información sobre las ventajas y beneficios del programa, a pesar de la difusión que se hace. Se ha mejorado la accesibilidad de los jóvenes, debido a que los “vinculadores” trabajan segmentando Lima por conos geográficos, visitan barrios, CETPROS y empresas industriales donde los jóvenes acuden en busca de trabajo.

Los métodos, los horarios y convocatoria son todavía distantes de la cultura. En el 2016 recién se ha iniciado el uso de redes sociales como Facebook (inactivo desde el 2014), como un mecanismo más cercano de comunicación con los jóvenes.

#### Autoridad

La autoridad en el Programa según el manual de procesos, está organizada, prevista y medida con minuciosidad.

#### Procedimientos

El MTPE, a través del programa, dirige su implementación en Lima y las 24 regiones del país. Los CETPROs solo facilitan sus instalaciones. Sus currículos formativos experimentados son confrontados con los requerimientos de la demanda específica de Textiles Camones y las empresas aquellas que reciben a los jóvenes, dentro de sus programas de empleo juvenil.

El programa presenta una estructura funcional muy jerarquizada para ayudar a consolidar sus estrategias.

Los procedimientos para la toma de decisiones del programa y su gestión estratégica y cotidiana resultan ser burocráticos considerando el número y la dispersión geográfica de

las ECAPs. Esto fue afirmado por el asesor del programa, quien señala lo siguiente sobre los macro procesos que se implementan:

El sistema de focalización, como identificar al beneficiario, tenemos varias actividades (...) la promoción de los cursos de capacitación y a inscribir a los jóvenes, (...), hay un filtro que tienen que pasar, entre ellos tienen que acreditar su situación de pobreza, acudimos a la base de datos del SISFOH (Sistema de focalización de hogares) (...), entonces pasamos a la elección del curso que se está ofertando (...) es todo un procedimiento que se llama "proceso de focalización de jóvenes y acreditación".

Hay otro proceso que es la misma capacitación, (...) la capacitación es un conjunto de procesos, empieza cuando el área de intermediación laboral propone cursos, (...), y entonces el Área de Capacitación, diseña y afina la malla curricular y convoca a una entidad de capacitación que pudiera brindar el servicio en ese curso, gestiona el contrato y convenio para el servicio, para finalmente hacer el monitoreo.

Aquí tenemos otro conjunto de procesos, llamado supervisión técnica, (...) cuando una ECAP presenta su propuesta atendiendo a la convocatoria que hacemos, esta área lo primero que verifica si tiene la capacidad para prestar el servicio, (...) antes de iniciar el contrato, hay una supervisión inicial, se inicia con todo lo que se ha propuesto en la oferta de capacitación, el acondicionamiento de aulas y equipos (...), una vez que ha comenzado la capacitación hay supervisiones opinadas e inopinadas, (...), hasta la supervisión final, (...), verificando cuántos alumnos/as han concluido, se acompaña al examen final, se evacua un informe de supervisión final satisfactoriamente para proceder con la liquidación.

La gestión de los procesos está estandarizada. Los procesos son numerosos y son gestionados por diferentes unidades gerenciales, lo que prolonga la ejecución del programa y el no cumplimiento de los cronogramas establecidos.

### **Flujo de información**

Es fijado por el manual. Se va generando información la que se registra, pero no se procesa, y no es utilizada para tomar decisiones de mejora en los procesos.

### **Reglas**

El sistema de registro de información es organizado con eficiencia, profesionalismo y rigurosidad por el programa. Por su naturaleza, implementa un sistema más formal de comunicación, facilitando la comunicación vertical entre su recurso humano. El flujo de información no es fluido entre el programa, las ECAPs, las empresas receptoras y los beneficiarios por cada convocatoria realizada.

### **Público directo**

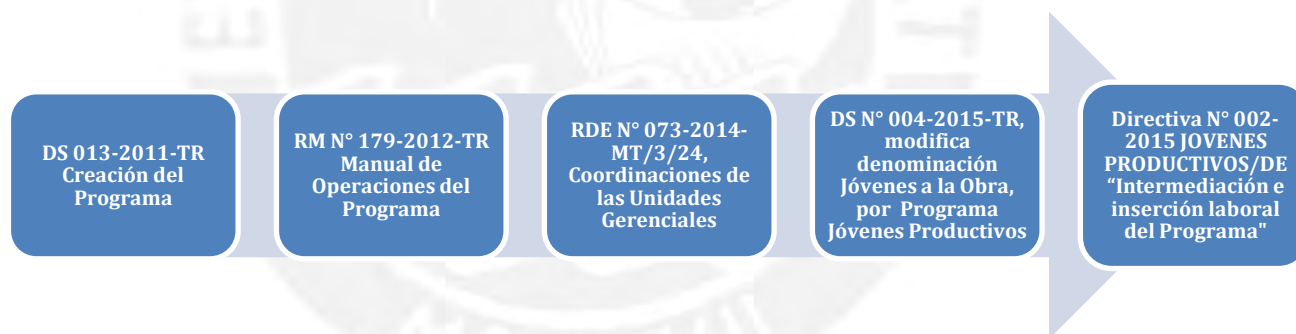
El programa está dirigido a jóvenes peruanos de 15 a 29 años que se encuentren en situación de vulnerabilidad y actualmente están desempleados, en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

### **Público indirecto**

- Organizaciones sociales de base: población organizada, relacionada y/o comprometida directa o indirectamente con el Programa
- Entidades de capacitación: instituciones especializadas en ofrecer servicios de capacitación técnico productiva (CETPROs)
- Empresas públicas y privadas: entidades públicas y privadas que ofrecen oportunidades laborales a los beneficiarios egresados del programa o contribuyen en el cumplimiento de los objetivos

Consciente de la problemática del desempleo juvenil en sectores vulnerables, el gobierno del Presidente Humala tuvo como su principal impulso el desarrollo del país, por lo que se implementó importantes políticas públicas acordes al contexto en que se vivía, que condujeron a una sociedad más igualitaria e inclusiva, y un papel más exhaustivo de ciudadanía. Se analiza la evolución normativa que ha tenido el Programa, para ajustar su gestión en el tiempo:

**Ilustración 13: Evolución normativa del programa**



**Fuente:** Elaboración propia

#### IV. RECONOCIENDO EL TERRITORIO, LA EMPRESA Y SUS TRABAJADORES:

##### ANÁLISIS DE CASO:

Puente Piedra, el territorio donde se ubica la empresa Camones así como los CETPROs, es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima ubicado en la zona norte de la capital peruana. Tiene una población, según INEI-2013, de 320,837 habitantes, población que, en su mayoría, corresponde a los niveles socioeconómicos C, D y E (30%, 39% y 18% respectivamente según INEI 2010). Es un distrito joven, pues su mayor concentración poblacional se sitúa entre los 15 y los 21 años de edad, lo que representa el 20% de la población. Si el rango se amplía hasta los 30 años, el valor sube a un 40%.

##### Diagnóstico territorial

Puente Piedra es un distrito que presenta carencias en servicios básicos como el agua, desagüe y energía eléctrica en las zonas más periféricas. A dichas carencias, se suma un gran problema social como el embarazo precoz entre el sector adolescente de bajos recursos.

**Ilustración 14: Pobreza en Lima, los distritos con más carencias al 2015**

Distritos en los que aumentó más la pobreza ↑		Distritos en los que se redujo la pobreza ↓	
Ancón	-6.70	Pachacámac	-9.7
Punta Negra	+9.55	Puente Piedra	-7.3
San Bartolo	+13.30	Comas	-6.3
Santa Rosa	+17.05	El Agustino	-5.05
Puente Piedra	+19.70	San Juan de Lurigancho	-4.95

Lima Metropolitana Total General		Lima Norte		
2009	2013	2009	2013	
17.5%	14.8%	%	%	
		1. Sta Rosa	17	29.05
		2. Puente Piedra	35.6	28.30
		3. Ancón	19.6	26.30
		4. Carabaylo	26.3	23.15
		5. Independencia	21.3	16.90
		6. Comas	22.3	16.0
		7. S. Martín de Porres	10.9	10.45
		8. Los olivos	13.4	9.75

Fuente: El Comercio (2015)

El diario El Comercio, en octubre de 2015, publicó una infografía sobre los distritos con mayores carencias, entre los que destaca Puente Piedra como un distrito de Lima Norte, en donde se ha reducido la pobreza en 7.3%, comparativamente entre el 2009 y 2013; sin embargo, para el mismo Cono Norte, distritos como Santa Rosa enfrentarían un mayor incremento (19.2%). Para el caso de análisis, se podrá atribuir esta mejora a las posibilidades de empleo en los diferentes sectores que se están brindando en Puente Piedra, en sectores como el industrial textil. Este índice de pobreza en Puente Piedra (28.3%) es todavía muy superior al índice general de Lima Metropolitana (14.8%), lo que significa que se debe trabajar en políticas de salud, empleo, educación entre los sectores principales, para poder revertir este valor.

Actualmente, se promueve el presupuesto participativo, que según su portal de Transparencia registra actividad solo desde el año 2007<sup>23</sup>. Asimismo constituye un mecanismo de vigilancia y control para la rendición de cuentas, formalización de acuerdos y, fundamentalmente, el gran aporte de su población y su compromiso con un desarrollo económico local concertado.

En el siguiente cuadro se muestran los actores locales que forman parte de esta articulación productiva, a fin de integrar el desarrollo económico con la comunidad vinculadas a los jóvenes.

**Cuadro 13: actores locales y organizaciones del distrito de Puente Piedra**

TIPOS	ACTORES LOCALES	ORGANIZACIONES													
<b>ADMINISTRACIONES PÚBLICAS TERRITORIALES vinculadas a la educación de jóvenes</b>	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Gerencia de Desarrollo Humano													
	UGEL 04 – Ministerio de Educación (MINEDU)	<p>14 Centros de Educación Técnica Productiva ubicados en Puente Piedra de las 443 IIEE existentes en el sector de los distritos de Ancón, Carabaylo, Comas, Puente Piedra y Santa Rosa del Cono Norte:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Privados</th> <th>Públicos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>CETPROs</b></td> <td>08</td> <td>06</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nro. de alumnos CETPROs: Puente Piedra</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>CETPROs</b></td> <td>5290</td> <td>5402</td> <td>3835</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Boletín estadístico UGEL 04- 2015</p>		Privados	Públicos	<b>CETPROs</b>	08	06		2013	2014	2015	<b>CETPROs</b>	5290	5402
	Privados	Públicos													
<b>CETPROs</b>	08	06													
	2013	2014	2015												
<b>CETPROs</b>	5290	5402	3835												

<sup>23</sup> Ley Marco del Presupuesto Participativo, N° 28056, publicada en agosto de 2003



<b>ORGANIZACIONES DEL SECTOR EMPRESARIAL TERRITORIALES</b>	Fábricas Textiles	Textiles Camones S.A., Perú Fashion S.A., otros.
	Empresas de Otros Rubros Industriales	Kimberly Clark, FAMESA Explosivos, Molitalia, otros.
	Pequeños Talleres de Confección	MYPES diversas.

**Fuente:** Plan de Desarrollo concertado Distrito de Puente Piedra, 2015.

El distrito de Puente Piedra se ha transformado en un polo comercial e industrial, así como se concentran un conjunto de negocios vinculados al ocio y el esparcimiento; sin embargo la problemática social y económica todavía no está del todo resuelta, por la informalidad laboral y el manejo de los residuos orgánicos, resultado de estas actividades. Es un distrito denso en población con alta carga familiar y todavía con riesgo y delincuencia en las calles.

#### **Cuadro 14: Áreas de actuación para las políticas sociales del Distrito de Puente Piedra.**

<b>ÁREAS CLAVE DE INTERVENCIÓN O ACTUACIÓN</b>	<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>
<b>1. Estructura económica local y tejido local de empresas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasas capacitaciones en temas de salud sexual y reproductiva en las empresas.</li> <li>• Posibilidad de discriminación por estado de gestación en la contratación y renovación.</li> <li>• Bajo nivel de coordinación entre las empresas y las organizaciones públicas.</li> </ul>
<b>2. Oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial (SDE) y servicios financieros para empresas locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de acceso a información a los SDE.</li> </ul>
<b>3. Población y mercado de trabajo local.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta carga familiar.</li> <li>• Bajo nivel de calificación de los recursos humanos.</li> <li>• Escasa orientación de la oferta de capacitación por la necesidad local.</li> <li>• Alto porcentaje de economía informal.</li> </ul>
<b>4. Servicios para el empleo y trabajo digno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de madurez e inteligencia emocional de los jóvenes adolescentes para conservar un puesto laboral formal.</li> <li>• Mayor predilección por el subempleo.</li> <li>• Malas condiciones laborales en función de horarios, remuneraciones y otros beneficios.</li> </ul>
<b>5. Infraestructuras y equipamientos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de uso de elementos tecnológicos dentro de las empresas.</li> <li>• Carencia de equipos de seguridad industrial.</li> <li>• Alta exposición a agentes contaminantes (Químicos, Físicos, etc) de los trabajadores.</li> </ul>
<b>6. Gestión pública local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza del sector empresarial privado en sector público por factores coyunturales.</li> <li>• Escaso apoyo del sector público en temas administrativos y trámites burocráticos.</li> </ul>
<b>7. Medio ambiente y patrimonio cultural local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de normativa en temas de gestión ambiental y responsabilidad en el manejo de la contaminación y residuos contaminantes.</li> <li>• Insuficiente promoción para la concientización de la población en la preservación del medio ambiente.</li> </ul>

**Fuente:** Municipalidad Provincial de Puente Piedra, 2015.

#### 4.1. LA EMPRESA TEXTILES CAMONES

## TEXTILES CAMONES



Textiles Camones SA se funda en 1995, inicialmente dedicada a la comercialización de tela; desde el 2003 orienta su producción al mercado exportador en prendas y telas, altamente competitivo y exigente, adecua sus procesos en un modelo de producción “maquila”, realiza inversiones en maquinaria de tecnología de punta y capacitación especializada en un enfoque de participar de los negocios globales.

Genera 2026 puestos de trabajo, con un 90% de participación juvenil.

### Características de sus Productos

- **TELAS:** 18 productos en tejidos de punto y gama de color y diseños, que la posicionan en la vanguardia textil.
- **SERVICIO FULLPACKAGE:** Se elabora 14 tipos de prendas de vestir en línea de damas, caballeros, niños y bebés con variedad de estilos, con una capacidad de producción de 750 mil prendas/año
- **HILOS:** PES 40/2, PES 20/2, PES 20/3

### Clientes

MERCADO EXTERNO HILOS TELAS  
EEUU, Canadá, España, Italia,  
MERCADO PRENDAS  
Tailandia, Portugal, Singapur, Venezuela, Colombia,  
Ecuador, Argentina, Chile, Bolivia y Brasil

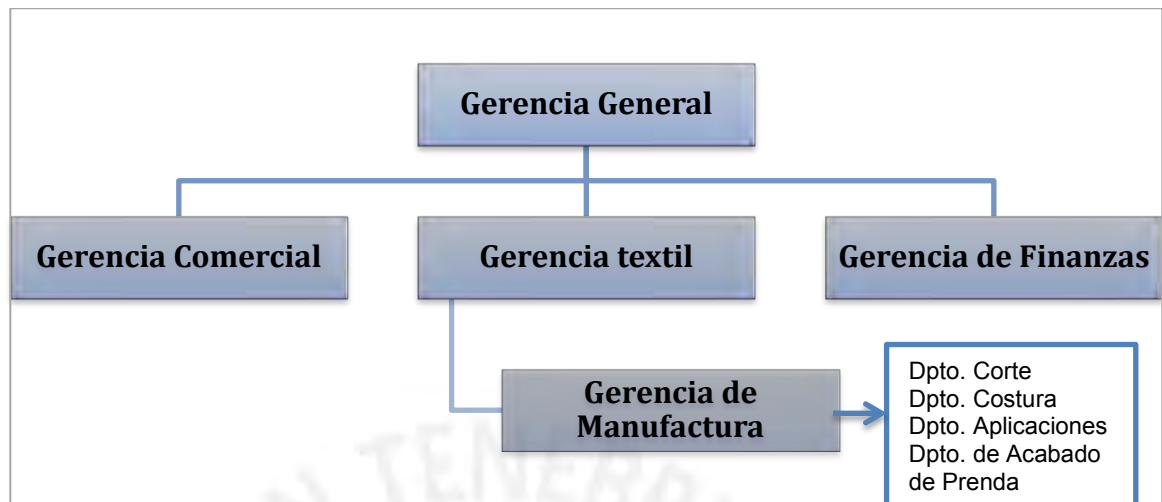
### Corporaciones con las que trabaja

31 corporaciones internacionales, destacando Guess, Zara, Liverpool, La Martina, Penguin, Ovejitas, Barbie, Hollister, Abercrombie & Fitch, My Scene, Trackfield y HyP

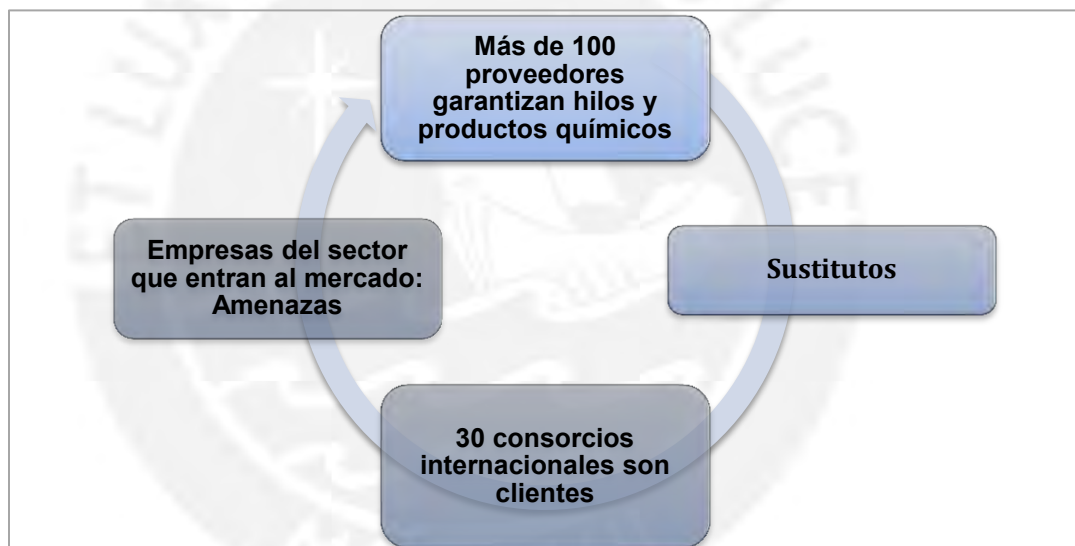
**Fuente:** Elaboración propia en base a información lograda en la empresa Textiles Camones

Textiles Camones S.A. se fundó en el año 1995. La planta textil está ubicada en el distrito de Puente Piedra en la ciudad de Lima en un área aproximada de 48.000.00 m<sup>2</sup>, organizada como infraestructura productiva en 5 gerencias estratégicas que se dividen así:

**Ilustración 15: Organización por gerencias de la empresa**



**Ilustración 16: Las fuerzas competitivas de la Empresa, al 2015**



Desde sus primeros años, cuenta con un programa de inversiones en infraestructura y maquinarias de última generación.

Su proyección de generación de empleo en su Planta es de hasta 2000 trabajadores, así como en un corto plazo lograr una producción de 1'200,000 prendas para Noviembre del 2016. Camones S.A. es una organización joven llega a ser también una empresa competitiva, con sólidos valores para el desarrollo del país y el mundo global en los negocios.

## 4.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

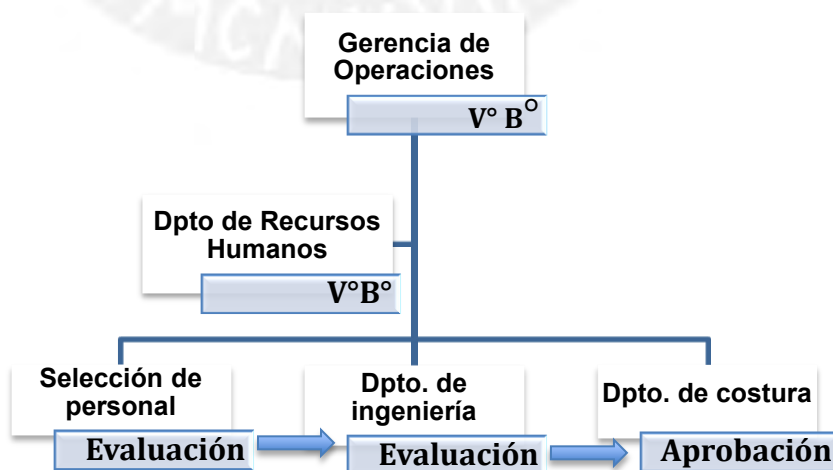
Según la documentación facilitada por la empresa del Área de Recursos Humanos, la Empresa Textiles Camones es una estructura en la cual se intenta evitar las diferencias jerárquicas (plana), para favorecer la comunicación dentro de la empresa, dando lugar a que los propios trabajadores no solo se encuentren de cara al público sino también influyen en el funcionamiento de la misma, ayudando a que los empleados se sientan realizados en sus puestos de trabajos.

Se precisa que las políticas de recursos humanos en la empresa, ayudan a conseguir la estrategia de mejora continua a través de tres medidas:

1. Satisfacer las demandas de los trabajadores con turnos de trabajo en función de las necesidades
2. La empresa ha elaborado un proceso de acogida pormenorizado y sistematizado en un manual, desde se recoge toda la información útil para los nuevos empleados con el fin de desarrollar su trabajo adecuadamente.
3. La organización se preocupa por mantener actualizado los conocimientos de sus empleados.

Se tiene una jerarquía clara para la toma/selección de personas, en donde el Gerente general tiene injerencia directa en la decisión final, de selección del personal en la empresa:

**Ilustración 17: Estructura para la toma de decisiones para la contratación de personal.**





Esta estructura funcional valida y complementa la definición del modelo de producción “maquila” señalado en los antecedentes teóricos de la primera parte:

(...) Las tareas son altamente especializadas, de rutina, de comunicación (...) con poder para tomar decisiones centralizadas y una estructura administrativa complicada con una fuerte distinción entre la línea y el staff. (...) Tareas son simples, repetitivas que requieren un mínimo de habilidad y preparación (...) Esto a su vez hace que los trabajos estén muy definidos y se haga hincapié en la normalización de los procesos de trabajo para conseguir la coordinación, con actividades altamente formalizadas. Se les deja poca libertad a los trabajadores, como a sus supervisores, quienes pueden, por tanto, abarcar ámbitos muy grandes de control. (...) Además, la estructura administrativa está claramente diferenciada del núcleo de operaciones; al revés que en la organización empresarial, aquí los directivos casi nunca trabajan junto a los operarios. (...) Todo esto hace pensar que la organización maquinal es una estructura con una obsesión es decir, el control. Una mentalidad controladora la impregna de arriba abajo (Mintzberg 1989).

#### **4.3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Camones es una empresa textil ampliamente comprometida en satisfacer a sus clientes, haciéndolos sentir apreciados y valiosos, por medio del ofrecimiento de productos innovadores y diferenciados con una atención personalizada y oportuna en las telas y/o prendas. Las sólidas relaciones con los proveedores y el fomento al desarrollo integral de sus colaboradores para el crecimiento rentable, sostenido y con valores logra así llegar a la meta trazada, que es de ser una empresa competitiva del rubro textil.

#### **OBJETIVOS:**

- 1) Incrementar las ventas hasta los 130 millones de dólares anuales al 2016.
- 2) 95% en grado de satisfacción de clientes externos.
- 3) 85% en grado de satisfacción de cliente Interno.

#### **4.4. LOS REGÍMENES LABORALES VIGENTES**

La empresa Textiles Camones se regula según Decreto Legislativo n° 728 (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo 2015): texto único ordenado del D.L. 728, Ley de productividad y competitividad laboral –DS N° 003-97-Tr. Esta ley regula las relaciones laborales entre los empleadores y trabajadores dentro de la empresa.

De otro lado, mediante Ley N° 28518 (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo 2005) del 24 de mayo del 2005, se promulgó la Ley sobre Modalidades Formativas Laborales. En esta se estableció el marco legal correspondiente con la Ley N° 28518, cuyo



respectivo decreto supremo N° 007-2005-TR es refrendado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Las modalidades formativas laborales, señala el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, son tipos especiales de convenios que relacionan el aprendizaje teórico y práctico mediante el desempeño de tareas programadas de capacitación y formación laboral. Asimismo, para incentivar la inserción laboral juvenil en las empresas. Esta ley N° 28518 dictamina en su capítulo III sobre la modalidad formativa laboral juvenil.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2005), los objetivos que siguen las modalidades formativas son los siguientes:

- Coadyuvar a la adecuada y eficaz interconexión entre la oferta formativa y la demanda en el mercado de trabajo.
- Fomentar la formación y capacitación laboral.
- Proporcionar una formación que desarrolle capacidades para el trabajo y favorezca la adaptación de los beneficiarios a diferentes situaciones laborales (Ref. Art. II de la Ley 28518)

Así, la empresa puede acceder mediante esta modalidad, a contratar jóvenes capacitados por el programa nacional de empleo juvenil Jóvenes a la Obra mediante el convenio laboral con el Ministerio de Trabajo mediante D.S. N° 013-2011-TR; sin embargo, el convenio fue modificado mediante el Decreto Supremo N° 004-2015-TR del 6 de mayo de 2015 a la denominación del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos con la finalidad de mejorar y actualizar los procesos de Supervisión Técnica, liquidación financiera y operatividad para la línea de intervención en capacitación e inserción laboral juvenil.

La modalidad de contrato comprende los siguientes beneficios para los jóvenes insertados al trabajo formal en la empresa:

- Remuneración mínima
- Jornada de trabajo de 8 horas o 48 semanales
- Horario de trabajo y trabajo en sobretiempo
- Descanso semanal
- Descanso vacacional de 15 días

- Descanso por días feriados
- Protección contra el despido injustificado
- La empresa podrá contratar a tiempo parcial a jóvenes que cursan estudios.
- La modalidad de contrato es de 3 meses, con renovación sujeto a evaluación, con un máximo de duración de una orden de pedido (OP)<sup>24</sup>.

Sin embargo, las empresas textiles actualmente se regulan por el régimen laboral especial, dado en la Ley de Promoción de Exportaciones no Tradicionales D.L. 22342 desde el año 1978, el gobierno del General Morales Bermúdez (Punto Económico: 2013).

Este régimen laboral tiene vigencia y aplicación a lo largo de más de tres décadas, lo que ha permitido a las empresas exportadoras no tradicionales celebrar con sus trabajadores contratos laborales que, a decir de Sanguinetti (2013), “alienta y tolera violaciones a los derechos laborales como el elevado índice de temporalidad, alta rotación en el empleo, bajos niveles de ingresos e índices muy escasos de sindicalización”.

El trabajador está sujeto al Régimen Laboral de la actividad privada bajo el ámbito y particularidades propias del TUO de D. Leg. 728 (DS 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral), normas reglamentarias y conexas, que regulan a los trabajadores sujetos a contrato individual de trabajo de naturaleza temporal.

A su vez cuenta con convenio por prácticas profesionales y convenio de capacitación juvenil. Es en este último donde los jóvenes del programa son insertados durante los 5 primeros meses. Una vez que logran las habilidades y capacidades necesarias, son incluidos en planilla con todos los beneficios de Ley.

Es importante diferenciar las obligaciones y deberes establecidos para cada uno de los regímenes:

---

<sup>24</sup>La ampliación del tipo de contrato estará sujeto a una orden de pedido existente, por lo que después de los 3 meses se ampliará o recortará antes de este estrictamente por requerimientos de la demanda: “contrato por necesidad de mercado”.

**Cuadro 15: Los dos regímenes laborales vigentes en la empresa**

<b>Beneficios</b>	<b>Capacitación laboral Ley N° 30288</b>	<b>Planilla – contrato de exportación no tradicional</b>
<b>Trabajador</b>	No (por encontrarse en el régimen de capacitación laboral juvenil)	Sí
<b>Essalud</b>	No	Sí (monto pagado asciende al 9% del ingreso bruto mensual el cual es asumido por el empleador.)
<b>SPP/SNP</b>	No	Sí (Se considera aportes de Ley)
<b>Seguro contra accidente de trabajo de riesgo salud-pensiones</b>	Sí	Sí
<b>RMV</b>	No	Sí
<b>Subsidio económico</b>	Sí (monto en base al jornal de una RMV-anual)	NO (se denomina para este régimen jornal diario)
<b>Horas extras</b>	NO (por encontrarse en capacitación)	Sí (las horas extras son voluntarias y pagadas en base a lo que estipula las leyes vigentes.)
<b>CTS</b>	No (por encontrarse en Convenio Laboral Juvenil)	Sí (es una remuneración anual el cual será depositado a su cuenta de CTS en los meses de mayo y noviembre)
<b>Gratificaciones</b>	No	Sí (son dos remuneraciones anuales que se percibe en base al ingreso mensual en la quincena de los meses julio-diciembre)
<b>Bonificaciones-empresa</b>	No	Sí
<b>Individual</b>	No	Sí (Operación mayor al 85%), Duplica los incentivos ganados diariamente)
<b>Salida de línea</b>	No	Sí (Operación mayor al 85%)
<b>Polivalencia</b>	No	Sí (Manejo de 02 máquinas sup al 30% en operaciones de categoría A y B)
<b>Plazo máximo de contratación / convenio</b>	6 meses (no calificado) 24 meses (calificado) Prórroga hasta 12 y 24 meses respectivamente.	Contrato y renovación por un periodo de 03 meses amarrado a una orden de compra.
<b>Duración mínima</b>	Sí	No
<b>Periodo de prueba</b>	No	3 meses
<b>Edad mínima</b>	De 18 a 24 años (Solo para el caso de Textiles Camones no celebra	Mayor de 18 años.

	convenios con menores de edad)	
<b>Grado de instrucción</b>	Truncos	Dependiendo del puesto
<b>Vacaciones</b>	No	Sí
<b>Subvención cada seis meses</b>	Sí	No
<b>Liquidación</b>	No	Sí
<b>EPS</b>	No	Sí (el empleador solo suma el 2.25% del 9% a pagar por Ley)
<b>Utilidades</b>	No	Sí

**Fuente:** Contenido de las leyes de los 2 regímenes vigentes  
Elaboración propia

## V. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACION.

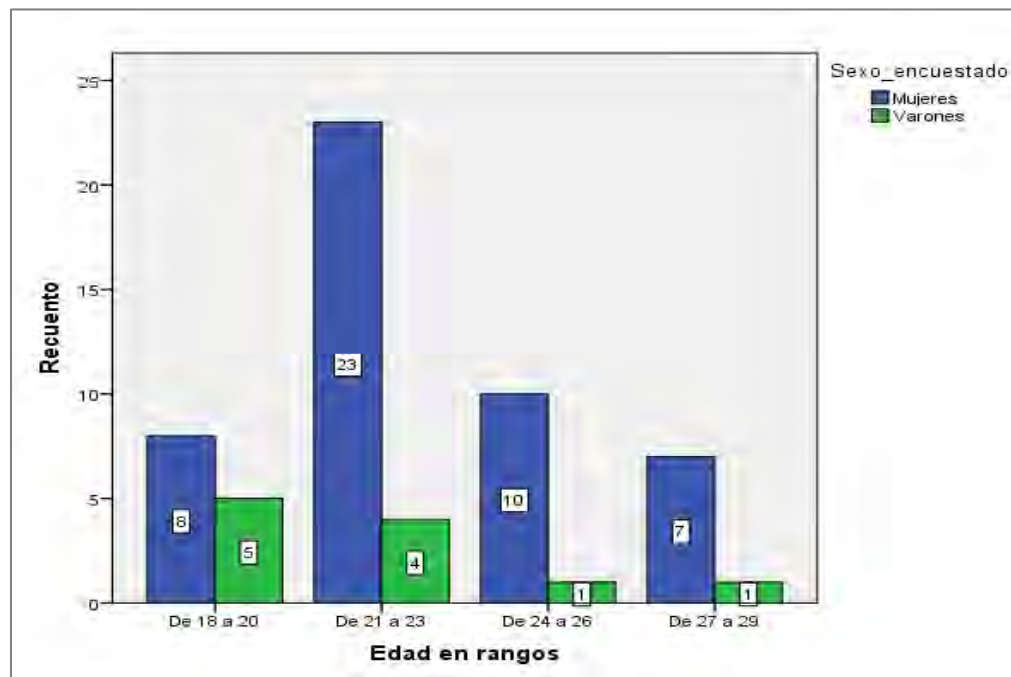
En la muestra de los 60 jóvenes encuestados, la mayor presencia es de mujeres con 48 casos, lo que representa el 80% del total. Participaron solo 11 varones. La concentración por rangos de edad es de 27 jóvenes insertados en el rango de edad de 21 a 23 años, y nuevamente es mayor la participación de mujeres (23) y solo hay 4 varones, lo que significa que hay una mayor predilección de las mujeres por laborar en el sector de las confecciones, connotación ligada con el enfoque tradicional, que sostiene que las mujeres tienen mayores destrezas manuales para las confecciones.

**Cuadro 16: Distribución de los encuestados por sexo**

	N° jóvenes	%
Mujeres	48	81.4
Varones	11	18.6
Total	59	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

### Ilustración 18: Distribución de los jóvenes encuestados por sexo y rangos de edad



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### El estado civil, una variable importante

El 89.8% de los entrevistados declaró ser soltero. Solo 2 jóvenes se encuentran casados, precisamente ubicados en los 2 rangos extremos (entre 18 y 20 y entre los 27 a 29 años). Los solteros (53 casos) están distribuidos en estos rangos de edad. Finalmente son solo 3 los convivientes que así lo declararon.

### Cuadro 17: Estado civil de los jóvenes por rango de edad

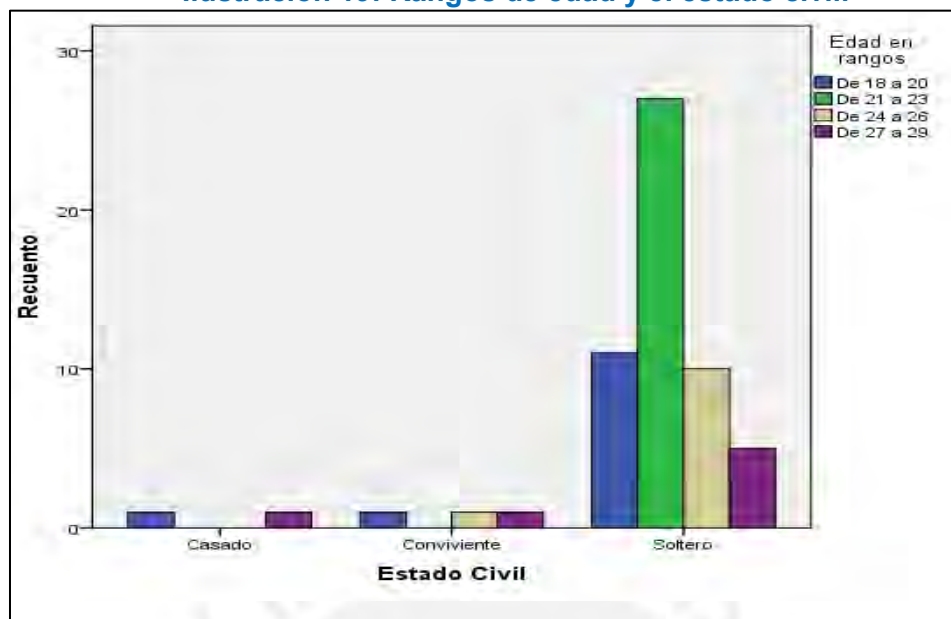
	Estado Civil			Total
	Casado	Conviviente	Soltero	
De 18 a 20	1	1	11	13
De 21 a 23	0	0	27	27
De 24 a 26	0	1	10	11
De 27 a 29	1	1	5	7
Total	2	3	53	58

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Se concluye que un 90% son solteros los que están distribuidos de manera dispersa en todos los rangos de edad.



**Ilustración 19: Rangos de edad y el estado civil.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

Sobre la carga familiar declarada, esta es uno de los principales motivos por los jóvenes continúan laborando. 45 de 60 trabajadores tienen a su cargo a sus padres, 14 a sus hermanos y 14 con responsabilidad inmediata de hijos menores.

Sin embargo, 14 de 60 (23%) declararon asumir por lo menos 2 cargas familiares. La moda para el número de hijos declarados es 1; en caso de padres es 2 y en los hermanos es la unidad también.

Ante una jornada laboral extendida, buscan armonizar el cuidado de los hijos, lo que resulta exigente y retador, pero también motivante.

**Cuadro 18: Carga familiar y su composición**

	Padres	Hijos	Hermanos	Tipo de carga	Nro. jóvenes
Tipo de carga	45	14	14	Ninguna carga	3
				Solo 1 carga	1
				2 cargas familiares	14
				3 cargas familiares	3

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Los jóvenes insertados provienen de CETPROS de la UGEL 04 –Instituciones Educativas Públicas perteneciente a la Red de CETPROS de Lima Norte, 18 de ellos proceden del CETPRO San Luis Gonzaga del Distrito de Puente Piedra, 10 entrenados en otras

empresas del sector. Los CEPTR0s que capacitan como ECAPs del Programa, suscriben un contrato de prestación de servicios mientras dura el proceso de entrenamiento e inserción.

El servicio de capacitación resultado de la adjudicación es remunerado por cada joven atendido que culmine con los tres meses de capacitación. En el 2015 según información del Asesor el costo mensual por cada alumno capacitado es 400 soles asumiendo salones con 25 alumnos.

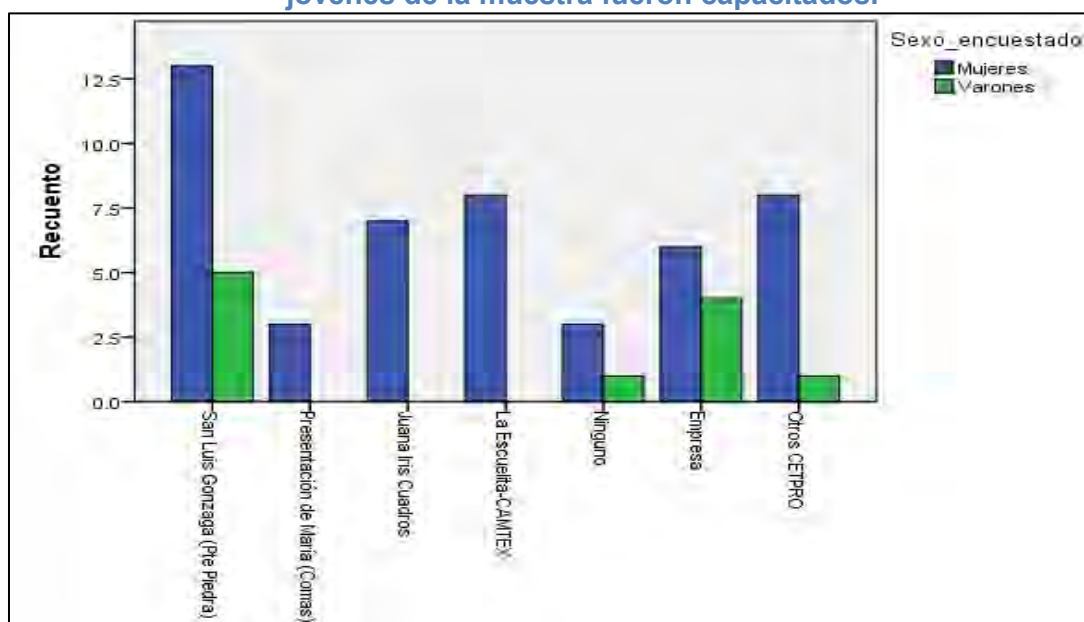
10 jóvenes de la muestra, el 6% ha declarado tener experiencia laboral en empresas del sector textil, como COFACO, SERVITREJO, CICITEX, CORPOTEXA, Chenta, información que fue manifestada al momento de la entrevista.

**Cuadro 19: Centros de Educación Técnico Productiva (CETPROs) por procedencia y sexo.**

CETPRO de procedencia	N°
1.San Luis Gonzaga (Pte Piedra)	18
2.Presentación de María (Comas) Empresas de las que provienen: -COFACO - SERVITEJO -Taller Rodríguez -CICITEX - Línea -CORPOTEXA -Chenta -Otras empresas	3
3.Juana Iris Cuadros	7
4.La Escuelita-CAMTEX	8
5.Ninguno	4
6.Empresas del sector	10
7.Otros CETPROS	1
Ma. Auxiliadora (Lima)	1
CEO Región Apurímac	
<b>Total</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

**Ilustración 20: Centros de Educación Técnico Productiva (CETPROs) donde jóvenes de la muestra fueron capacitados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Se ha encontrado que el 93% de los jóvenes insertados ha declarado que tiene la secundaria concluida, con solo 3 casos de formación técnica, lo que podría interpretarse como que los jóvenes no habrían concluido la secundaria. La formación en CETPROs no exige haber culminado la secundaria.

**Cuadro 20: Grado de instrucción de los entrevistados.**

Nivel de instrucción	N° jóvenes	%
Secundaria	56	93.3
Técnico	3	5.0
Total	59	98.3
Sistema	1	1.7
Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### Tiempo de permanencia en la empresa:

Se constata que 16 jóvenes de 59 tienen la mayor participación y su periodo de permanencia entre 1 a 3 meses, lo que significa que son nuevos y están en la fase de prueba laboral y que este rango de permanencia es el de mayor participación para ambos sexos; así mismo también explica la rotación de personal, por lo que se ha requerido completar el personal con un nuevo grupo de jóvenes. En este rango precisamente están

ubicados los beneficiarios del programa, quienes tratarán de cumplir este plazo para poder obtener el certificado final del Programa.

La segunda concentración está dada por el rango de 16 a 18 meses (entre más de 1 año hasta 1 ½ año) de permanencia siempre con mayor concentración de mujeres.

Si se realiza un análisis acumulado por los doce primeros meses, el 51% de los encuestados permanecieron en el centro de labor siempre con el predominio femenino, el 49% de los encuestados permanecieron hasta dos años.

**Cuadro 21: Permanencia laboral por sexo, en los entrevistados.**

Meses de trabajo	Sexo		Total
	Mujeres	Varones	
De 1-3 meses	13	3	16
De 4 a 6 meses	3	2	5
De 7 a 9 meses	2	2	4
De 10 a 12 meses	6	0	6
Hasta el año	24	6	30
De 13 a 15 meses	1	1	2
De 16 a 18 meses	7	2	9
De 19 a 21 meses	3	0	3
De 22 a 24 meses	1	1	2
De 25 a más meses	12	0	12
Hasta los 2 años	25	4	29
Total	48	11	59

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### Región de procedencia

Un 31% de los encuestados representan 18 casos, tienen a la ciudad de Lima como lugar de nacimiento, un 10.3% nacidos en Lambayeque siendo 6 jóvenes. Las ciudades con menor presencia en la procedencia de los jóvenes serían Cusco, San Martín y Junín.

### Ilustración 18: Distribución de los jóvenes por departamento de procedencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

### Dónde residen los encuestados:

36.2% de los casos ha declarado tener como domicilio el distrito de Puente Piedra con 21 jóvenes. Esta distribución se explicaría justamente por la ubicación de la planta en el mismo distrito.

Cuadro 22: Distrito de residencia de los jóvenes entrevistados



Distrito	Frecuencia
Ancón	5
Carabaylo	5
Comas	3
Los Olivos	4
Puente Piedra	21
San Martín de Porres	1
Ventanilla	19
Total	58
Sistema	1
	59

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.



Los maquinistas y los que desempeñan labores manuales como el recorte de hilos y excedentes son las categorías ocupacionales en las que se desempeñan los jóvenes. La labor de maquinista es para el trabajador de competencias más perfeccionadas, relacionadas con el desempeño estricto del puesto para el que fueron contratados.

Encontramos con acierto que, al momento de la encuesta, son 47 de 59 jóvenes quienes se desempeñan como maquinistas, y 12 como ayudantes manuales. Se evidencia una concentración de trabajadores en el rango de 21 a 23 años. Hay mayor participación de mujeres, de 47, 40 se desempeñan como maquinistas-mujeres.

**Cuadro 23: Desempeño laboral de los jóvenes por cargo.**

	Sexo encuestado		Total	Cargo		Total	
	Mujeres	Varones		Manual	Maquinista		
				De 18 a 20	3	10	13
Manual	8	4	12	De 21 a 23	6	21	27
Maquinista	40	7	47	De 24 a 26	2	9	11
				De 27 a 29	1	7	8
Total	48	11	59	Total	12	47	59

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### La primera experiencia laboral

39 entrevistados de 59 declaran que la inserción a la empresa Textiles Camones es su primera experiencia laboral, y esta es formal con acceso a un empleo decente. 35 de los casos son mujeres, ubicadas en el rango de 21 a 26 años. Cabe destacar que el programa, al generar las competencias básicas para el trabajo, ha facilitado esta inserción, que es realizada en mejores condiciones, en comparación a que el joven por cuenta propia, hubiera encontrado el puesto de trabajo. Esto también se explicaría, como sostenía en sus declaraciones el asesor del programa, es un rango de edad donde los jóvenes ya con conciencia y mayor responsabilidad asumen sus roles laborales y las decisiones que emprenden.

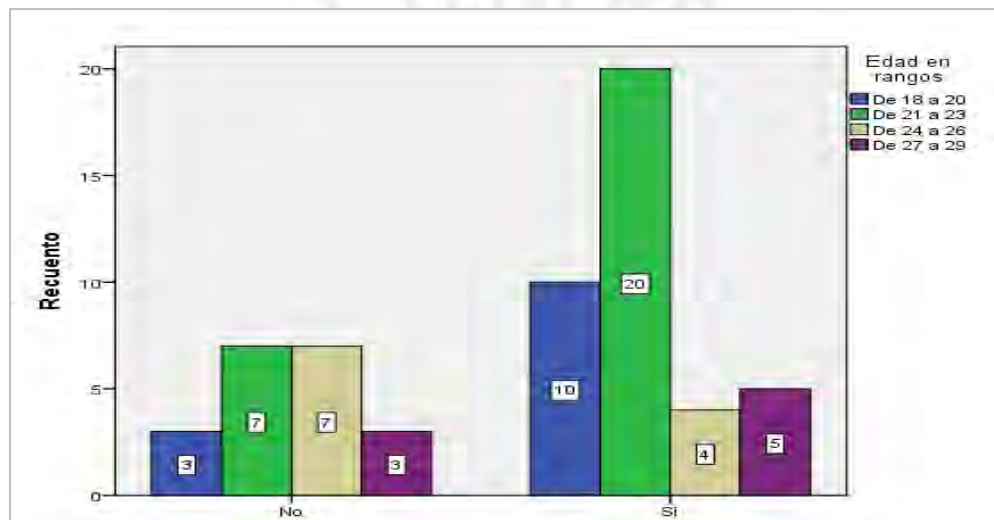
**Cuadro 24: Jóvenes y su primera experiencia laboral.**

	Jóvenes	%
No	20	33.9
Si	39	66.1
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.0</b>

	Sexo		Total
	Mujeres	Varones	
No	13	7	20
Si	35	4	39
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

**Ilustración 21: La inserción en Textiles Camones, primera experiencia laboral y la edad**

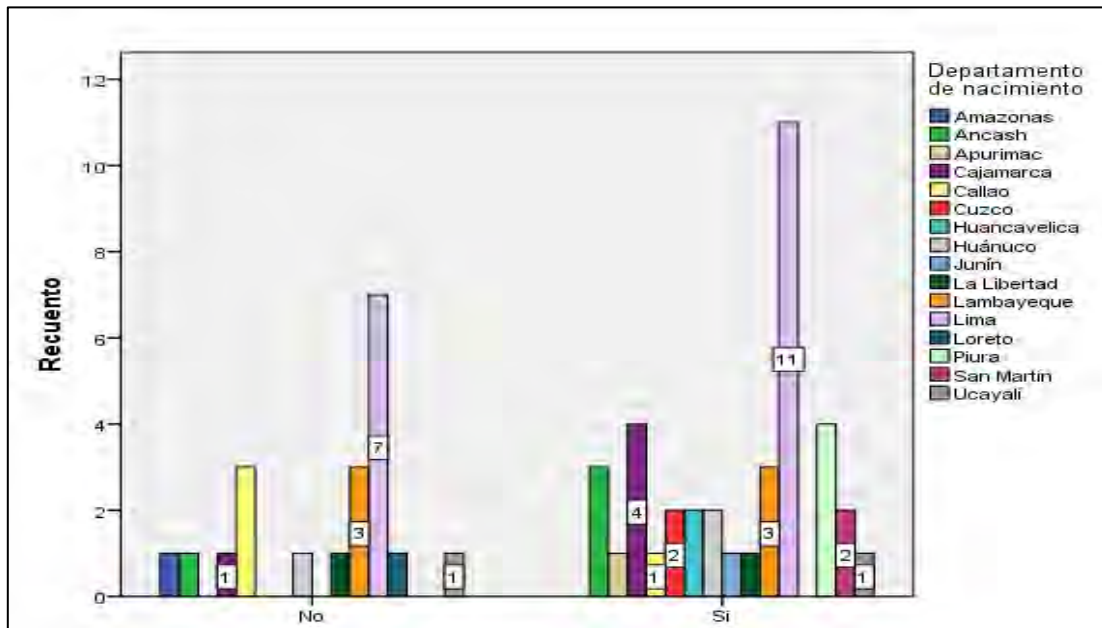


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Si el análisis considera el distrito de su residencia en la ciudad de Lima y si se contribuye a la inserción laboral como primera experiencia laboral, se tiene que son los jóvenes cuyos domicilios se ubican en los distritos de Puente Piedra y Ventanilla los que dieron una percepción positiva por laborar en esta empresa. Esto se explica por la cercanía geográfica, lo que facilita sus desplazamientos. Si bien la planta está ubicada a tres cuadras de la carretera Panamericana Norte, la ubicación en la zona industrial del distrito, en algún momento, podría poner en riesgo la integridad de los jóvenes trabajadores.

Para los jóvenes nacidos en Lima y Cajamarca, la inserción en la empresa fue su primera experiencia laboral.

## Ilustración 22: Lugar de nacimiento de los jóvenes trabajadores, 2015



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

## Cuadro 25: Jóvenes recién insertados y su carga familiar.

La inserción en Textiles Camones fue su primera experiencia laboral.	Tipo de carga	
	Sin carga familiar	Con carga familiar
No	2	18
Sí	1	38
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Se ha encontrado que son 38 jóvenes los que declararon tener carga familiar, es decir, padres, hermanos o hijos a su cargo. Es la primera vez que acceden a un puesto de trabajo 18 jóvenes con carga familiar, quienes sostienen que no es su primera experiencia laboral.

El programa y la empresa, actúan como un claro articulador laboral que genera la oportunidad en jóvenes en estado de vulnerabilidad, a acceder a un puesto de trabajo decente.

La carga laboral sería el impulsor de mayor responsabilidad y cumplimiento de la jornada laboral, así como la alta valoración del puesto de trabajo y su preservación. Los jóvenes con carga familiar tienen una valoración de “muy gratificante”.

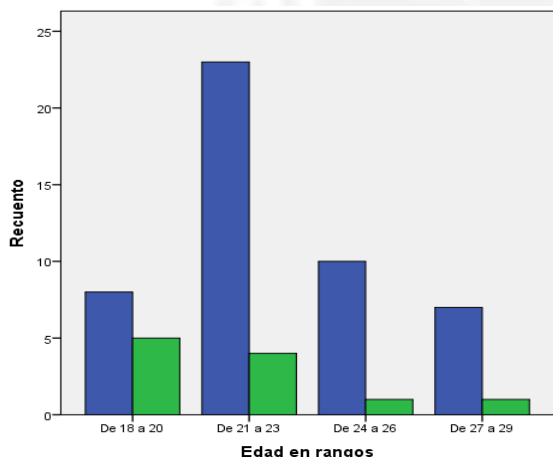
**Cuadro 26: La valoración del trabajo en la empresa y la carga familiar.**

	Valoración sobre su decisión de trabajar en una empresa del rubro textil como CAMTEX				Total
	Decepcionante	Poco gratificante	Lleno mis expectativas	Muy gratificante	
Sin carga familiar	0	1	2	0	3
Con carga familiar	1	10	31	14	56
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

### La mayor participación laboral de las mujeres

Como en otras economías, las mujeres jóvenes en Textiles Camones tienen mayor participación laboral. Según la OIT (2014),<sup>25</sup> las mujeres jóvenes relativamente poco calificadas constituyen un gran porcentaje de los empleados del sector del vestido, que suele ser una de las pocas formas de trabajo contractual aceptadas para las mujeres en



muchos países en desarrollo. Las mujeres representan en promedio el 68% de la fuerza de trabajo en el sector del vestido, el 45%. Las jornadas de trabajo largas e impredecibles y las cuestiones de seguridad hacen que a las mujeres les resulte complicado conciliar las responsabilidades familiares con el trabajo. Asimismo, los bajos salarios, las escasas oportunidades de negociar colectivamente y la desigual

remuneración por un trabajo exponen a las mujeres a la explotación dentro y fuera del lugar de trabajo.

La participación femenina tendría el mismo comportamiento que el previsto por la OIT: un 81% de los jóvenes insertados son mujeres, ratificando la concentración en el rango de

25

edad de 21 a 23 años. La empresa, a la fecha, no tiene ninguna forma de organización sindical que represente los intereses de los trabajadores. En el año 2014 un grupo de trabajadores intentó la formación de una plataforma de reclamos y, por ello, fueron despedidos.

**Cuadro 27: La participación laboral por sexo**

Sexo	N° de jóvenes	%
Mujeres	48	81.41
Varones	11	18.6
Total	59	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Por estas características y exigencias en la eficiencia, calidad del producto, la empresa pone en marcha el modelo de producción “maquila”, caracterizado, sobre todo, por la normalización de los procesos, el trabajo racionalizado y altamente organizado por trabajador (en Textiles Camones, cada trabajador recibe un paquete de piezas a armar y a entregar, bajo un código de barras que refiere quien trabaja las prendas). Los procesos de producción, en este caso de costura, son simples y repetitivos, con poca libertad de proponer innovaciones desde los trabajadores, pues los diseños ya están pre-concebidos.

Generalmente, se prevén conflictos laborales en el área de operaciones entre los maquinistas por el logro comparativo de la eficiencia. Se mostrará una clara división del trabajo, en este caso por el tipo de prendas que se confeccionan, con una predominancia del recurso humano femenino.

**Cuadro 28: Predominio femenino en el conteo de trabajadores.**

Edad en rangos	Sexo	
	Mujeres	Varones
De 18 a 20	8	5
De 21 a 23	23	4
De 24 a 26	10	1
De 27 a 29	7	1
Total	48	11

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Esta posición ha sido ratificada en el segundo grupo focal, donde un joven entrevistado afirma, sin embargo, con mayor visión, una posición más integradora por sexo:



(...) No es cierto que las mujeres tienen mayores habilidades para las confecciones, nosotros los varones también lo hacemos bien.... En cualquiera de los dos casos solo necesitamos un buen entrenamiento.

### Valoración de la formación laboral recibida en el CETPRO por sexo y edad.

*A las siguientes preguntas: ¿Qué opinas acerca de la capacitación recibida en el CETPRO? ¿Sientes que te preparó adecuadamente para desempeñarte dentro de tus labores? ¿Consideran ustedes que debe mejorar la calidad y la exigencia de las capacitaciones?*

Veintinueve entrevistados señalaron estar conformes con la capacitación recibida anotando la exigencia y la buena calidad en sus procesos de enseñanza. Sin embargo, solicitaban muchas más horas de práctica, más operaciones en los procesos y mayor relación con otros CETPROs. Son las mujeres (24 de 29) las que destacan la formación recibida, en relación a diez casos (de varones y mujeres) que no dan ninguna valoración a lo recibido en el periodo de capacitación.

**Cuadro 29: La valoración de la formación recibida por sexo.**

	Sexo		Total
	Mujeres	Varones	
Mi formación técnica-básica	24	5	29
El trabajar en equipo	4	2	6
Los valores, el respeto, el compromiso con la empresa	5	0	5
El ser buen trabajador y colaborar	7	2	9
Ninguno	8	2	10
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

La valoración personal de cada joven entrevistado acerca de los tres meses de formación en aula es la de mayor aceptación (29 de 59 encuestados opinaron favorablemente). Está vinculada al logro de las competencias básicas. Por el contrario, el trabajo en equipo, como componente de esta evaluación, no representa un factor importante en el perfil.

Por el desempeño individual del cargo (solo 6 de 59). Estos componentes se diferencian por sexo, como es el caso de las mujeres, cuya alta valoración se debería por la formación recibida en aula. En tercera importancia, el ser un buen trabajador y los atributos que esto significa también están dentro de esta valoración, (9 entrevistados, 7 de los cuales son mujeres).

Las opiniones de las mujeres se alejan de aquellas emitidas por los varones, quienes solo aprecian la consecución de las competencias para el trabajo, quizá por ser esta una inclinación concreta más frecuente en el comportamiento masculino.

**Cuadro 30: La valoración de la formación por rangos de edad**

	Edad en rangos				Total
	De 18 a 20	De 21 a 23	De 24 a 26	De 27 a 29	
Mi formación técnica-básica para confecciones	6	13	5	5	29
El trabajar en equipo	2	4	0	0	6
Los valores, como el respeto, el compromiso con la empresa	1	2	0	2	5
El ser buen(a) trabajador(a) y colaborar en todo momento	3	3	3	0	9
Ninguno de los anterior	1	5	3	1	10
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

La concentración en el rango de edad de 21 a 23 años ratifica la importancia de las competencias básicas para asumir el desempeño como “maquinistas”. Es importante reflexionar sobre el bajo peso otorgado a los valores y atributos de un buen trabajador.

Así, en la tercera entrevista al asesor del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (2015), este precisó que

(...)“Nuestro objetivo es mejorar las competencias laborales de los jóvenes de escasos recursos económicos para su inserción laboral, tenemos que prever más o menos donde hay garantía de inserción laboral, se presentan condiciones para la inserción, si capacitamos a ciegas en un oficio que no va demandar el mercado...”

Agrega, asimismo:

(...)“Con los recursos que se asignan, entregamos jóvenes con competencias laborales mejoradas que están haciendo algo más, repito con lo aprendido ya deben haber encontrado trabajo, con algo más que les permite encontrar un empleo, el diagnóstico dice que por falta de competencias laborales no encuentran trabajo”.

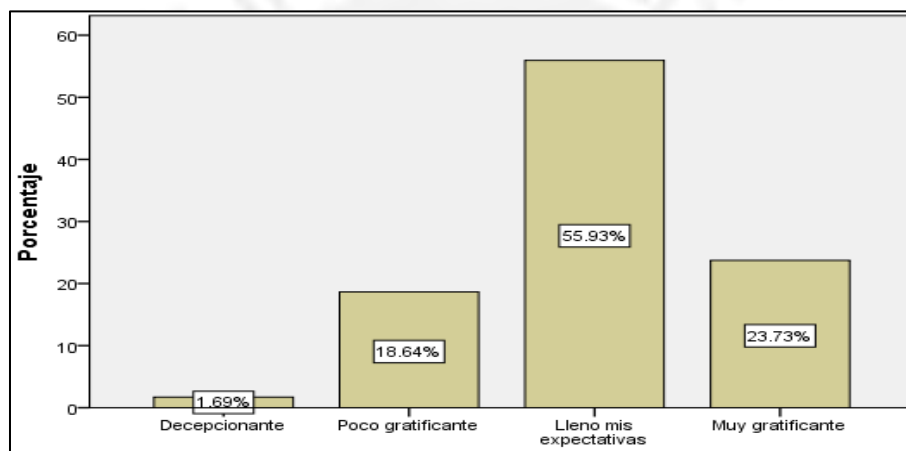
En opiniones del grupo focal de setiembre de 2015, las y los jóvenes expresan su bienestar en la empresa con buena perspectiva y ganas de aprender. Consideran que hay mucha exigencia. El trabajo depende de ellos mismos, ya que se programa mayor producción. Con el ejercicio diario del proceso, logran mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, cuando se modifica el modelo de prenda, se demora la producción.

### Decisión y vocación de trabajo en el sector industrial textil

El sector textil en el Perú se caracteriza por una alta movilidad en los mercados, por las estaciones, la moda, el poder adquisitivo, lo cual genera un número significativo de puestos de trabajo, sobre todo en la ciudad de Lima, donde se concentra el núcleo principal del sector.

Estas plazas están orientadas generalmente a jóvenes, debido a que la empresa, para lograr mayor eficiencia y utilidades, requiere de dos condiciones: equipo e infraestructura de punta, y mayor productividad de la mano de obra calificada (jóvenes). Estos dos factores permitirán hacer del producto un bien con un precio bajo (muy bajo) y poder competir en el mercado nacional e internacional.

**Ilustración 22: Valoración de la decisión de trabajar en la empresa.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Un significativo 55.93% de jóvenes expresan que satisfacen sus expectativas en su desempeño laboral en la empresa. Un 23.7% manifiestan que la experiencia laboral es muy gratificante, valores numéricos que, agregados, representan un 79.6%, lo que supone que es “satisfactoria” la decisión de laborar en la empresa.

Esta tendencia se ratifica en todos los rangos de edad y en ambas categorías (Cuadro N°19), así como por género, donde las mujeres ratifican su satisfacción).

### Cuadro 31: Vocación laboral por el sector textil por rangos de edad, en la muestra.

Valoración sobre su decisión de trabajar en una empresa	Edad en rangos				Total	Sexo	
	De 18 a 20	De 21 a 23	De 24 a 26	De 27 a 29		Mujeres	Varones
Decepcionante	0	1	0	0	1	1	0
Poco gratificante	0	8	1	2	11	10	1
Llenó mis expectativas	7	14	8	4	33	26	7
Muy gratificante	6	4	2	2	14	11	3
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### La expectativa de una remuneración mensual mayor a un SMV/mes

La remuneración mensual neta encontrada en la muestra oscila entre los valores promedio de 356 soles para los trabajadores sin carga familiar declarada. Este valor casi se duplica para aquellos que declararon tener carga familiar, lo que significa que la carga existente exige mayor permanencia y tolerancia en horas en la empresa, lo que se traduce en una remuneración mayor.

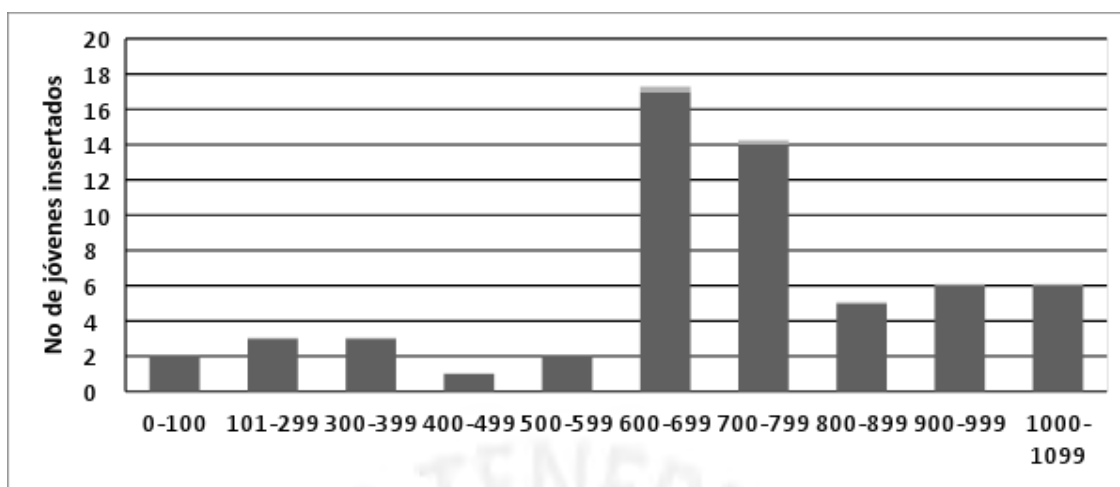
### Cuadro 32: Remuneración neta mensual y la relación con la carga familiar.

Concepto	Sin carga familiar	Con carga familiar
Media	356.03	716.48
Máximo	581.95	1142.84
Mínimo	100.00	92.10

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

El sueldo percibido es bajo en comparación a la naturaleza del trabajo desempeñado y las horas trabajadas: el promedio y concentración de remuneración está entre los 600 y 700 soles mensuales con 17 jóvenes que perciben este monto (29%). El rango mayor de remuneración está entre los 1000 y 1099 soles con 6 jóvenes de 59 (el total) que perciben este salario (10%).

### Ilustración 23: Distribución de las remuneraciones netas promedio/mes: 2015



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Los valores mínimos están en 100 soles/mes (jóvenes que ingresaron una semana antes de efectuada la entrevista).

En los cuadros inferiores, se observa que la empresa cumple con pagar el básico semanal y beneficios de ley; sin embargo, los jóvenes trabajadores entrevistados manifestaron que los descuentos se mantienen, no cumpliéndose con el pago de horas extras. El trabajador se encuentra desinformado y con expectativas insatisfechas, lo que genera disconformidad con las políticas salariales a las que se comprometió el empleador al momento de firmar el contrato laboral.

Asimismo, el concepto descontado de aportación para su pensión (sistema privado de pensiones – AFP) resulta poco valorado, pues lo califican como un descuento “innecesario”, mucho menos como un fondo que les permitirá jubilarse.

En cuanto a la expectativa en el logro de la remuneración neta y el estado civil, se constata que los trabajadores solteros, por su condición, se encuentran satisfechos con lo obtenido. En el caso de los casados/convivientes, mostrarían indiferencia, lo que se explica por las escasas posibilidades de poder influir en la decisión de empresa en mejorar las remuneraciones. Si se mantienen en el puesto laboral, es porque permanecen en el régimen laboral general, gozando de derechos como vacaciones (aunque estas no tengan fecha, o no se puedan concretizar al año laborado) y CTS.



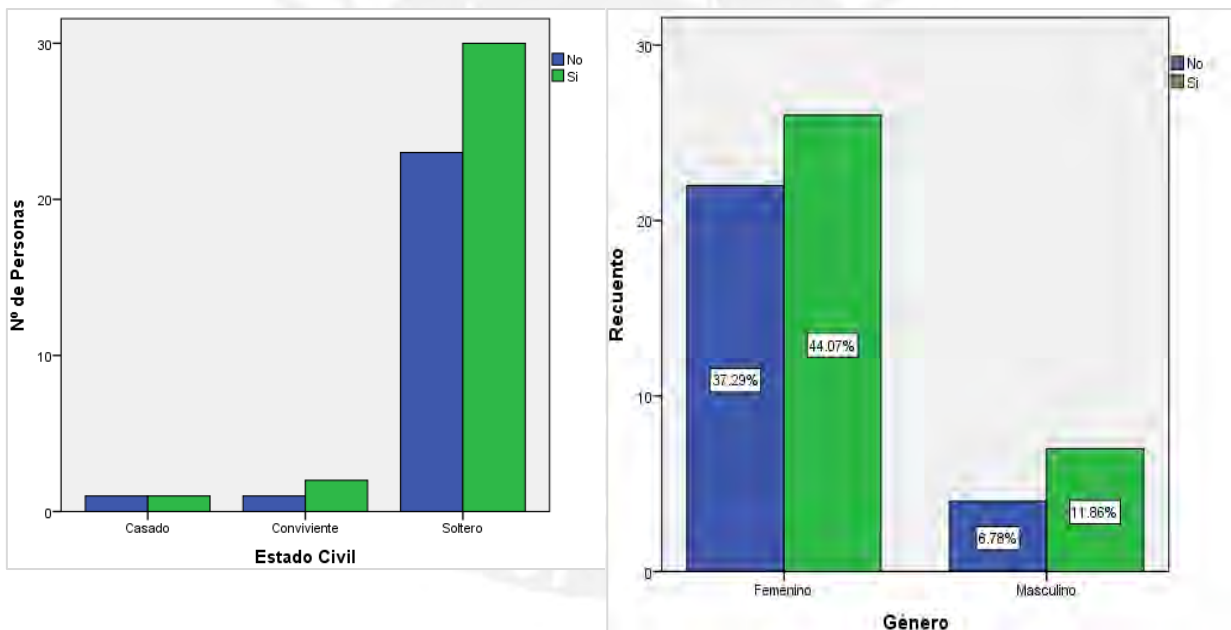
**Cuadro 33: Remuneración neta percibida por estado civil.**

Estado civil	La remuneración mensual, llena tus expectativas personales		Total
	No	Si	
Casado	1	1	2
Conviviente	1	2	3
Soltero	23	30	53
Total	25	33	58

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Se analiza por sexo que las mujeres muestran un 44.7% de aceptación y valoración de la remuneración que reciben. Esto se interpreta por la inseguridad de lograr mejores condiciones laborales, valorando la estabilidad, a pesar de las exigencias del clima laboral en la empresa.

**Ilustración 24: El sexo, el estado civil y sus remuneraciones**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Este nivel de satisfacción se ratifica en los rangos de edad. Es así que, en el rango de mayor concentración de participantes, de 21 a 23 años, 15 de 27 jóvenes que representaría un 56% significativo nivel de satisfacción.

**Cuadro 34: Grupos etarios y la valoración de la remuneración mensual.**

Edad en rangos	La remuneración mensual llena tus expectativas personales		Total
	No	Si	
De 18 a 20	6	7	13
De 21 a 23	12	15	27
De 24 a 26	5	6	11
De 27 a 29	3	5	8
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

### 5.1. Diferencias entre el perfil formativo y el perfil laboral que la Empresa exige.

Nos preguntamos si el programa y el joven insertado en la Empresa ha desarrollado capacidades suficientes para el trabajo. Reconocemos que la falta de habilidades blandas: la Empresa requiere jóvenes con capacidades formativas para el Perfil de Maquinista-costurero para las diferentes líneas de producción. En caso de que no aprobara la prueba de selección y se encontrará con capacidades aún más básicas, el joven será colocado como personal de apoyo en el área; será insertado en la empresa.

Se presentan con alguna aproximación los contenidos de capacitación para el sector industrial ofrecido por el programa y el requerido por la empresa, en un claro afán de establecer vínculos y diferencias.

**Cuadro 35: Comparación entre el perfil ocupacional exigido por la empresa y el formado por el programa.**

Perfil de maquinista de costura	
<b>Datos generales</b>	
Nombre del puesto	maquinista
Departamento al que pertenece	costura
Puesto al que reporta	supervisor de costura
<b>Nombre del puesto</b>	
Nº de personas bajo su supervisión directa	no registra
Textiles Camones – Perfil laboral de maquinista de costura	<b>MINISTERIO DE TRABAJO</b> <b>Sector económico:</b> Industria manufacturera <b>Sub sector económico:</b> Confecciones de prendas de vestir <b>Código de la ocupación:</b> 772005 <b>Nivel de competencia laboral:</b> 2 <b>Vigencia :</b> 3 años <b>Perfil ocupacional de costura de prendas de vestir – tejido plano</b>
Objetivo del puesto	<b>Objetivo del puesto</b>
Costurar las prendas bajo los estándares	Realizar la costura y/o piezas de tejido plano de acuerdo a la ficha técnica y la orden de

de tiempo y Calidad.		producción considerando las normas de producción y salud en el trabajo	
Función principal <b>Ejecutar el ensamble de las diferentes operaciones de las prendas de acuerdo a los parámetros especificados en la ficha técnica empleando las máquinas de costura (recta, remalle, recubridora, tapetes, ojaladora, botonera entre otros).</b>		<b>Función principal</b> No se precisa	
Competencias específicas	<b>Contenidos</b>	<b>Competencias específicas</b>	<b>Contenidos</b>
<b>Saber hacer - saber ser-saber hacer</b>		Saber hacer- saber ser-saber hacer	
<b>Verifica el estado de la máquina de costura asignada (recta, remalle, descubridora, tapetes, ojaladora, botonera entre otros) y proceder con la limpieza al inicio del turno.</b>	Identificación de máquinas de producción y funciones	Identificar las piezas y/o prendas en tejido plano, de acuerdo a la ficha técnica e identificación del supervisor.	Sin información
<b>Realiza las operaciones consignadas en la ficha técnica bajo la supervisión del Supervisor de Línea empleando las máquinas de costura (recta, remalle y descubridora, tapetes, ojaladora, botonera entre otros)</b>	Manejo de máquinas, enhebrado de la máquina posición de la Aguja	Realiza el ensamble de piezas y/o prendas según la ficha técnica y orden de producción bajo supervisión del supervisor.	Sin información
<b>Coloca el ticket de la(s) operación(es) que realiza (los códigos de barra) en la hoja de producción del operario (parte diario de producción) y manda sus bi-horarios a fin de tener conocimiento del avance de su producción.</b>	Métodos Regularización de maquinas Tipo de habilidades y destrezas del operario Identificación de las partes de la prenda Lectura de Ficha Técnica El registro de la producción-sistemas de codificación.	Realiza el acabado y limpieza de la prenda mediante su autocontrol según la ficha técnica y orden de producción bajo supervisión de supervisor.	Sin información
<b>Cumple con el objetivo de llegar alcanzar la meta de su operación y a la vez apoyar en caso necesario algunas operaciones que se necesiten para llegar a</b>			

Según el marco teórico, los jóvenes beneficiarios tienen disposición para desarrollar sus capacidades y recibir instrucción técnica de calidad que les permita abrirse campo en el mundo laboral y alcanzar sus metas de progreso económico social.

Amartya Sen (2000) apunta que el desarrollo de capacidades mejora la calidad de vida de la población de adolescentes y jóvenes en estado de pobreza y pobreza extrema. Por su parte, PNUD (1990) señala que, a través del enfoque de desarrollo humano, el desarrollo de capacidades es un “proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades de las personas, aumentando sus derechos y oportunidades”. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2012), por su parte, define la capacitación técnica para la inserción laboral como los servicios de formación y asistencia técnica a los jóvenes de 15 a 29 años (...) a fin de facilitar su acceso al mercado formal (2012: MINTRA).

**Ilustración 25: La balanza de la formación laboral del programa**



: Elaboración propia en base a Directiva No. 1-2015 Jóvenes Productivos pp.4

A propósito de las competencias y habilidades que el Programa brinda, el gráfico N° 24 resume el peso que se da a las competencias durante el proceso formativo. Se da mucho énfasis a las competencias duras, a las competencias para el desarrollo de ocupaciones técnicas y competencias básicas operativas. Sin embargo, el programa da menor espacio

para competencias blandas y transversales para el empleo y socioemocionales, lo cual es de suma importancia en la formación de las y los adolescentes del programa.

En el realizado en el mes de mayo de 2015, las entrevistadas consideran la importancia de pertenecer a la empresa no solo como centro laboral, sino como centro de aprendizaje. Al respecto, Yesenia una de las jóvenes entrevistadas, sostiene que “se debería hacer prácticas más específicas con mayor tiempo de capacitación, hacer más operaciones sofisticadas, más procesos. Se debería enseñar a desenvolvernos más para la entrevista y a relacionarlos con otros”...

### **5.2. La capacitación in house: la Escuelita, una estrategia útil**

Si bien el programa capacita a las y los jóvenes beneficiarios en un nivel básico al culminar el programa, estos aún no están preparados para un adecuado rendimiento, por lo que se les deriva a un entrenamiento de 15 a 21 días en la “Escuelita” (centro de capacitación dentro de la empresa), donde son capacitados según parámetros y requerimientos de la empresa, en un modelo de producción estandarizada con la maquinaria y equipos suficientes que simulan la producción en fábrica, utilizando inclusive insumos de calidad muy similar para las pruebas de costura diversa.

Al respecto, la docente María Fernández (2015), señala que “los jóvenes recibieron un plazo de 15 días para que alcancen porcentajes aceptables de productividad (60%), lo que en muchos casos no se dio. Ello provocó que los jóvenes no sean contratados, por lo que actualmente se encuentran un poco desilusionados de la empresa y de lo que ofrece el programa.

Refiere que: (...) el acuerdo con la empresa era dar un plazo de 21 días para adquirir los porcentajes aceptables y después de dicho plazo, aquellos que no llegaran a la meta deseada, serían reubicados en otras áreas de producción donde pudieran demostrar sus capacidades, algo que no se ha cumplido según indica”.

Se concluye que un porcentaje menor de jóvenes insertados no cumplieron con desempeñar las competencias básicas, permanecieron en “la Escuelita” centro de entrenamiento de la empresa, y aún así no lograron los porcentajes deseados; entonces, no logran ser contratados.

### **5.3. Insuficiente capacitación laboral para el trabajo**

Según entrevista con un asesor Ministerio de Trabajo (2015),:

En la inserción laboral los que tienen más problemas son los del grupo etario joven 15 a 22, pues hay una tasa de desempleo que está bordeando casi el 9% hasta los 25 años, más allá la tasa de desempleo baja al 3%. Entonces, hay una evidencia que en dicha población joven hay un problema de inserción laboral, pues no es que no quieran trabajar, sino que la tasa de desempleo es mayor a la PEA.



Esto quiere decir que el mercado no está absorbiendo a los jóvenes y en ese grupo si diferenciamos por condiciones de pobreza, la población joven que proviene de hogares pobres tiene más problemas.

El programa justamente pretende cubrir esa brecha de competencias básicas para el trabajo de este sector joven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Se ofrece un Programa de capacitación técnica cortísima en opciones laborales específicas con la perspectiva de que al término de la capacitación, se logre insertar al joven beneficiario en una empresa, con las que se tiene convenio de inserción laboral, señala el asesor.

Asimismo, señala el *entrevistado*:

Que se ha incorporado a la capacitación técnica pura una capacitación en habilidades blandas o transversales. Al beneficiario se le da un conjunto de herramientas para que en cualquier situación pueda desenvolverse exitosamente en la búsqueda de trabajo, de forma que el participante esté en capacidad de preparar el currículo vitae, como afrontar una entrevista, como ser perseverante en la búsqueda de trabajo, entre otros aspectos motivacionales, a las fortalezas técnicas.

Sin embargo, persiste la insuficiencia en el tiempo de capacitación técnica, ya que el joven que egresa del CETPRO y se inserta en el centro laboral (Textiles Camones) tiene que seguir adiestrándose por espacio de 2 a 3 semanas en sus instalaciones con el objeto de adquirir el perfil, habilidades y destrezas que dicha empresa demanda.

De otro lado, los procesos son automatizados, por lo cual se necesita que las ECAPS capaciten con estas máquinas de punta. Sin embargo, no se dispone de este tipo de tecnología, por lo que se genera un gran desfase entre los contenidos de la capacitación de las ECAPS y los requerimientos de la empresa, situación identificada por el Programa.

Desde el año 2015, se ha previsto procesos de mejora pilotos empresa-escuela, que se implementan, según declaraciones del asesor, para el año 2017, en el modelo de educación dual – empresa-escuela, en cooperación con la Cámara de Comercio Perú-Alemania.

#### **5.4. Incentivos, bonificaciones y deducciones en los salarios de los jóvenes**

Se ha analizado el detalle de los aportes y descuentos hechos en planilla, así como las bonificaciones por horas extras. El colaborador maquinista cuenta con un ingreso semanal para el 2015 igual a un SMV de 750 soles, que incluye los conceptos adicionales como son la bonificación por incentivo, el pago de una gratificación extraordinaria.

**Cuadro 36: Componentes de la boleta de pago del trabajador.**

DATOS DEL EMPLEADOR (...), descripción de la semana de pago solo en caso el trabajador esté en planilla.		
Datos del asegurado		
Datos del puesto (centro de costo, puesto, fecha de ingreso)		
Descripción de días laborados y horas extras		
INGRESO	EGRESO	APORTES DEL EMPLEADOR
Básico semanal	Fondo de jubilación	Essalud
Asignación familiar	Seguro de invalidez	SENATI (Aporte obligatorio por el rubro industrial DL N° 26272)
Descanso semanal Obligatorio	Comisión variable	SCTR (Seguro de accidentes de trabajo de riesgo) Salud
Horas extras 25%: Las 2 primeras horas extras son pagadas al 25% del valor/hora	Refrigerio: Se descuenta solo los almuerzos consumidos no subvencionados por la empresa	SCTR (Seguro de accidentes de trabajo de riesgo) Pensiones
Horas extras 35% a partir de la 3ra hora se pagará al 35%	Seguros particulares: El trabajador puede acceder a un contrato comercial con La positiva, Rímac, Sura y Mapfre, pudiendo ser oncológico y de vida.	La empresa bonifica mediante las subvenciones de almuerzo, según los niveles de eficiencia logrados, hasta un máximo de 5 días, monto que no se refleja en las boletas de pago, sin embargo se considera un aporte del empleador.
Horas extras al 100%: Pagado en caso de que el trabajador labore el día del descanso semanal obligatorio (DSO), sólo en el caso de laborar el 1ro de mayo el pago será de 3 veces el valor del jornal diario.	Préstamos / Adelanto de sueldo:	A partir del segundo año, la empresa cobertura una póliza de vida-ley (aunque cuando la Ley DL 688 consolidación de beneficios sociales- establece que se cobertura a partir del 4to año de permanencia acumulada aun cuando se haya desvinculado hasta un rango menor de 12 meses).
Bonificación 1: Por incentivo de eficiencia según cuadros.  Bonificación por salida de línea 2: Si la línea de producción (16 maquinistas) logra producir con una eficiencia superior al 75%, calificara para el pago adicional según tabla.  Bonificación por polivalencia en el uso de máquinas con una eficiencia del 30% según cuadros.  Bonificación al sexto mes.		
La subvención de refrigerio no se visualiza en la boleta. Esta información la maneja el área de Ingeniería, Recursos Humanos y Jefatura de Costura.		

Fuente: Dpto. Recursos Humano-Textiles Camones S.A.

Analizamos que el colaborador cuente con pagos adicionales denominados **Bonificaciones de incentivo que darán lugar a un incremento de su básico semanal.**

Estos montos son reportados por el Departamento de Ingeniería en base al tiempo que demanda cada operación.

**Cuadro 37: Tipos de incentivos otorgados por desempeño**

Tipo de incentivo	Concepto
Por eficiencia individual	Pago adicional por una eficiencia igual o superior al 75%
Por categoría de maquinista	Pago adicional por categoría en base a una eficiencia igual o superior al 75%
Por polivalencia	Pago adicional por dominio de 02 máquinas con una eficiencia superior al 30%
Por salida de Línea	Pago adicional por salida de línea en base a la eficiencia global de la línea.
Por refrigerio	La subvención en base a la salida de línea

En el cuadro se observan cuatro categorías de puestos:

**Cuadro 38: Puestos desempeñados y las habilidades desempeñadas**

Tipo de incentivo	Concepto
Por eficiencia individual	Pago adicional por una eficiencia igual o superior al 75%
Por categoría de maquinista	Pago adicional por categoría en base a una eficiencia igual o superior al 75%
Por polivalencia	Pago adicional por dominio de 02 máquinas con una eficiencia superior al 30%
Por salida de Línea	Pago adicional por salida de línea en base a la eficiencia global de la línea.
Por refrigerio	La subvención en base a la salida de línea

Fuente: Dpto. Costura-Textiles Camones S.A.

Se considera que los maquinistas con categoría Ay B son la columna vertebral de la línea y están en la capacidad de realizar las operaciones que le designe el supervisor.

**Cuadro 39: Operaciones más utilizadas en el desempeño textil.**

Categoría	Dominio
A	Preparado de pechera, basta dentada, Benz, Pegado de cuello.
B	Cerrado de costado, remalle, basta de maga, faldón, asentado de tapete, pegado de tapete.
C	Unión de hombro, preparado de etiqueta, cerrado de cuello, atraque de puño

Fuente: Dpto. Costura -Textiles Camones S.A.

El personal que cuente con categoría A, B o C y eficiencia de producción superior al 75% cobrara incentivos.

Los jóvenes que provienen del programa se encuentran en categoría C, por lo que, para alcanzar pago por incentivo, alcanzan una eficiencia del 75%. Dentro de los primeros seis meses, el joven no logra este nivel, por lo que amerita ser evaluado para una posible categorización. La eficiencia es medida no solo por la rapidez con que concluyen la prenda, sino que está bonificada por la salida de línea, que es el factor de bonificación por trabajo en equipo y, también, por el criterio de manejo de más de una máquina (polivalencia, es decir destreza en 2 operaciones de costura, ejemplo cerrado de puño y preparación de etiqueta). Estas operaciones requieren de entrenamiento y de la repetición de la acción para lograr la destreza manual.

En el caso del personal manual, ellos deberán de alcanzar una eficiencia del 85% para obtener el pago por eficiencia (ellos no perciben eficiencia por salida de línea al igual que los de categoría C).

Se requiere que estos jóvenes hagan “línea de carrera”, por lo que se les capacita en operaciones básicas como el pegado de etiqueta, la elaboración de mascarillas a fin de que puedan lograr destreza con la máquina y manejar diversas operaciones.

El nivel de eficiencia es bonificado en función a la complejidad de la prenda; es decir, se considera si tiene mayor número de operaciones. La modalidad de pago la empresa se encuentra sistematizada en la empresa.

Existe una conducta de pago individual por semana, con el número de prendas confeccionadas, operaciones, eficiencia por tipo de máquinas utilizadas, pago correspondiente a categorización del trabajador.

Por ejemplo, un colaborador puede alcanzar una eficiencia superior del 85% trabajando 10 horas, donde alcanza un incentivo individual de S/. 8.03 nuevos soles y S/. 2.00 nuevos soles por incentivo de salida de línea. No tiene incentivo por polivalencia debido a que la operación que realizó operaciones en la categoría A y B con eficiencia del 30%. Se puede concluir que, lo percibido por un colaborador con categorización versus un colaborador que aún no alcanza ningún tipo de categorización (por que no llega a obtener eficiencia en dos máquinas), siendo este criterio requisito indispensable para su evaluación, como se presenta cuando los jóvenes del Programa inician su trabajo, y deben lograr en algunos meses, resultados evidentes de su entrenamiento en estas



operaciones. El incentivo de eficiencia solo es cobrado por las categorías A y B y se reporta que solo 10 colaboradores logran alcanzar este incentivo.

El monto neto a pagar es lo percibido en la cuenta de haberes por el trabajador más los pagos por eficiencia bajo parámetros alcanzables con esfuerzo, dedicación y, sobre todo, perseverancia que el joven de hoy en día no tolera, lo que origina los ceses masivos

### Las expectativas salariales

Un 56% (33 jóvenes) afirman que la remuneración mensual sí satisface su expectativa, lo que no quiere decir que es suficiente para cubrir sus necesidades. De estos jóvenes, un 27% tienen entre 1 a 3 meses de permanencia, factor que explicaría la expectativa “valorativa alta” en relación a su remuneración.

Sin embargo, 12 jóvenes con más de dos años de permanencia declaran también su alta valoración, lo que significa que se encuentran comprometidos con la empresa por diversos motivos (infraestructura, clima laboral, programas sociales, beneficios alcanzados, estabilidad laboral por carga de trabajo, pagos puntuales).

**Cuadro 40: Expectativas salariales y percepciones de los jóvenes entrevistados**

	Frecuencia	%
No	26	44.1
Si	33	55.9
Total	59	100.0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

En un segundo escenario, se analiza que el salario neto percibido alcanza un promedio de casi dos remuneraciones, lo que beneficia al colaborador por el tema de calidad de vida. Las aportaciones de ley incrementan su fondo de pensión. Este es el caso de un colaborador de varios años laborando en la empresa, a diferencia del presente estudio de caso, en el que los jóvenes en promedio tienen tres meses de permanencia.

Podemos concluir que el pago de un maquinista es al destajo (por operación realizada), al cual se adiciona las bonificaciones económicas que podrá gozar en base a sus destrezas manuales logradas, el esfuerzo y trabajo en equipo, lo que logra una vez



insertado a planilla. Estas bonificaciones se harán realidad solamente si está en planilla, lo que implica dejar el sistema de formación juvenil (precisamente modalidad con la que trabaja el programa) y lograr el uso polivalente de las máquinas y las bonificaciones por salida de línea.

#### **5.5. La empresa: condiciones, el entorno laboral adecuado para promover un buen desempeño laboral**

El entorno laboral en la empresa Textiles Camones está conformado por todos los factores internos que contribuyen a generar un lugar adecuado de trabajo, que estimulan en el joven trabajador mayor contribución y compromiso con la empresa. El entorno laboral está conformado por lo siguiente:

1. Expectativas sobre su remuneración mensual.
2. Trato y percepción del jefe inmediato superior.
3. Duración extendida de la jornada laboral.
4. Posición/cargo laboral en la Empresa.
5. Infraestructura productiva y de servicios al que accede el joven trabajador.

Las condiciones laborales que determinan el entorno laboral en la empresa confirman el hallazgo, de que, a pesar de las exigentes condiciones laborales en términos de rendimiento, puntualidad, las dos horas obligatorias extras adicionales diarias, la reposición de jornadas laborales que reemplacen a un feriado o día no laborado por un domingo, entre otros, tienen un peso relativo en la valoración del joven de reconocer a la empresa Textiles Camones como un centro de trabajo en el que aprenden, en donde el trato laboral del jefe inmediato es aceptable. En dicho centro, la valoración sobre su decisión de trabajo en la empresa satisface en un 56% las expectativas. La valoración del cargo que desempeña incluye hasta la calificación de “regular” a la intensa jornada laboral y a la escasa posibilidad de que, luego de ella, los jóvenes puedan seguir con estudios.

**Cuadro 41: El entorno laboral en la empresa y las percepciones por sexo en los entrevistados**

Componentes del clima laboral	Valor más alto	Número varones/mujeres	En %
Trato recibido por Jefe Inmediato	Bueno/amable	31 27 mujeres 4 varones 21-23 años	52%
Valoración decisión de trabajar en Empresa	Llenó mis expectativas	33 26 mujeres 7 varones 21-23 años 14 jóvenes	56%
Valoración por cargo	Llena expectativas 26 Maquinista  Llena expectativas 7	26 Maquinista  7 Manual	44%
Facilidades para realizar actividades académicas	Regular	35	59%
Calificación de la intensidad de la jornada laboral y las facilidades para estudiar	Regular	27 mujeres 8 varones	
Remuneración mensual y satisfacción de expectativas personales		Si	56%
Percepción del trabajo por Jefe inmediato	Es bueno	26 casos	43.3%
Joven recomienda Textiles Camones	Sí, lo haría	56 casos	93.3%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Los jóvenes entrevistados reconocen el espacio laboral donde aprenden, a pesar de la larga jornada laboral, la baja remuneración percibida menor a 1 SMV. Un 68% afirma que la empresa Textiles Camones es un lugar donde se aprende. Sobre todo este reconocimiento es ratificado por las trabajadoras mujeres (34 de 40 entrevistados) que afirman que “Trabajar en la empresa es aprender cada día”

Se afirma que la empresa les permite realizar otras actividades fuera de su jornada, como estudiar o emprender una iniciativa propia, resultado del entrenamiento en sus habilidades básicas laborales en textiles, en su desempeño como maquinistas.

**Cuadro 42: La valoración del entorno laboral por sexo.**

La empresa CAMTEX es un lugar para	Sexo		Total
	Mujeres	Varones	
Trabajar, donde aprendo cada día.	34	6	40
Pésimo lugar para trabajar/No puedo hacer nada más que trabajar.	1	0	1
Es una empresa complicada con muchas normas.	2	0	2
Interesante, puedo hacer otras cosas	6	2	8
Me permite estudiar también.	3	1	4
No precisa.	2	2	4
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>59</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

**Cuadro 43: La empresa, las remuneraciones y sus efectos en el entorno laboral**

Remuneración neta mes	Trabajar, donde aprendo cada día	Pésimo lugar para trabajar/No puedo hacer nada más que trabajar.	Es una empresa complicada con muchas normas.	Interesante, puedo hacer otras cosas	Me permite estudiar.	No precisa.
1. Promedio	669.86	965.65	704.99	739.43	732.8	793.51
2. V. Max	1142.84	965.65	807	1069.77	792.74	936.18
3. V. Min	92.1	965.65	602.98	575.59	650.81	602.23

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

La remuneración mensual neta/mes promedio oscila entre S/. 669.70 y S/ 965, que es percibida por un segmento significativo de jóvenes que consideran que la empresa “es un lugar donde se aprende cada día”. El valor mínimo registrado es de S/ 575. A pesar de este valor, los jóvenes perciben que la empresa es interesante: “puedo hacer otras cosas”.

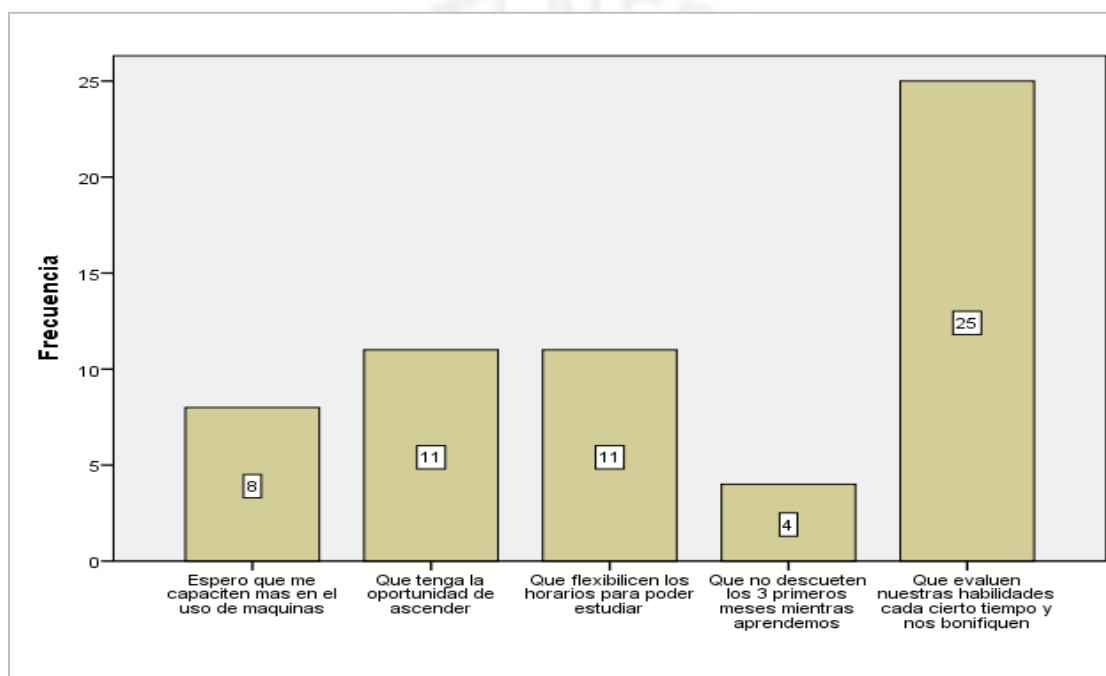
### 5.6. Expectativas de mejora del entorno laboral en la empresa

Las expectativas de mejora del entorno laboral en la empresa están dadas por la posibilidad de ascender, la capacitación para el aprendizaje en el manejo de maquinaria de punta para los diferentes procesos en la confección de prendas desde el corte hasta el

ensamblado final, sin descuentos por faltas durante el proceso de producción, la evaluación objetiva y permanente de capacidades y competencias.

Al plantear el interrogante de ¿cuáles serían los factores determinantes para la deserción laboral temprana de los jóvenes beneficiarios? Los jóvenes trabajadores respondieron 25 (de 59) el requerimiento de evaluaciones permanentes de las habilidades, lo que se traduce en ascensos laborales o promoción en el cargo con una bonificación adicional. Como medida para reducir la deserción, 11 entrevistados de la muestra recalcaron la necesidad de flexibilizar el horario para poder estudiar sin que signifique desatender la producción.

### Ilustración 26: Factores que reducen la deserción temprana en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

El gráfico valora el interés de los jóvenes en ser evaluados y promovidos laboralmente gracias a las habilidades adquiridas. Con ello se infiere que con mayor tiempo transcurrido los jóvenes adquieren mayor destreza en el trabajo por lo tanto obtendrán mejores beneficios económicos. Entonces, si la empresa entrena bien a estos jóvenes, estos serán más calificados y productivos, y los índices de deserción podrán disminuir.

### 5.7. Percepción de las perspectivas laborales

La visión del joven trabajador es muy optimista: 38% de la muestra se considera así, lo que significa que 23 casos consideran que permanecerían en la empresa el tiempo que esta lo permita. En cambio, son muy pocos aquellos que quisieran retirarse.

Esta constatación es el reconocimiento también al trabajo que realiza la oficina de Bienestar Social, que organiza un conjunto de actividades significativas en beneficio del trabajador y sus familias.

**Cuadro 44: Las metas personales de los jóvenes.**

	N <sup>o</sup> jóvenes	%
Temporal/Pienso retirarme en poco tiempo	2	3.3
No estoy convencido(a) de quedarme mucho tiempo	7	11.7
Estoy indeciso/Pienso ir evaluando conforme pasen los días	20	33.3
Estoy convencido/Pienso ascender en poco tiempo	7	11.7
Muy optimista/Considero quedarme todo el tiempo que la empresa me lo permita	23	38.3
Total	59	98.3

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

Según un asesor del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), la tasa de desempleo en jóvenes es mucho mayor que la tasa de desempleo en adultos en 9 y 8% en jóvenes comprendidos entre los 18 y 22 años. En adultos, la tasa de desempleo es del 2% y 3%. Esa diferencia se debe, entre otros, a que los jóvenes todavía no tienen una experiencia en el trabajo y, por otro lado, también se debe a que la formación que tienen no está alineada a las demanda de trabajo de ese momento. Y, en una población que proviene de hogares pobres, esa problemática es mayor.

Se debe notar que el trabajo les absorbe demasiado tiempo a los jóvenes, ya que ellos desean estudiar en las noches: la jornada laboral se inicia a las 8 a.m. con 45 minutos de refrigerio para almorzar a las 11:30 am. Se culmina con lo encomendado el día a las 7 p.m.



Cabe resaltar que el personal que se encuentra en capacitación laboral juvenil cumple con la capacitación de 9 horas a diferencia del que se encuentra en régimen regular quienes realizan horas extras.

### 5.8. Atributo más valorado en la empresa

De otro lado, en el grupo focal n° 2, a la pregunta ¿qué es lo que más valoramos en la empresa? ¿Qué es lo que te incomoda o preocupa? Los participantes respondieron:

Carlos: “La enseñanza a ser responsable a llegar temprano; si faltas 03 días ya no te reciben. Me preocupa la exigencia a la buena producción y el volver hacer las prendas mal hechas y por lo que no avanzamos”.

Slater: “Los beneficios que nos brinda la empresa, como el centro médico. No encuentro nada que no me guste, pero me preocupa la competencia de los compañeros”.

Luz: “Los incentivos, y me preocupa el horario de 7:00-4:00 pm de los sábados”

Guida y Alejandro: “La enseñanza”.

**Ilustración 27: Propuestas de mejora en los procesos de la empresa**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015.

### 5.9. Los tres actores: El MTPE, la ECAP, la Empresa: Sus roles distantes

Diferentes discursos Ministerio de Trabajo, ECAP, y jóvenes sobre intencionalidad del Programa: Las entrevistas realizadas al funcionario del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la profesora del CETPRO muestran opiniones encontradas.

Según entrevista al asesor técnico del Programa Jóvenes a la Obra, quien labora en el Ministerio de Trabajo, sostiene que “Lima representa un 40 a 50% de las asignaciones, primero porque los demandantes están en Lima y, también, nos garantizan mayores posibilidades de inserción, y la población objetivo a la cual atendemos es más fácil de ser identificada, en los conos”.

(...) En provincias es más difícil porque la población está dispersa, el problema es que no hay demanda de trabajo, no hay empresas que requieran personal, no es posible convocar para un programa de capacitación que no garantice la inserción, se generarían mayores problemas, los jóvenes no terminan trabajando y mayor decepción desde su perspectiva.

(...) El peso que tiene el sector de confecciones industriales en el Programa y en Lima, no es insignificante, pero la demanda laboral se está moviendo por el tema de servicios los *call center*, los preventores de seguridad. Las confecciones textiles son un sector cíclico que demanda por temporadas y no se sostiene en el tiempo, son trabajos temporales, lo que no quiere decir que no los debemos capacitar, no es un segmento grande de la demanda de trabajo en este momento.

De otro lado, en la entrevista con la docente María Fernández, coordinadora del CETPRO San Luis Gonzaga de Ventanilla, ella resalta, más bien, lo siguiente:

(...) La ineficiencia en la gestión del área de vinculación laboral, es por la politización en el nombramiento del personal de dicha área, el retiro de funcionarios con años de experiencia en el programa y la alta rotación de los especialistas técnicos. Esto básicamente porque se han efectuado en el último cambio de gobierno muchos despidos y contrataciones, lo que ha mermado en la capacidad de inserción, tornándose actualmente la vinculación de los jóvenes de forma arbitraria y no a razón de la demanda en las empresas de rubros principalmente industriales, esto a razón de la inexperiencia de los funcionarios con desconocimiento en el programa, quienes organizan las capacitaciones sólo de forma repetitiva.

Además indica que:

Anteriormente el vinculador hacía una investigación de mercado en las empresas, a fin de recabar información sobre la demanda de las mismas y los puestos más requeridos para hacer la programación de las capacitaciones, asegurando una adecuada vinculación de los jóvenes.

Asimismo señala que:

El MTPE a diferencia de otros rubros no brinda el interés adecuado a programas y capacitaciones en el sector costura, confección y/o textil, disminuyendo sus vacantes. Por lo antes expuesto es inminente la generación de desgano y disminución del compromiso de parte mi parte y mis colegas al ver esta realidad y como se viene llevando actualmente el Programa, lo que permita ser mejor reconocidos por los mismos jóvenes quienes

actualmente no se identifican con la carrera y sólo la proyectan como una profesión temporal (muchos tienen metas de realizar estudios superiores). (...)

#### **5.10. La empresa y los recursos humanos: La selección de personal.**

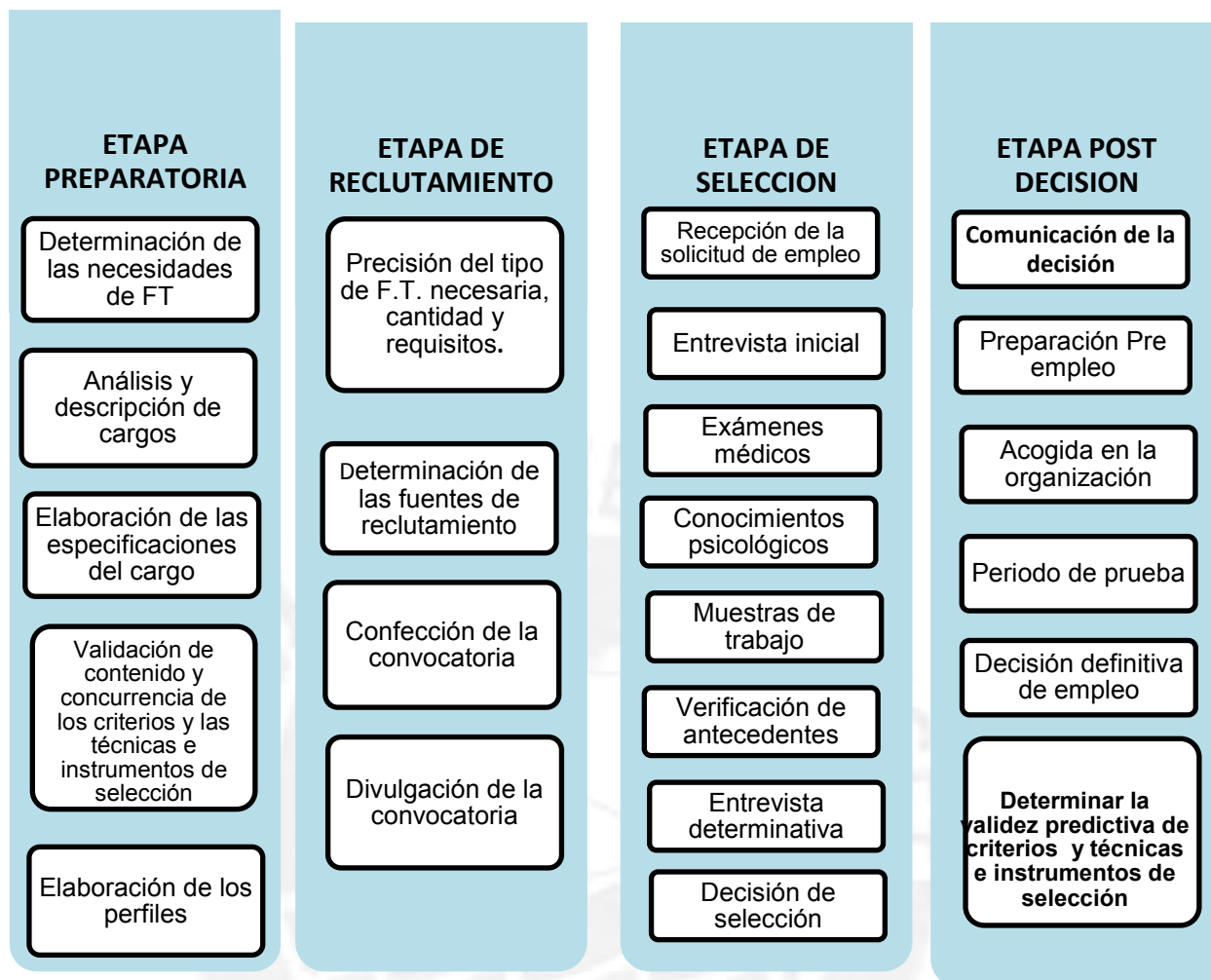
No es significativo el aporte del programa con recursos humanos para la empresa Camones. La empresa tiene una importante estrategia de reclutamiento permanente de personal joven en el distrito de Puente Piedra, debido a los niveles de rotación y deserción del personal. Es así que en las encuestas realizadas solo 31 de 59 jóvenes provienen del programa y/o CETPROS de formación y 28 jóvenes provienen de fuentes internas de reclutamiento o de la empresa.

Se detalla un extracto de la política de reclutamiento aplicada por la empresa:

Textiles Camones determinan el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de acuerdo a los niveles de producción, carga operativa y/o nuevos proyectos. Asimismo, realiza el reclutamiento y selección de un cargo de acuerdo al CAP por área, las reposiciones inmediatas en caso de estar vacante el cargo, cargos nuevos y adicionales al CAP deben tener aprobación de la Gerencia Correspondiente y autorización de la Gerencia General.

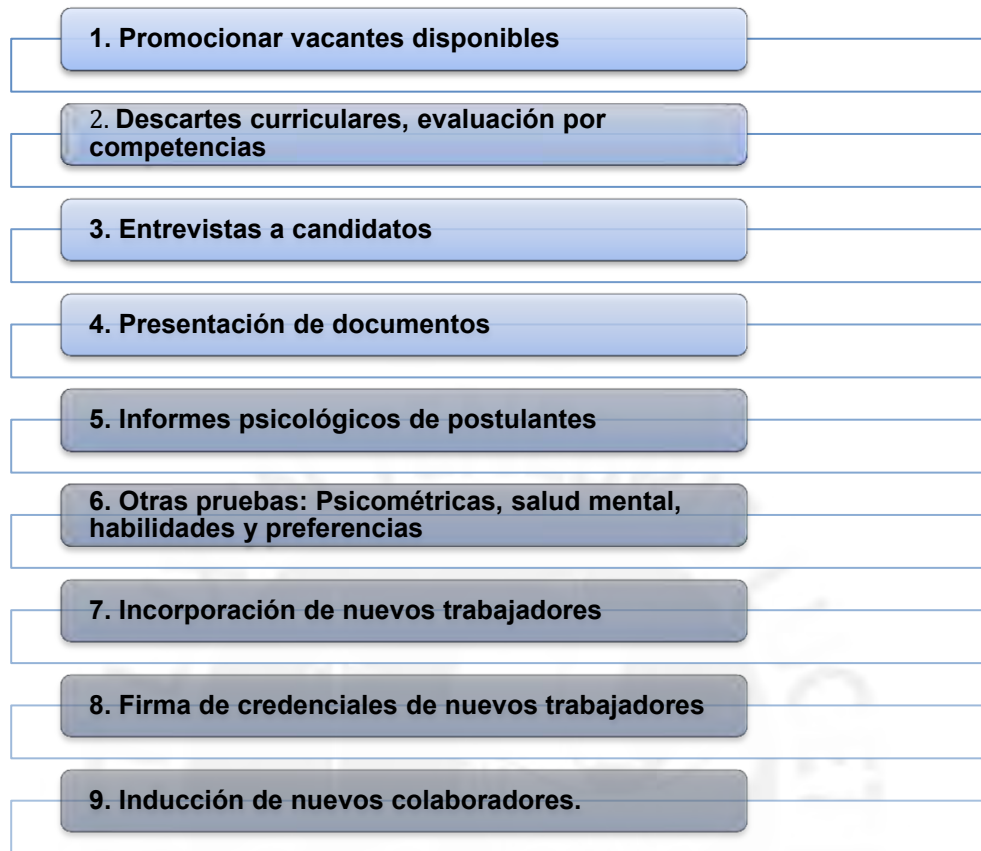
Según Zayas (2002), el proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria. Sobre la base de los principios metodológicos, la empresa Textiles Camones adopta, entre los diferentes modelos existentes y las experiencias, la implementación de un sistema de selección, el cual parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos. Así hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto, depende de los factores que condicionan la eficiencia (en tiempo, limpieza, destreza en el uso polivalente de máquinas), la calidad de los sistemas de selección. El siguiente esquema tomado del mismo autor grafica lo que intentamos explicar a continuación:

#### **Ilustración 28: Modelo del sistema de selección utilizado por la empresa, según Zayas (2002)**



El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos detalladas en el gráfico anterior. En el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección. El orden o la aparición de los diferentes elementos conforman un sistema de selección en particular, que está en correspondencia con los objetivos y características de las necesidades de la empresa. El procedimiento del Área de Selección para la entrega de personal a las áreas solicitantes por incremento de producción o reposición se esquematiza a continuación.

### Ilustración 29: Proceso de selección permanente del personal: empresa



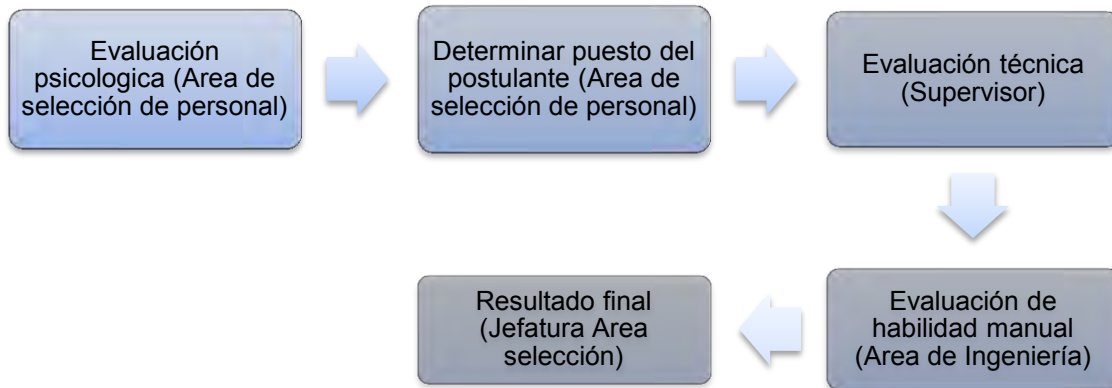
**Fuente:** Área de Bienestar Social, empresa Textiles Camones

La Empresa aplica el método de selección del personal, por competencias, desarrollando 5 pruebas:

1. Proceso de evaluación psicológica: Se aplica el test proyectivo en el que se define si el postulante se encuentra apto o no apto para el puesto al que postula evaluando su personalidad.
2. Entrevista personalizada: Se evalúa la capacidad visual, capacidad emocional, estabilidad emocional, trabajo en equipo, respeto y los valores.
3. De la entrevista se define “el puesto” que ocuparía la/el postulante por el grado de experiencia.
4. Se coordina con el área de Ingeniería quienes con el respaldo del supervisor de Línea evalúan la habilidad manual, el método y técnica utilizada, definiendo categorización.
5. El resultado final luego de la evaluación lo definirá la jefatura del área.

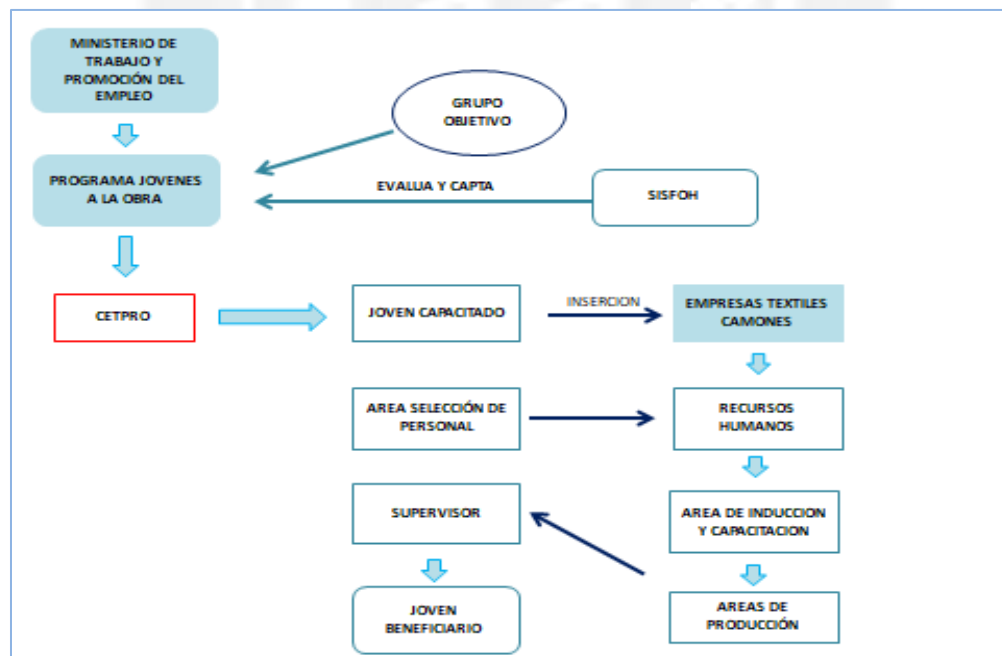


**Ilustración 30: Proceso de selección por competencias, empresa Textiles Camones**



En la evaluación psicológica, se considera las capacidades de la postulante relacionadas a sus emociones, su visión, coordinación, los valores personales y necesarios para el trabajo. Para determinar el puesto y orientar la selección, caben tres posibilidades en este caso: maquinista, personal manual y habilitador. En la evaluación técnica, se considera la evaluación específica para el puesto que va a desempeñar, es decir, la manual, el manejo de las máquinas de remalle, recta, tapete, la máquina de bastas y el proceso de recubrir. La evaluación de habilidad manual, es la que identificará los factores de rendimiento y productividad como punto de partida, al 75%, al 25% y así sucesivamente. Finalmente, se tiene el resultado de aprobado, desaprobado en función al puesto.

**Ilustración 31: Política de disponibilidad de recursos humanos en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

El área de Selección solicita a los diferentes CETPROs que recomienden jóvenes con capacitación en costura de tejido de punto, lo que garantiza la inserción laboral del grupo capacitado.

Una vez terminada su capacitación, son promovidos al Área de Inserción Laboral del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que se encarga de articular a los jóvenes con la empresa e ingresan bajo el régimen de capacitación laboral juvenil e insertados a las líneas de capacitación interna “La Escuelita” (en la Empresa), donde desarrollan sus habilidades adicionales de tres meses para luego ser insertados a la planta de producción, cambiar de régimen e ingresar a planillas.

Esta capacitación, en promedio, no debe superar los 05 meses (el joven es retirado antes de cumplir los 6 meses). Por este motivo, el joven no alcanza la subvención de media remuneración, según régimen, por no haber logrado una capacitación de seis meses (como lo exige la norma); sin embargo, al estar en planilla, empieza a acumular sus vacaciones, las gratificaciones, CTS y seguro de salud.

## **VI. LA DESERCIÓN LABORAL SEGÚN LA EMPRESA Y LO INVESTIGADO**

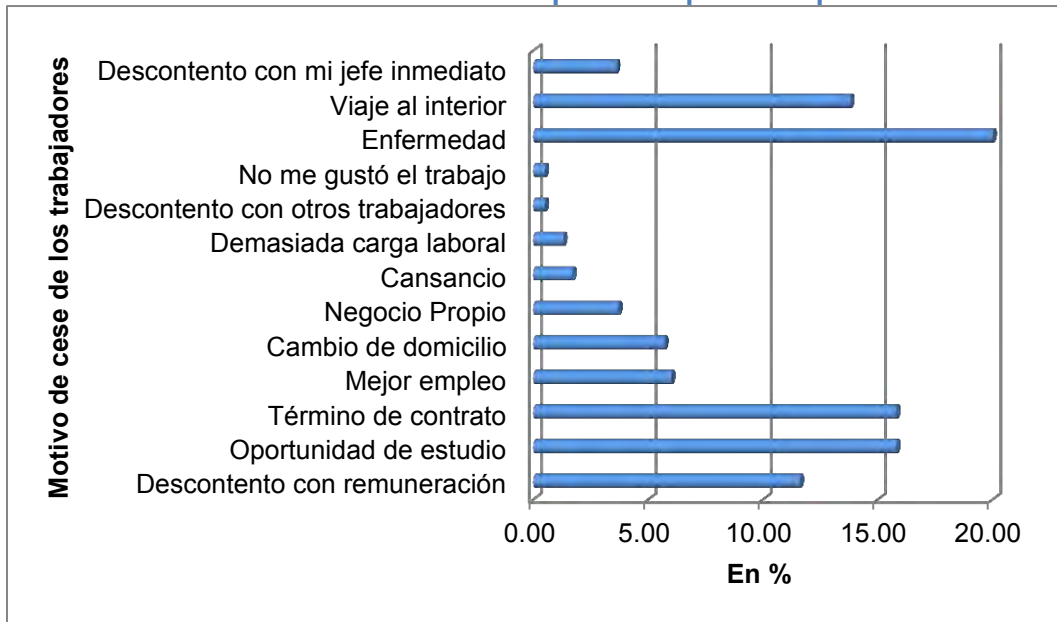
Durante el periodo 2015, la empresa, a través del Área de Bienestar Social, toma una muestra de 750 colaboradores que habían presentado su carta de renuncia, en la que están incluidos algunos de los jóvenes que provienen del programa. Los resultados más resaltantes evaluados por esta encuesta han sido que un 20 % se retira por temas de salud, por la alta incidencia de descanso médicos presentados al área de Bienestar Social.

Un alto indicador encontrado ha sido que el personal femenino inicia un embarazo y no tiene con quién dejar al cuidado del recién nacido, por lo que opta por la desvinculación formal. En cuanto a los demás casos, no se encuentra relación que indique si el motivo de renuncia es por salud, ya que se registra cero incidencias en enfermedades ocupacionales.

Un 15 % fue cesado por término de contrato, lo que debiera estar vinculado a la no renovación por factores como la puntualidad, tardanzas y baja eficiencia. Un 16 % renuncia por superación personal; es decir, aspiran a alcanzar un nivel técnico o

universitario y el horario en el área de costura no es rotativo. Un 14% ingresa con otras aspiraciones económicas, que, en la realidad, no son satisfechas. Muchos colaboradores optaron por llegar hasta la fecha de pago de la gratificación para luego renunciar, y se dio un alto nivel de rotación en los meses de julio y diciembre.

**Ilustración 32: Motivos de cese reportados por la empresa al 2015**



**Fuente:** Encuesta aplicada por el Área de Bienestar Social- Empresa Camones - 2015

Un 11% manifiesta no está conforme con el pago o remuneración. De este punto, podemos también inferir que la diferencia e inconformidad puede partir del hecho que la empresa formal y el trabajador tienen que alinearse a las normas vigentes y sus respectivos descuentos de ley, mientras que, por otro lado, los talleres informales pueden pagar una relativa mayor remuneración pero no les ofrecen ningún tipo de beneficio social al momento que decidan cesar.

Finalmente, un 23% restante declara como motivo de renuncia o cese al haber encontrado un mejor empleo, al cambio de domicilio y su lejanía con el lugar de trabajo, a descontento con el jefe inmediato o con otros trabajadores por un posible conflicto personal, al cansancio y la carga laboral y, también, a una oportunidad de negocio propio.

En líneas generales, las condiciones en las que se lleva a cabo la jornada laboral, o lo que se conoce como ambiente laboral, se encuentran directamente relacionadas con la productividad, creatividad, competitividad y el alcance de las metas propuestas por la empresa, más aun en una del sector industrial manufacturero, pues un buen ambiente laboral sirve para potenciar el funcionamiento efectivo de la misma.

En la muestra tomada a jóvenes capacitados por el programa contrastado en la presente investigación, un grupo de entrevistados considera a la empresa como un lugar donde aprenden cada día. Otro grupo entrevistado a su renuncia manifiesta no serlo por diferentes factores como el horario de trabajo, normas de seguridad, parámetros de calidad exigidos, remuneración percibida, trato de mando medios el cual difiere de esta evaluación de salida.

La empresa ha reportado los factores de mayor insatisfacción. Un 29% indica inconformidad con el sueldo; un 21% hace referencia a que no se le presta atención a su reclamo; y un 14% inconformidad con el servicio del comedor, aunque la razón no es atribuida al precio (el valor del menú económico es de S/.4.50), ya que un porcentaje es subsidiado por la propia empresa y en otros casos se les brinda refrigerio en jornadas extendidas.

Otro aspecto que se ratifica es la falta de competencias para el trabajo, en un principio, y debido a que las destrezas adquiridas aún resultan insuficientes y, conforme pasen las semanas, se irán desarrollando. La impaciencia propia de los jóvenes hace que la vean muy lejana o muy difícil de lograr y hacer carrera en el rubro textil. El programa es solo un medio para conseguir la inserción laboral que permita generar los recursos monetarios necesarios para estudiar otra carrera de su predilección definitivamente su insatisfacción está evidenciada desde el inicio del vínculo laboral.

#### **6.1. Deserción laboral comprobada de los jóvenes insertados:**

**Cuadro 45: Informe de rotación mensual del personal según la empresa, año 2015.**

MESES	TRABAJADORES INICIO DEL MES	INGRESOS	CESADOS	TRABAJADORES FINAL DEL MES	% Rotación Mensual
ENERO	1645	398	202	1841	9.89
FEBRERO	1841	297	281	1857	13.14
MARZO	1857	269	308	1818	14.49
ABRIL	1818	219	161	1876	7.90
MAYO	1876	211	141	1946	6.76
JUNIO	1946	148	178	1916	8.50
JULIO	1916	180	213	1883	10.16
AGOSTO	1882	221	208	1895	9.89
SETIEMBRE	1895	164	181	1878	8.79
OCTUBRE	1878	126	112	1892	5.59

**Fuente:** Dpto. de Recursos Humanos -Textiles Camones S.A.

La alta rotación en la empresa se da en los meses de febrero hasta marzo, debido a que el colaborador espera formar parte de la repartición de utilidades, recibir bonificación económica o en prendas solo al personal activo en los meses señalados. En los meses de julio y diciembre, luego de haber cobrado gratificaciones, también se presentan renunciaciones o abandono de trabajo, por lo que el porcentaje elevado de rotación de personal se incrementa en estos meses.

La mayor rotación en planillas es de obreros, lo cual es perjudicial para la empresa, ya que el tipo de obra de mano calificada en el sector es cada vez más escasa. En esta precisamente se ubican los jóvenes del programa. La empresa, a su vez, busca mantener conexión con los diferentes CETPROs, ya que ellos captan jóvenes con el deseo de hacer una línea de carrera en el rubro de manufactura. En cuanto a la rotación en la categoría empleado profesional, es ocasionada por factores como el horario de trabajo, la remuneración, la capacitación y la distancia entre su domicilio y la planta.

Durante el periodo de enero a octubre de 2015, solo en el área de costura, ha tenido una rotación de 250 jóvenes entre 18 a 29 años. Estos jóvenes toman la iniciativa de presentar su renuncia voluntariamente o abandonan el trabajo en el periodo de prueba (50% de los encuestados) por otras razones como su inconformidad con el horario de trabajo, por una remuneración que no cumple con sus expectativas, no tienen las facilidades para seguir



estudios técnicos, por un tema de salud. Lo antes expuesto es contrastado con la encuesta de salida.

**Cuadro 46: Renuncias laborales según reporte de la empresa: año 2015.**

Motivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Total
<b>PERSONAL ENTRE 18 A 29 AÑOS DE EDAD</b>											
Renuncia	24	15	09	06	05	03	12	15	09	03	95
Periodo de prueba	9	16	27	16	17	9	5	7	11	09	126
Término de convenio	3	3	11	2	0	0	0	0	3	0	22
Transferencia	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>47</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>250</b>
<b>PERSONAL ENTRE 30 A 51 AÑOS DE EDAD</b>											
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>43</b>

**Fuente:** Área de Bienestar Social – empresa Textiles Camones 2015

El joven adolescente, por la edad y periodo cronológico que atraviesa, no cuenta con una estabilidad laboral ni emocional. No es aún consecuente con sus actos, por lo que, en muchos casos, no se alinea ni compromete con los niveles de exigencia en la producción, no cumple con respetar los horarios y normas establecidas. 101 jóvenes presentan carta de renuncia; 126 no cumplen con el perfil requerido para maquinista; 22 llegaron a cumplir los 5 meses y han retirado cesados para cambiar de régimen laboral mientras solo un colaborador ha sido transferido a otra área por promoción.

En este escenario, la rotación es mínima y, en su mayoría, lo hacen por un tema económico, ya que les urge disponer de su compensación por tiempo de servicios para saldar deudas personales, bancarias o realizan mejoras en vivienda. Otros se desvinculan por un periodo no mayor a tres meses y vuelven a postular. Solo en el caso de término de contrato por periodo de prueba, no se renueva debido a que el maquinista ya está formado y cuenta con un método de trabajo que no se alinea a la producción.

Los jóvenes beneficiarios del programa ubicados en las diferentes líneas de producción, luego de recibir un entrenamiento inicial con una duración de tres meses, son monitoreados por un instructor con el soporte del área de ingeniería, que se encarga de direccionar el método para las diversas operaciones.

Cuando el joven alcanza una capacidad de producción del 50%, será direccionado a las diversas líneas por demanda de las mismas solo cuando la producción lo exige. Estos jóvenes, antes de culminar un periodo de capacitación, serán direccionados a la línea sin haber alcanzado el 50% de eficiencia y estarán considerados en la curva de aprendizaje a fin de no afectar la eficiencia por salida de prenda.

En algunos casos, el joven se alinea a la metodología de la planta. Los otros compañeros no comparten los conocimientos, debido a que les toma tiempo enseñar, repercutiendo directamente en sus ingresos.

## VII. COMPARACIÓN DE REMUNERACIONES NETAS ENTRE EL GRUPO CONTROL Y EL GRUPO DE BENEFICIARIOS

Al aplicar la encuesta, se verificó que no todos los jóvenes habían egresado de un CEPTRU, en el registro estos jóvenes pasaron a formar el grupo control, es decir el grupo que no había recibido formación alguna, y que estaba insertado en la Empresa, siendo entrenados en la “Escuelita” siendo 18 casos.

Se evaluó la necesidad de efectuar el análisis comparativo con el grupo experimental, que son los jóvenes que provienen del CETPRO y del programa, en el afán de discriminar el efecto real del Programa en la formación de competencias para el trabajo, y su vigencia, procediendo a comparar los valores medios de la remuneración mensual de ambos grupos: Por lo demás ambos grupos según criterios estadísticos, cumplen con todas las características para efectos de la comparación, excluyendo solamente no haber transitado por el programa.

**Cuadro 47: Comparación estadística de las remuneraciones promedio, grupo control y grupo de intervención.**

Grupo de intervención	Nro.	Media remuneración mensual – sin gratificaciones	Desviación estándar	Media de error estándar
Grupo de intervención	41	652.40	234.71	36.65
Grupo control	18	855.96	177.05	41.73

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

Las pruebas estadísticas muestran, para este caso, que el programa y sus procesos formativos no contribuirían a lograr una mejor remuneración. 652 soles está por debajo de un SMV para el grupo de intervención. El grupo control formado por 18 casos obtiene una remuneración mayor equivalente a 855 soles. El programa de entrenamiento *in house* “La Escuelita” contribuye de manera directa en la consecución de competencias laborales para laborar como maquinista en la Empresa Camones.

La remuneración monetaria sería uno de los mejores instrumentos para determinar la productividad y eficiencia del joven insertado, pues acumula el trabajo realizado por prenda y procesos, así como las bonificaciones por horas extras.

**Cuadro 48: Prueba estadística aplicada a las remuneraciones entre grupo control y grupo de intervención.**

Promedio de remuneración mensual - omitiendo gratificaciones	Prueba de Levene de calidad de varianzas	
	F	Sig.
Se asumen varianzas iguales.	.421	.519
No se asumen varianzas iguales.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas para el presente estudio, mayo 2015

## VIII. CONCLUSIONES

1. El programa Jóvenes a la Obra, implementado en el distrito de Puente Piedra, presenta falencias y problemas de gestión en sus principales procesos ejecutados en el 2015, lo que genera una amplia brecha entre el nivel de capacitación, su contribución a la productividad de la mano de obra. El diseño del programa, de mayo del 2015, es bastante completo y útil a los objetivos de reducir el desempleo en jóvenes. Sin embargo, la alta rotación del personal, los bajos niveles remunerativos no permiten que personal competente postule a las convocatorias, así como la tercerización de procesos claves, los que no son supervisados adecuada y oportunamente. La realidad acerca de la dispersión urbana de los jóvenes interesados en participar del programa debe ser el criterio que determina el servicio.
2. La deserción laboral alcanza el 27% (16 de 59) de jóvenes durante los tres primeros meses en la empresa Textiles Camones. Sin embargo, 52 de los jóvenes del total de entrevistados permanecieron hasta doce meses (31 beneficiarios) y 28 (47% del total, 28 jóvenes) permanecieron hasta veinticinco meses.
3. Sobre los motivos de cese analizados por la empresa Textiles Camones, los principales están asociados (Cuadro 49) fueron, un 50% de los 250 trabajadores jóvenes se retiró durante el periodo de prueba (tres primeros meses). Como segunda causa los embarazos y su requerimiento de estudiar por las noches. Por otra parte, la investigación encontró, que el 59% manifiestan su disconformidad por la carga en producción, la presión laboral poco tolerable, la poca flexibilidad en la jornada. 35 jóvenes manifiestan su desacuerdo de la no disponibilidad de horas libres para realizar otras actividades académicas, esto se explica porque Textiles Camones implementa el modelo maquila de producción. Sin embargo, estos mismos jóvenes, están en condiciones de referir (un 93% de ellos) y recomendar a la empresa como un buen lugar para trabajar.
4. Se ha demostrado que los niveles de comunicación e información desde la empresa, al momento de la inserción, sobre los regímenes laborales y sus condiciones, son poco desarrollados. Este es en uno de los principales motivos de la deserción, por la relación entre las expectativas monetarias y laborales insatisfechas.

5. Las y los jóvenes beneficiarios, pertenecientes a la “Generación Y,” (nacidos entre 1980 y el 2000) o también llamados *millennials*, necesitan mayor soporte en la inducción en relación a sus beneficios laborales, modalidades de contratos, sobre el porcentaje de eficiencia alcanzado en la línea de producción, en esta segmentación demográfica se encuentran los jóvenes seleccionados. Lejos de la retribución económica esperada, como un incentivo, las retribuciones emocionales resultan insuficientes para retener a los jóvenes. El *millennial* investigado, se caracteriza por la búsqueda de nuevos desafíos y experiencias laborales con periodos de permanencia laboral más cortos que las generaciones anteriores. Sin embargo, tienen una gran expectativa en relación a los “salarios emocionales” como la estabilidad laboral y la línea de carrera que la empresa pueda otorgar, como ascensos dentro de la línea de producción. Este factor es determinante en su permanencia en el centro laboral.
6. Constituye una preocupación que el empleador, en este caso del sector textil, comience a perder la confianza en este tipo de convenios o programas de formación laboral juvenil, debido a que representa una inversión, capacitación *in house*, montos invertidos en la formación de jóvenes, que no tienen retorno, al desertar tempranamente.
7. Resulta importante resaltar que las habilidades blandas influyen positivamente en el desempeño laboral del joven insertado, ya que los beneficios a largo plazo se reflejan en la estabilidad laboral y en la reducción de la deserción temprana. El programa, a partir del 2015 (siguiente convocatoria a la que nos ocupa la presente tesis), reformula la formación, incluye estos contenidos prácticos y vitales para el desempeño laboral.
8. En cuanto a las características demográficas de los entrevistados, se encontró que ellos cumplen también con lo señalado Wong<sup>26</sup> . Hay un grupo de jóvenes sin ocupación ni formación en el rango de 21 y 23 años. Se ha encontrado que la muestra refleja en todos los rangos de edad un porcentaje mayoritario de solteros y solteras, 53 de los encuestados, dos jóvenes casados y dos convivientes. Se tiene una participación femenina del 81.4% (48 del total), particularidad del modelo maquila de producción, frente a un 18% de jóvenes varones. En cuanto a la expectativa en el logro de la remuneración neta y el estado civil, se constata que los trabajadores solteros, por su condición, se encuentran satisfechos con lo obtenido.

---

<sup>2626</sup> Maquila y Maquiladocia



9. A pesar de que se ha dicho también en los dos grupos focales y entrevistas una opinión contraria sobre los inadecuados niveles salariales e incentivos, se ha constatado una alta valoración que se tiene de la empresa Textiles Camones, como un lugar donde se aprende cada día. Sobre todo si se valora la continuidad en el puesto y el “buen empleo” (acceso a Essalud), por sus niveles de exigencia y productividad, es un excelente escenario para iniciar al joven en un entorno laboral, pues contribuye a la formación de las competencias y habilidades de alta competitividad laboral del sector confecciones textiles.
10. De esta manera, la remuneración neta percibida es uno de los mejores indicadores para la medición del nivel de satisfacción laboral. El sueldo percibido es bajo, el promedio mensual de remuneración estuvo entre los 600 y 700 soles mensuales (29%). El rango mayor estuvo entre los 1000 y 1099 soles con 6 jóvenes. El análisis comparativo entre las remuneraciones netas del grupo experimental, (jóvenes del programa) y el grupo control (jóvenes formados en la “Escuelita” de la Empresa), muestran las pruebas estadísticas que el Programa y sus procesos formativos no contribuyen a una mejor remuneración, es decir a una mayor productividad. El grupo control logra 855 soles; en tanto, los jóvenes del programa obtuvieron 652 soles. Cabe destacar, por lo tanto, que se cumplieron con todos los criterios estadísticos para hacer el análisis
11. El pago de las horas extras, dentro del régimen laboral, es progresivo; es decir, las 2 primeras horas solo se paga al 25% del valor hora. A partir de la tercera hora, se paga al 35%, y solo se pagan el 100% si el trabajador labora el día de descanso semanal, o sea el domingo. El pago de las horas extras es legal y está regulado por el contrato de exportación no tradicional (Decreto Ley N° 22342), muy rebatido legamente, este régimen en el que prima la temporalidad de los contratos, la alta rotación de personal y el acceso efectivo a Essalud.
12. Se ha investigado la importancia del monitoreo y seguimiento en la implementación del Programa Jóvenes a la Obra. se cumple solo un monitoreo administrativo de logro de cada uno de los procesos, no se trabaja en el logro del enfoque por competencias, no se verifica el logro del perfil comprometido, lo que es vital como proceso. También se ha constatado que no se trabaja en construir y fijar la imagen objetivo del Programa

en cada uno de los beneficiarios promovidos. Los jóvenes solo identifican al CETPRO donde fueron formados.

13. Se ha constatado aún la existencia de una gran desarticulación entre la identificación de la demanda empresarial y el perfil formativo logrado por el programa, lo que se explica por la fragilidad en el proceso de recojo de la demanda laboral desde la empresa y en la poca disposición de los tres actores (MTPE-empresa - CETPRO) de complementar y corregir en el camino dificultades e ir ajustando los currículos formativos pactados en los convenios.
14. Finalmente, se debe enfatizar que, al margen del éxito del programa social que se aborda, es evidente que las y los jóvenes han sido fortalecidos en sus conocimientos y capacidades tanto como habilidades hacia su pleno desarrollo como persona y su participación de manera activa de los problemas y necesidades de su comunidad.

## **IX. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS**

### **RECOMENDACIONES**

- La mejora en la eficiencia para la inserción laboral pasa por proporcionar a las y los jóvenes beneficiarios del Programa mejor y mayor información, referida a las condiciones y beneficios laborales, así como las políticas remunerativas en la empresa, en el proceso de inducción.
- El Programa requiere mejorar su sistema de monitoreo, identificando los procesos claves (más frágiles) para, a partir de ellos, construir indicadores que, reuniendo todos los atributos (SMART), puedan reportar la calidad del logro en cada fase. Supone la disposición de los directivos del programa a construir un buen sistema de monitoreo. Solo así se podrá garantizar la calidad en los resultados, con apoyo de las actividades de monitoreo, que garantizaran el logro de resultados oportunos.
- Recomendamos que, las empresas deben invertir en mantener el talento humano con la implementación de diversas estrategias que generen mayor confort al trabajador, que brinde líneas de carrera y capacitación permanentes para su desarrollo profesional a fin de promover el compromiso con el empleador, como lo promueve la

empresa Textiles Camones, que, en función al perfil ocupacional, promueve, vía convenio, la formación de los jóvenes en SENATI. Aquí el rol de las instituciones como la CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas), la Cámara de Comercio serán actores determinantes para construir perfiles reales y justos, más que solo encargar al Programa que cumpla con el recojo de la demanda de mercado. Existen observatorios laborales y otros mecanismos que deben ser considerados, para tal fin.

- Se debe fortalecer el vínculo de participación de la comunidad organizada en todo proceso de diseño e implementación del programa, en este caso en el vínculo y asocio con las empresas, de manera que se pueda mejorar el intercambio de información, la construcción adecuada de la demanda específica. Por ejemplo, se deben compartir esfuerzos y compromisos en el proceso de monitoreo y seguimiento de las competencias de los/as jóvenes insertados, como un producto a entregar en el proceso de formación. No se debe dejarlo solo en manos del Programa, sino que debería ser una responsabilidad compartida, una vez lograda la inserción en las empresas.

#### **PROPUESTAS:**

1. Uno de los aspectos a considerar en el desarrollo del programa es el de enfatizar en la participación ciudadana (beneficiarios directos o adolescentes y jóvenes, y beneficiarios indirectos o padres de familia) con el fin de crear sinergias y, por tanto, la posibilidad de un desarrollo sostenible; de esta manera, se puede construir formas de participación responsable sobre la base de reglas y normas acordadas en consenso, así como buscar esfuerzos concertados de participación sobre la base de cooperación y confianza, lo cual, a su vez, garantizará la cogestión eficiente y eficaz en los proyectos y programas de desarrollo; de otro lado, se debe desarrollar con el concurso justamente de la comunidad al proceso de rendición de cuentas (RDC), lo cual dará transparencia al desarrollo del programa y legitimidad.

El programa “Jóvenes a la Obra” debe:	La población debe:
Involucrar a la comunidad con su participación activa en procesos de intervención del programa	La comunidad tiene derecho de poder participar en los procesos de intervención del programa.
Hacer seguimiento y control en procesos de intervención y con su retroalimentación mejorar el proceso	Los pobladores pueden entregar información muy valiosa sobre el buen o mal funcionamiento de los procesos de intervención.
Recoger opiniones de los integrantes de la sociedad civil con respecto a necesidades y problemas que necesitan atención	Los pobladores con su participación e involucramiento vuelven el proceso más transparente y legítimo.
El programa debe tener personal capacitado para recoger las impresiones de los integrantes de la comunidad.	
Las opiniones y puntos de vista serán vitales para el mejoramiento del proceso.	

2. Trabajar al interior del programa en una propuesta e implementación de generación de evidencia del trabajo realizado. Trabajar en un horizonte de mediano plazo, por el diseño e implementación de procesos claves de monitoreo, como el perfil formativo y las pruebas que se vieran necesarias en los jóvenes antes de iniciar el proceso de inserción, lo que supone elaborar un PEI para un horizonte de 5 años.
3. Se propone también certificar con alguna entidad internacional (AENOR) dos o tres fases claves del proceso con un ISO 9001, para despolitizar la implementación y garantizar la calidad.
4. Se recomienda vincular a las empresas de perfiles similares a la empresa Camones con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con el programa Jóvenes a la Obra, para dialogar sobre la existencia del “modelo Escuelita”, los centros de entrenamiento instalados en las empresas, equipados con maquinaria y condiciones laborales muy parecidas a las exigidas. Asimismo, se puede dialogar sobre la apertura de estas unidades a compartir el modelo de formación dual empresa-escuela, y trabajar en la certificación de competencias laborales, tal como desde el 2017 lo hace la Cámara de Comercio Alemana, el Ministerio de Trabajo en 18 empresas peruanas a través de la certificación de Institutos superiores tecnológicos de Lima.
5. Las ECAPs o CETPROs seleccionados han seguido “un riguroso monitoreo” de las condiciones suficientes para la implementación de los módulos de formación. En este

sentido, se deberá apostar por resolver el problema; es decir, se debe realizar mayor inversión siempre y cuando estas (ECAPs o CETPROs) logren mayor retorno, lo que supone mercados laborales estables y demandantes.

6. Entre los planes del nuevo gobierno, se debe revisar el régimen laboral especial dado en la Ley de Promoción de Exportaciones no Tradicionales D.L. 22342, ya que las consecuencias de su vigencia, ha permitido a las empresas celebrar con sus trabajadores contratos laborales que alientan y toleran violaciones a los derechos laborales, como el elevado índice de temporalidad, alta rotación en el empleo, bajos niveles de ingresos e índices muy escasos de sindicalización. De tal manera que el joven insertado laboralmente permanece en su puesto por mucho tiempo sin mejora económica, sin promoción, sin beneficios laborales, lo que motiva su aburrimiento y sobretodo su deserción.





**Cuadro 49: Resumen entidades ejecutoras del programa, año 2016**

Región	Provincia	Distrito	Entidad	Condición
Ancash	Chimbote	Nuevo Chimbote	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Arequipa	Arequipa	José Luis Bustamante y Rivero	IESTP Pedro P Díaz	Apto
Arequipa	Arequipa	Cayma	CETPRO José Olaya	Apto
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	CETPRO Cajamarca	Apto
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Cusco	Cusco	Cusco	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Cusco	Cusco	Cusco	SENATI	Apto
Ica	Ica	Ica	Universidad Nacional del Callao	Apto
Junín	Junín	El Tambo	IESTP Jaime Cerrón Palomino	Apto
Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	ISEP Sagrado Corazón de Jesús	Apto
Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	IESTP Illmo	Apto
Lima	Lima	San Luis	CETPRO San Luis	Apto
Lima	Lima	Villa María del Triunfo /Bellavista/Luriganch o/ Chosica	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Loreto	Loreto	Iquitos	CETPRO Iquitos	Apto
Loreto	Loreto	Iquitos	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Piura	Piura	Castilla	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing Industrial	Apto
Piura	Piura	Castilla	Universidad Nacional de Piura	Apto
Puno	Juliaca	Juliaca	CETPRO José Antonio Encinas	Apto
San Martín	San Martín	Tarapoto	CETPRO Inaca Atahuallpa	Apto
San Martín	San Martín	Tarapoto	Universidad Mayor de San Marcos-Facultad de Ing. Industrial	Apto
Trujillo	Trujillo	Trujillo	CEOP La Libertad	Apto
Ucayali	Ucayali	Callería	IESTP Suiza	Apto

Fuente: Pagina web del Programa Jóvenes Productivos- MTPE

## BIBLIOGRAFÍA

ABDALA, Ernesto

- 2009 La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica. *Papeles de Población*, 15 (59), 11-82.  
Universidad Autónoma de México, ciudad de Toluca.  
<http://www.redalyc.org/revista.oa?id=112>  
Consultado el 1ro de marzo del 2018.

- 2004 *Formación y empleabilidad de jóvenes en America Latina. M. Molpeceres Pastor. Identidades y formación para el trabajo en los márgenes del sistema educativo*, 27-29.  
<http://miriampelem.pbworks.com/f/Formaci%C3%B3n%20y%20empleabilidad%20de%20j%C3%B3venes%20en%20AL.pdf>  
Consultado el 1 de marzo del 2018

BCRP

- 2013 *Memoria 2013*  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>  
Consultado el 1 de marzo del 2018.

BEJAR, Víctor

- 2014 *Cultura y desarrollo*. Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social, semestre 2014-2. Lima: PUCP.

BOLSA DE TRABAJO PUCP

- 2015 *Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales*.  
<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>  
Consultado el 1 de marzo del 2018.

BOBADILLA, Percy

- 2013 *Fundamentos en Gerencia Social*. Material de estudio de la Maestría en

Gerencia Social, semestre 2013-3. Lima: PUCP.

2014 *Cultura y desarrollo*. Material de estudio de la Maestría en Gerencia Social, semestre 2014-2. Lima: PUCP.

CEPAL

2000 “Ciudadanía, igualdad y cohesión social: la ecuación pendiente”. En: *Equidad, desarrollo y ciudadanía. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.

2003 “La protección social de cara al futuro. Acceso, financiamiento y solidaridad”. *Serie de Estudios estadísticos y prospectivos*, número 20.

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/lcg2294e\\_Capitulo\\_V.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/lcg2294e_Capitulo_V.pdf).

Consulta: 10 de diciembre de 2015

CONTRALORIA DE LA REPUBLICA- GIZ

2008 Los programas sociales en el Perú: Una propuesta de control gubernamental. Lima.

<http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ProgramassocialesenelPeru.Elementosparaunapropuestadesdeelcontrolgubernamental-ContraloriaGeneraldeLaRepublica.pdf>

Consultado 1 de marzo del 2018.

CHACALTANA, Juan

2000 “Reforma en la contratación y despido en el Perú de los 90: Lecciones y perspectivas”. En: *Revista de Economía*. Lima, volumen 24, número 48.

2004 *La inserción laboral de jóvenes en Perú: una revisión de datos, estudios y experiencias de promoción. Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas*. Lima: CEPAL/GTZ .

2005 *Capacitación laboral proporcionada por las empresas: el caso peruano*. Lima: CIES.

DE LA GARZA, Enrique

2005 *Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del Toyotismo precario*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa / Plaza y Valdez Editores.

#### EL COMERCIO

2015 *Pobreza en Lima: los distritos con más carencias*.  
<http://archivo.elcomercio.pe/visor/1847026/1218236-pobreza-lima-distritos-mas-carencias-mapa-noticia>  
Consultado el 1 de marzo del 2018.

#### FRIAS, Pamela

2014 *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y, en Post Grado Economía y Negocios, Universidad de Chile, .Santiago.*

#### HERRERA, Javier y HIDALGO Nancy

2002 Vulnerabilidad del empleo en Lima. Un enfoque a partir de las encuestas de hogares. En: *Boletín del Instituto Francés de Estudios Andinos*. Lima, tomo 31, número 3.

#### HORTAL Augusto

2004 *Ética general de las profesiones*. Segunda edición. Bilbao: Desclee de Brouwer.

#### KRAUSKOPF, Dinal

2003 Proyectos, incertidumbre y futuro en el período juvenil. En *Archivos Argentinos de Pediatría*, 101(6), pp.495-500

#### JARAMILLO Felipe y JAUREGUI Carlos (Eds.)

2011 *Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico a un desarrollo más incluyente*. Notas de política. Volumen 1, Lima Ministerio de Educación..

#### JULCAHUANGA, Juan

2013 *Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación*

*laboral juvenil PROJOVEN, para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura. Tesis para optar el grado de magíster en Gerencia Social. Lima: PUCP.*

#### MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

2005 Preguntas frecuentes. Las Modalidades formativas laborales.  
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=108&tip=9>  
Consultado el 1 de marzo del 2018

OIT

2013 *Tendencias mundiales del empleo juvenil*  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_222658.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_222658.pdf)  
Consultado el 1 de marzo del 2015.

2014 *Programa presupuestal con enfoque de resultados. Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral – Pro empleo. Marzo 2014.*

2015( a) *Compendio de normas sobre legislación laboral del régimen privado* (Actualizado hasta el 30 de noviembre del 2015). Contratación laboral general. Decreto Supremo N° 003-97-TR (27/03/1997).  
[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio\\_normas/COMPENDIO\\_NORMAS\\_LABORALES\\_MINTRA\\_nov\\_2015.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio_normas/COMPENDIO_NORMAS_LABORALES_MINTRA_nov_2015.pdf)  
Consultado el 1 de marzo del 2018.

2016 *Lineamientos de política socio laboral del sector trabajo y de promoción del empleo: 2012-2016.*  
[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-09-11\\_227-2012-TR\\_2580.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-09-11_227-2012-TR_2580.pdf)  
Consultado el 1 de marzo del 2018

MINZTBERG, Henry

1991 *Minzberg y la dirección.* España: Editorial Díaz de Santos.

1989 *La estructura de las organizaciones* en Reading in Strategic Management, pp 322-352), Palgrave Londres.



NUSSBAUM, Martha y Amartya SEN

1996 *La calidad de vida*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

NUSSBAUM, Martha

1998 “La ética del desarrollo desde el enfoque de las capacidades. En defensa de los valores universales”. En GIUSTI, Miguel (editor). *La filosofía en el siglo XX, balance y perspectivas*. Lima: PUCP.

PENAGOS, Thalia y Ernesto Rubio

2015 *Millennials y millennials peruanos Realidad, expectativas y proyecciones*.

<http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>

Consultado 1 de marzo del 2018.

PUNTO ECONÓMICO

2013 Régimen Laboral para los contratos de Exportación No Tradicional parte 3

<https://www.youtube.com/watch?v=N2v6fN7TMuQ>

Consultado el 1 de marzo del 2018.

RAZO GARCÍA, Isabel

2011 *Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicios de papelería Dabosa De Cy. – Tesis doctoral*.

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8406/A2.789.pdf?sequence=1>

Consultado el 1 de marzo del 2018.

RUBIO, Ernesto

2014 *Generación Y en el Perú: Riesgos para la empleabilidad y proyecciones económicas*.

<http://semanaeconomica.com/video/generacion-y-en-el-peru-riesgos-para-la-empleabilidad-y-proyecciones-economicas/>

Consultado el 1 de marzo del 2018.

SANGUINETI, Wilfredo

2013 *Desde Lima: multinacionales contra la precariedad.*  
<https://wilfredosanguineti.wordpress.com/2013/03/24/desde-lima-multinacionales-contra-la-precariedad/>

Consultado 1 de marzo del 2018

SCHKOLNIK, Mariana

2005 *Trayectorias de jóvenes en el mercado laboral: Una transición cada vez más compleja.* Proyecto Integración de jóvenes al mercado laboral. CEPAL/ GTZ, versión preliminar, mimeo.

TEXTILES CAMONES S.A.

[www.textilescamones.com.pe](http://www.textilescamones.com.pe)

Consultado el 1 de marzo del 2018.

TOVAR, Teresa

2014 *Investigación en Gerencia Social.* Material de estudio de la maestría en Gerencia Social, semestre 2014-2. Lima: PUCP.

WELLER, Jürgen

2003 *La problemática inserción laboral de los y las jóvenes. Serie macroeconomía del desarrollo.* United Nation Publication CEPAL, Núm. 28.

2007 *La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. Revista de la CEPAL*, 92. División de Desarrollo Económico.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11192/092061082\\_es.pdf?sequ](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11192/092061082_es.pdf?sequ)

Consultado el 1 de marzo del 2018.

2006 *Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. Boletín RedEtis*, volumen 5, 1-6.

WONG, Zelma y Luisa SALCEDO

2010 “Maquila & Maquiladora”. *Revista Quipumayoc*. Lima, vol.17 (2).

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4718>

Consultado el 1 de marzo del 2018.

YAMADA, Gustavo y Patricia PEREZ

2005 *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú: programa de Capacitación laboral Juvenil*.

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/219/Apuntes61.pdf?sequence=1>

Consultado el 1 de marzo del 2018.

ZAYAS, Pedro.

2002 *¿Cómo seleccionar al personal por competencias*. La Habana: Editorial Academia.

2015 Zegarra V. Johana R.

Un análisis del desempleo juvenil en el Perú

Memoria del trabajo de fin de grado. Universidad de La Laguna, 2015

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1291/Un%20an%C3%A1lisis%20del%20desempleo%20juvenil%20en%20Peru..pdf?sequence=1>.

Consultado el 1 de marzo del 2018

## X. ANEXOS

### ANEXO N°1: GUÍA DE ENCUESTAS APLICADAS

#### 1. ENCUESTA APLICADA A JÓVENES TRABAJADORES (AS) DE LA EMPRESA TEXTILES CAMONES QUE PROVIENEN DE CETPROS DEL PROGRAMA

Buenos días, somos dos profesionales que estamos haciendo un estudio de caso sobre los jóvenes trabajadores de la empresa Camones que provienen del Programa Jóvenes a la Obra, agradeceremos responder con la verdad.

#### ENCUESTA DE OPINION

1. NOMBRES/APELLIDOS DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_
- 1.1. EDAD: \_\_\_\_ 1.2.CARGO QUE OCUPA/AREA: \_\_\_\_\_
- 1.3. TIEMPO DE PERMANENCIA en meses: \_\_\_\_\_
- 1.4. CENTRO DE PROCEDENCIA: San Luis Gonzaga (Puente Piedra) ( )  
Presentación de María (Comas) ( )  
Juana Iris Cuadros Rivera ( )  
INTERFOR ( )  
Otro: ..... ( )  
La Escuelita..... ( )  
Otra empresa: ... .....( )  
Cuál  
Ninguno ( )
2. La inserción a Textiles Camones constituye su primera experiencia LABORAL:  
1. SI ( )  
2. NO ( )
3. Lo más significativo que recibiste como formación en el CETPRO ha sido:  
1. Mi formación **técnica-básica** para las confecciones ( )  
2. El **trabajar en equipo**. ( )  
3. **Los valores**, como el respeto, el compromiso con la empresa. ( )  
4. El ser buen(a) trabajador(a) y colaborar en todo momento. ( )  
5. Ninguna de las anteriores. ( )
- 4.¿Cuál es su valoración sobre su decisión de trabajar en una empresa del rubro textil como CAMONES?  
1. Decepcionante ( )  
2. Poco gratificante ( )  
3. Llenó mis expectativas ( )  
4. Muy gratificante ( )
5. La remuneración mensual que recibes, ¿llena tus expectativas personales?  
1. **Si** ( ) Por qué? Selecciona solo **UNA** opción  
1. Es suficiente por ahora (...)  
2. Como es mi primera experiencia no está mal (...)  
3. Lo valoro porque es un trabajo formal con beneficios (...)  
4. Estoy en un proceso de aprendizaje (...)  
2. **No** (...) Por qué? Selecciona solo **UNA** opción  
1. Es insuficiente para el tiempo que le dedico al trabajo ( )  
2. No me alcanza para cubrir mis necesidades personales ( )  
3. Me hacen descuentos por prendas que son observadas. (...)  
4. Simplemente no estoy conforme (...)

6. En la empresa Camones, siento que: es un lugar para: (solo marcar **UNA** opción)
1. Trabajar donde aprendo cada día ( )
  2. Pésimo lugar para trabajar/No puedo hacer nada más que trabajar ( )
  3. Es una empresa complicada con muchas normas ( )
  4. Interesante, puedo hacer otras cosas ( )
  5. Me permite estudiar también ( )
  6. No precisa ( )
7. **¿Qué valor le da a la especialidad” confecciones industriales” que eligió como opción laboral?**
1. Fue una mala decisión/No tengo otra opción, debo trabajar (...)
  2. No estoy convencido(a) de esta decisión (...)
  3. Tengo la disponibilidad de intentar aprender (...)
  4. Buena decisión, me gusta el rubro textil (...)
  5. No opino. (...)
8. **¿Cómo valoraría el trato recibido de parte de su jefe inmediato?**
1. Malo (...)
  2. Poco amable/Displicente (...)
  3. Regular (...)
  4. Bueno/Amable (...)
  5. Muy bueno/Excelente. (...)
  6. No opino (...)
9. **Sobre las horas de trabajo, ¿Cómo calificaría su horario promedio en relación a la intensidad y las facilidades que le brinda para realizar actividades académicas?**
1. Pésimo/No me permite estudiar (...)
  2. Extenuante (...)
  3. Regular (...)
  4. Bueno/Me permite estudiar (...)
  5. Muy bueno/Me brindan todas las facilidades (...)
10. **Sobre su futuro a corto plazo, ¿Cómo calificaría sus metas a corto y mediano plazo en la empresa Textiles Camones?**
1. Temporal/Pienso retirarme en poco tiempo (...)
  2. No estoy convencido(a) de quedarme mucho tiempo (...)
  3. Estoy indeciso/Pienso ir evaluando conforme pasen los días (...)
  4. Estoy convencido/Pienso ascender en poco tiempo (...)
  5. Muy optimista/Considero quedarme todo el tiempo que la empresa me lo permita (...)
11. **Sobre los motivos de su inserción laboral complete según corresponda**
- |  |    |    |
|--|----|----|
| ¿Tuvo una mejor oferta laboral que rechazó?  | si | no |
| ¿Su incorporación se debe a recomendaciones de amigos/familiares sobre Textiles Camones?     | si | no |
| ¿Su incorporación se debe a factores asociados a las buenas condiciones laborales ofrecidas? | si | no |
| ¿Su ingreso obedece a una vocación por el rubro textil?                                      | si | no |
| ¿Su trabajo resulta incompatible con sus aspiraciones académicas?                            | si | no |
| ¿Recomendaría trabajar en Textiles Camones?  | si | no |
- 12- **Cómo cree que percibe el trabajo que Ud. Desarrolla su jefe inmediato?**
- 1 Es aún deficiente ( )



- 2 Es bueno ( )
- 3 Muy bueno ( )
- 4 Regular ( )

**13. ¿Cómo cree que se puede mejorar tu situación en la Empresa? : (Solo marcar UNA opción)**

- 1 Espero me capaciten más en el uso de máquinas ( )
- 2. Que tenga la oportunidad de ascender ( )
- 3. Que flexibilicen los horarios para poder estudiar ( )
- 4. Que no descuenten los 3 primeros meses mientras aprendemos ( )
- 5. Que evalúen nuestras habilidades cada cierto tiempo, y nos bonifiquen ( )

**Muchas gracias por su colaboración**



## ANEXO N° 2: LISTADO DE ENTREVISTADOS

Cargo	Entidad
<b>Gerente (e) de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil Programa Nacional de empleo Juvenil Jóvenes a la Obra. El profesional asume el cargo de Asesor hacia el 2015, dejando de ejercer funciones en octubre del 2015, con 4 años de servicio al Programa.</b>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
<b>Docente Responsable de coordinar especialidad de Confecciones industriales.</b>	CETPRO San Luis Gonzaga - Ventanilla

## ANEXO N° 3: FOCUS GROUP DESARROLLADOS

Grupo focal 1	Grupo focal 2
<b>Fecha: 23/05/2015</b>	Fecha: 12/09/2015
<b>Lugar: Auditorio de capacitación Empresa Camones</b>	<b>Lugar:</b> Lactario Área de Bienestar Social Empresa Camones
<b>No. Asistentes: 11</b> Varones: 01 Mujeres: 08 Procedencia: Todos de CETPROs <b>07: CETPROs del Programa</b> <b>04: Otros CETPROs</b>	<b>No. Asistentes: 07</b> <b>Varones: 03</b> <b>Mujeres: 04</b> <b>Procedencia:</b> 03: CETPROs que no participan del Programa 04: Escuelita Empresa Camones
<b>Duración: 1:20'</b>	
<b>Dinámica:</b>	Dinámica:
<b>Presentación: Forma lúdica</b> <b>Preguntas desarrolladas:</b> 1. ¿Qué opinas de la empresa Camones? 2. ¿Sabe Ud. lo que representa textiles camones en el rubro textil? 3. ¿En que CETPRO fueron capacitados? 4. ¿Cuál es vuestra opinión recibida acerca de la capacitación brindada en cada CETPRO? 5. ¿Cuántos tienen el certificado de la capacitación 6. ¿Recibes un trato agradable de tu jefe? 7. ¿Cómo se imaginan ustedes de acá a un año? 8. ¿Qué les recomendarías a los jóvenes que van a ingresar a textiles camones?	Presentación: Forma lúdica 1. ¿Dónde han sido capacitados o aprendido sus habilidades para el trabajo que desempeña? 2. ¿Cómo se sienten en la empresa? 3. ¿Qué es lo que más valoramos en la empresa? ¿qué es lo que te incomoda o preocupa? 4. ¿Cómo se ven de aquí a un año? 5. ¿Por qué creen que hay personas que se van de la empresa? 6. ¿Cómo va la relación con los supervisores? 7. Describir un día en la empresa camones. 8. ¿En camones es importante la labor técnica o los valores? 9. ¿Que podrían agregar o que podríamos mejorar, para que su estadía perdure en la empresa? Porque hay que reconocer que son jóvenes que han tenido la posibilidad de entrar a la escuelita donde los entrena previamente y les dan la posibilidad de trabajar de manera formal pues no todos los jóvenes tienen esa posibilidad 10. Ustedes saben que tan importante es la empresa en el sector de confecciones?

11. La empresa siempre va a tener mercado, la empresa crecerá, pero siempre de vuestro punto de vista, necesitara jóvenes?, imagino que los jóvenes son los que más interesa a la empresa o hay más gente adulta...cómo es?

12. Hay más mujeres o varones?

13. Porque será? Será porque son más trabajadores? Tienen más habilidades en las manos?

**ANEXO N° 4: MARCO CRONOLÓGICO U HORIZONTE TEMPORAL.**



**Elaboración propia:** Trabajo colaborativo Monitoreo Programas y Proyectos de Desarrollo 2014-3. Maestría en Gerencia Financiera.

**ANEXO N° 5: MARCO LÓGICO PROGRAMA “JÓVENES A LA OBRA”.**

Jerarquía de Objetivos (1)	Metas (2)	Indicadores (3)	Fuentes de verificación (4)	Supuestos (5)
<p><b>FIN</b>  <b>Contribuir en el desarrollo social y económico sostenible de los jóvenes adolescentes de bajos recursos.</b></p>				
<p><b>PROPÓSITO</b>   <b>Empleabilidad a jóvenes de bajos recursos.</b></p>	<p>Capacitación de un total de 51,126 jóvenes desde el inicio del programa en el año 2011 hasta el 2013</p> <p>Capacitación de 11,904 jóvenes al término del presente año.</p> <p>9,894 jóvenes insertados laboralmente hasta el año 2013.</p>	<p>85% de jóvenes beneficiarios mejora su nivel competencias.</p> <p>Se inserta en el mercado laboral un número de jóvenes beneficiarios.</p> <p>Disminución en las tasas de subempleo y desempleo de la población joven de bajos recursos.</p> <p>Aumento en el acceso a seguro de salud</p>	<p>Jóvenes beneficiarios .</p> <p>Web institucional Ministerio de Trabajo y Empleo.</p> <p>Web institucional Ministerio Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).</p> <p>Sistema de información y seguimiento del programa</p> <p>Informe de los procesos de convocatoria a concurso público.</p>	<p>El Estado prioriza incremento en inversión en programas sociales de inclusión a jóvenes de bajos recursos.</p> <p>Economía sostenible que facilita las políticas sociales del gobierno que apuntan a reducir la pobreza y desempleo.</p> <p>Adecuado manejo económico.</p> <p>Voluntad política del gobierno de turno para fortalecer políticas sociales.</p>
<p><b>RESULTADOS.</b>   <b>1. Jóvenes de bajos recursos capacitados laboralmente</b></p>	<p>Convocatoria dos veces al año.</p> <p>327,000 jóvenes beneficiarios completan el nivel de capacitación en instituciones educativas al término del proyecto en julio del 2016.</p>	<p>95% de jóvenes beneficiarios completan capacitación técnica.</p> <p>Número de jóvenes beneficiarios gozan de estipendio económico por parte del programa social.</p>	<p>Jóvenes beneficiarios .</p> <p>Sistema de información.</p>	<p>Participación activa y responsable de jóvenes a programas de capacitación.</p> <p>Participación activa de instituciones del Estado y empresa privada.</p> <p>Participación de las familias de los</p>



<p><b>2. Jóvenes de bajos recursos empoderados con conocimientos, habilidades y destrezas</b></p>	<p>Porcentaje de jóvenes emprendedores al final del proyecto julio del 2016.</p>	<p>Numero jóvenes emprendedores que acceden empleo temporal.</p>	<p>Jóvenes beneficiarios .  Informe inserción laboral del programa.</p>	<p>beneficiarios en el involucramiento activo de sus hijos en el programa.  Ministerio de Trabajo y promoción del Empleo, mantiene convenios con empresas privadas e instituciones educación superior hasta el término presente gobierno.</p>
<p><b>3. Jóvenes de bajos recursos empleados formalmente.</b></p>	<p>90% de jóvenes capacitados completan la fase de entrenamiento laboral en empresas al término del proyecto a Julio del 2016.</p>	<p>Número de jóvenes beneficiarios tienen mejores posibilidades de inserción al mercado laboral.  95% de empresas que facilitan inserción de los jóvenes beneficiarios tienen convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p>	<p>Jóvenes beneficiarios .  Informe de los procesos de supervisión del programa.</p>	
<p><b><u>ACCIONES</u></b>  <b>resultado1</b>  <b>1.1 Selección y capacitación de jóvenes beneficiarios</b></p>	<p>porcentaje jóvenes postulantes seleccionados y acreditados para el programa</p>	<p>Número de jóvenes postulantes seleccionados para el programa  Numero de procesos de selección.</p>	<p>Resultados procesos de selección acreditación.  Jóvenes beneficiarios .</p>	<p>Jóvenes comprometidos con capacitación laboral del programa  Entrenamiento a focalizadores sobre poblaciones vulnerables.  Asunción de responsabilidades de las familias, municipios y MIDIS.</p>
<p><b>1.2. Desarrollo cursos de capacitación según demanda laboral del mercado.</b></p>	<p>Se incrementa en 20% estudios de mercado para capacitación en oficios de gran demanda.</p>	<p>Numero de estudio de mercado.</p>	<p>Registro de actividades</p>	<p>Para el presente año hay un presupuesto de S/. 47.5 millones de nuevos soles para el programa.  Implementación en el</p>



				diseño de los programas de mejoras sociales y educativas,
<b>1.3 Selección y acreditación de instituciones educativas para capacitación técnica laboral.</b>	Porcentaje procesos de acreditación y selección entidades para capacitación técnica-laboral.	56 entidades seleccionadas y acreditadas para capacitación técnica-laboral.	Jóvenes beneficiarios . Registro de actividades. Informe de los procesos de supervisión selección.	Compromiso de instituciones educativas a mejorar metodología de enseñanza aprendizaje. Convenios con empresas privadas e instituciones educación superior hasta el término presente gobierno Compromiso de empresas mejorar metodología de capacitación laboral.
<b>ACCIONES</b>				
<b>Resultado2</b>	95% de jóvenes que terminan capacitación.	Número de jóvenes que se insertan al mercado laboral.	Jóvenes beneficiarios .	Fortalecimiento de programas sociales de inserción al empleo a través de normativas que regulen su mejoramiento
<b>2.1 Diseño de programas de capacitación técnica laboral</b>	95% de jóvenes con capacidades para insertarse al mercado laboral		Informe estratégico. Informes semestrales	Empresas para formación laboral, dispuestas a participar en el programa.
<b>2.2 Asistencia técnica para emprendimiento</b>	Porcentaje de jóvenes que emprenden plan de negocios.	Número de emprendimientos que recibieron asesoría.	Jóvenes beneficiarios . Informe estratégico. Informes semestrales	Entidades de capacitación susceptibles de ser fortalecidas por el

<b>2.3 Implementación convenios inserción laboral de jóvenes capacitados en empresas privadas y públicas.</b>	80% de estrategias definidas antes de la ejecución del programa.	Número de convenios suscritos.	Informe estratégico.  Informes semestrales	programa.  Reducción de tiempo de búsqueda de empleo por parte de los jóvenes.
<b>ACCIONES Resultado3</b>	95% de jóvenes beneficiarios satisfechos al término del año 2014	Número de jóvenes insertados al mercado formal.	Jóvenes beneficiarios .  Convenios suscritos.  Evaluación Final del Programa  Informes semestrales.	Implementación de estrategias alianzas instituciones de educación superior - empresas privadas.  Convenios Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y empresas privadas, gobiernos regionales, municipios, ONG.
<b>3.1 Inserción de jóvenes al mercado laboral formal</b>				
<b>3.2 Inserción de jóvenes al mercado laboral con trabajo auto gestionado</b>		Número de jóvenes que acceden empleo auto gestionado.		
<b>3.3 Intermediación laboral entre los jóvenes y las empresas.</b>	90% jóvenes beneficiarios	Número de jóvenes beneficiarios		

**Elaboración propia:** Trabajo colaborativo Monitoreo Programas y Proyectos de Desarrollo 2014-3.  
Maestría en Gerencia Financiera.

# ANEXO N° 6: ESTRUCTURA DE LA DIRECTIVA 002-2015 “DIRECTIVA PARA LA INTERMEDIACIÓN E INSERCIÓN LABORAL DEL PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JÓVENES PRODUCTIVOS”

ÍNDICE

- I. OBJETIVO GENERAL
- II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- III. FINALIDAD
- IV. BASE LEGAL
- V. ALCANCES
- VI. DEFINICIONES
- VII. DISPOSICIONES GENERALES
- VIII. MECÁNICA OPERATIVA
  - 8.1. ACERCAMIENTO EMPRESARIAL
    - 8.1.1. Identificación de la Demanda Laboral e Inveia de estudios socioeconómicos de la región
    - 8.1.2. Identificación de la Demanda Laboral e Inveia de las Empresas
      - 8.1.2.1. Actividades de Gestión de Convenios de Cooperación Interinstitucional en materia de Inserción Laboral
        - 8.1.2.2. Actividades de Visitas a Empresas
        - 8.1.2.3. Actividades Empresariales
      - 8.1.3. Principales Instrumentos para reducir el Acercamiento Empresarial
        - 8.1.3.1. La Ficha Empresarial
          - 8.1.3.1.1. Aplicación de la Ficha Empresarial
          - 8.1.3.1.2. Descripción de Curso
          - 8.1.3.2. Aplicación de las Disposiciones de Curso
  - 8.2. INTERMEDIACIÓN LABORAL
    - 8.2.1. Requisitos para el Proceso de Intermediación Laboral
    - 8.2.2. Los Talleres de Empleabilidad
    - 8.2.3. Actividades Operativas del Vinculador Empresarial en el Proceso de Selección
  - 8.3. INSERCIÓN LABORAL
    - 8.3.1. El Reporte de Inserción
    - 8.3.2. El Informe de Inserción Laboral y los Documentos que sustentan la Inserción Laboral
      - a) El Informe virtual de Inserción Laboral
      - b) El Informe físico de Inserción Laboral
    - 8.3.3. Proceso de Seguimiento y Verificación a la Inserción de los egresados del Programa Prerequisite – PROEMPEO
      - 8.3.3.1. Seguimiento a la Inserción
      - 8.3.3.2. Verificación a la Inserción
      - 8.3.3.3. Sistematización de la Inserción
    - 8.3.4. Monitoreo y Seguimiento del Proceso de Intermediación e Inserción Laboral Instrumentos para el Monitoreo y Seguimiento para la intermediación e inserción laboral
      - a) Reporte Mensual de Visitas Empresariales de los Vinculadores
      - b) Reporte de los Talleres de Empleabilidad

## ANEXO N° 7: CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA POR LÍNEAS DE ACCIÓN

Categorías o tipos	Descripción	Líneas de acción	Ejemplos
1. Beneficios sociales	Políticas permanentes y de corte asistencial <b>Objetivo:</b> Cubrir los déficits de ingreso y consumo vinculados a la pobreza estructural Larga tradición en la Región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencias directas de ingreso no condicionado</li> <li>• Transferencias directas de ingreso condicionado.</li> <li>• Transferencia de alimentos</li> <li>• Transferencia de otras especies.</li> <li>• Subsidios de precios a tarifas reducidas.</li> <li>• Programas de vivienda social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (...)Desayuno escolar de Bolivia</li> <li>• Programa Juntos</li> </ul>
2. Gestión de riesgos sociales y vulnerabilidad	<b>Objetivo:</b> Reforzar la capacidad de grupo más vulnerable para prevenir o sobrellevar efectos de episodios adversos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo definido</li> <li>• Concentración en medidas paliativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones de desempleo</li> <li>• Programas de emergencia vinculados al empleo</li> <li>• Protección social en crisis económica</li> <li>• Asistencia Social Directa</li> <li>• Asistencia social para casos de emergencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de emergencia vinculados al empleo</li> <li>• Red de Solidaridad Social y Fondo de Inversiones para la paz de Colombia.</li> </ul>
3. Programas orientados a grupos específicos	<b>Objetivo:</b> Atender necesidades de grupos vulnerables (...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños, nutrición, cuidado de trabajo infantil</li> <li>• Jóvenes</li> <li>• Mujeres jefas de hogar</li> <li>• Grupos con discapacitados</li> <li>• Adultos mayores</li> <li>• Grupos étnicos</li> <li>• Acceso a crédito, microcrédito y fomento del autoempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a personas con discapacidad: Brasil, integración laboral y social</li> <li>• Programas de Salas cuna- Chile.</li> <li>• Becas para estudiantes de origen indígena- Chile</li> </ul>
4. Programas públicos orientados a la protección y el empleo	<b>Objetivo:</b> Procurar inclusión social a través del refuerzo de la capacidad futura de los hogares más carentes para generar ingresos autónomamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitación laboral y capacitación</li> <li>• Proyectos productivos</li> <li>• Acceso al crédito y microcrédito y fomento del autoempleo.</li> </ul>	Crédito productivo Solidario Ecuador, orientado a mujeres y personas discapacitadas beneficiarias del bono solidario.
5. Orientación comunitaria y fondos de inversión social	<b>Objetivo:</b> Mejorar situación de destinatarios y comunidades en que habitan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar capacidad local de gestión</li> <li>• Desarrollar capacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconstrucción de infraestructura social básica</li> <li>• Formalización de tierras y viviendas</li> <li>• Fortalecimiento de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo participativo de inversión social- Argentina</li> <li>• Vivir mejor- Brasil</li> <li>• Titulación de tierras- Costa Rica</li> </ul>

	social de las	organizaciones	
	comunidades		

Fuente: La protección social de cara al futuro Acceso, financiamiento y solidaridad- CEPAL 2003, Serie de Estudios estadísticos y prospectivos N° 20, Santiago de Chile

## ANEXO N°8: REMUNERACIONES NETAS PERCIBIDAS POR LOS JOVENES ENTREVISTADOS ENTRE ENERO Y OCTUBRE DEL 2015.

				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Ago	Set	Oct	Prom
1	22	Beneficiario 1	NETO	202.46	538.68	586.74	805.87	621.89	803.4	718.74	720.63	556.26	617.19
2	21	Beneficiario	NETO	639.37	572.29	610.73	907.1	815.89	773.62	899.19	902.7	382.82	722.63
3	24	Beneficiario	NETO					294.15	632.85	630.44	816.79	640.68	602.98
4	25	Beneficiario	NETO	553.2	490.76	697.84	977.25	780.23	868.43	755.81	897.38	828.68	761.06
5	20	Beneficiario	NETO	596.61	527.4	637.74	855.66	862.26	745.7	705.89	1064.35	785.57	753.46
6	21	Beneficiario	NETO					697.03	673.37	831.22	1073.63	688.46	792.74
7	27	Beneficiario	NETO	676.65	666.45	690.54	1027.97	893	1070.87	1124.18	1059.18	1037.34	916.24
8	22	Beneficiario	NETO	598.62	574.54	897.37	949.58	794.46	669.22	557.86	843.39	627.25	723.59
9	20	Beneficiario	NETO	712.73	642.32	835.03	936.53	750.98	631.41	712.17	741.67	612.96	730.64
#	27	Beneficiario	NETO									308.71	308.71
11	21	Beneficiario	NETO	461.67	552.52	793.76	880.12	778.42	682.32	622.67	859.38	722.72	705.95
12	19	Beneficiario	NETO								531.41	682.16	606.79
13	21	Beneficiario	NETO	751.05	606.7	913.28							757.01
14	19	Beneficiario	NETO	677.29	685.29	558.79	914.19	732.28	791.82	947.75	1048.12	907.46	807.00
15	22	Beneficiario	NETO						1063.82	1053.99	1293.9	966.41	1094.53
16	22	Beneficiario	NETO									251.88	251.88
17	21	Beneficiario	NETO	671.81	665.96	717.5	949.34	870.45	979.64	734.64	1005.01	870.63	829.44
18	22	Beneficiario	NETO	706.46	670.49	667.14	780.57	688.06	652.36	526.92	646.5	518.79	650.81
19	20	Beneficiario	NETO	57.46	527.4	577.79	763.05	635.29	632.62	615.33	737.75	633.6	575.59
20	23	Beneficiario	NETO	580.66	481.71	605.19	836.1	744.87	665.87	648.86	853.19	729.94	682.93
21	18	Beneficiario	NETO									386.15	386.15
22	24	Beneficiario	NETO	661.98	517.38	718.75	897.06	783.41	980.7	904.28	1129.38	886.58	831.06
23	21	Beneficiario	NETO	549.08	502.72	555.33	715.82	585.81	554.95	738.06	749.58	636.13	620.83
24	28	Beneficiario	NETO	646.52	602.2	644.27	1062.39	926.42	682.09	716.44	1088.77	913	809.09
25	22	Beneficiario	NETO	1030.6	654.1	704.21	1007.5	857.42	1151.5	1015.37	1196.28	1073.86	965.65
26													
27	22	Beneficiario	NETO	583.43	539.53	615.09	858.14	573.82	719.78	863.95	806.62	701.51	695.76
28	20	Beneficiario	NETO	434.73	509.38	626.67	1003.65	691.93	666.96	636.51	785.72	697.15	672.52
29	23	Beneficiario	NETO	626.91	555.16	608.84	836	698.96	672.54	628.85	897.45	708.35	692.56
30	27	Beneficiario	NETO			284.19	736.46	584.27	638.58	634.61	831.35	364.17	581.95
31	20	Beneficiario	NETO									621.89	621.89
32	25	Beneficiario	NETO	634.31	561.95	639.78	889.75	839.85	802.07	902.32	933.82	494.96	744.31
33	19	Beneficiario	NETO			272.22	756.82	668.9	771.32	713.18	941.96	738.12	694.65



34	24	Beneficiario	NETO	686.91	612.08	1038.11	1539.65	1211.45	1087.79	1182.98	1623.24	1303.31	1142.84
35	26	Beneficiario	NETO	432.06	816.84	388.3	535.7	1132.42	1073.53	862.67	1258.09	815.29	812.77
36	24	Beneficiario	NETO	701.44	1004.07	905.53	1047.42	964.52	915.41	1034.34	1107.41	877.65	950.87
37	27	Beneficiario	NETO	615.1	926.27	1088.37	876.3	862.7	2266.58	1249.89	736.07	1249.89	1096.80
38	23	Beneficiario	NETO							661.22	752.98	691.87	702.02
39	21	Beneficiario	NETO	627.27	589.53	670.87	801.95	638.01	793.73	640.71	798.03	558.01	679.79
40	22	Beneficiario	NETO	621.69	537.04	657.41	778.99	689.86	652.42	640.54	790.98	623.23	665.80
41	24	Beneficiario	NETO	905.44	1048.73	1123.59	1188.05	1080	1058.22	1136.47	1254.82	1109.47	1100.53
42	22	Beneficiario	NETO						420.21	565.76	856.49	670.04	628.13
43	21	Beneficiario	NETO	700	775.48	881.32	1181.21	936.11	1030.24	965.27	1225.98	915.07	956.74
44	21	Beneficiario	NETO	680.06	574.38	706.42	976.08	722.91	759.14	696.98	738.68	728.07	731.41
45	22	Beneficiario	NETO	479.57	585.97	687.82	873.38	814.79	966.23	723.87	787.83	598.8	724.25
46	22	Beneficiario	NETO	653.17	616.33	573.49	742.35	752.96	688.15	687.44	965.23	613.21	699.15
47	26	Beneficiario	NETO	558.04	511.22	582.75	992.95	818.43	781	715.85	826.88	815	733.55
48	27	Beneficiario	NETO							37.34	772.5	636.67	482.17
49	23	Beneficiario	NETO	879.86	747.08	862.8	1381.61	609	793.14	972.88	1168.98	1010.29	936.18
50	21	Beneficiario	NETO	602.51	625.51	627.29	1012.16	733.97	825.32	833.09	1105.55	645.71	779.01
51	25	Beneficiario	NETO	1021.15	1012.07	1107.24	1623.71	1190.49	1229.76	707.54	776.25	959.69	1069.77
52	22	Beneficiario	NETO									602.23	602.23
53	29	Beneficiario	NETO								90.91	515.46	303.19
54	28	Beneficiario	NETO	882.7	743.7	1112.36	1421.85	828.48	897.31	781.77	1393.52	976.47	1004.24
55	20	Beneficiario	NETO	721.5	642.99	814.97	1251.52	1002.04	997.42	1035.58	1335.91	565.03	929.66
56	20	Beneficiario	NETO									208	208.00
57	28	Beneficiario	NETO									250.28	250.28
58	24	Beneficiario	NETO									92.1	92.10
59	20	Beneficiario	NETO									100	100.00
60	19	Beneficiario	NETO	413.4	527.4	454.01	631.33	602.43	761.09	715.69	746.15	564.32	601.76

Fuente: Área de sueldos y salarios, Empresa Camones 2015

f