

## 4.3 Relación con el grupo objetivo

### Aspectos relacionados con la Postulación

Las subdimensiones contenidas en esta dimensión son los siguientes:

#### Línea Jóvenes

Esta subdimensión está destinada a levantar cuáles son los principales elementos que caracterizan y destacan del trabajo con los jóvenes aludiendo tanto a factores positivos como negativos de la experiencia de trabajo con dicho grupo.

*“... trabajar con jóvenes es muy bueno por que son mas manejables”. (Coordinador, MicroEmpresa, Comercio, Maule)*

#### Mujeres y Mayores de 50 años

La subdimensión Mujeres y Mayores de 50 años está destinada a levantar información acerca de la percepción del trabajo con estos grupos y la evaluación que hacen de ellos tanto en sus características positivas como negativas.

*“Nosotros trabajamos sólo con la línea Mujeres porque el trabajo que desempeñan es preferible que sea realizado por una Mujer...” (Coordinador, Empresa Grande, Actividades Inmobiliarias, RM)*

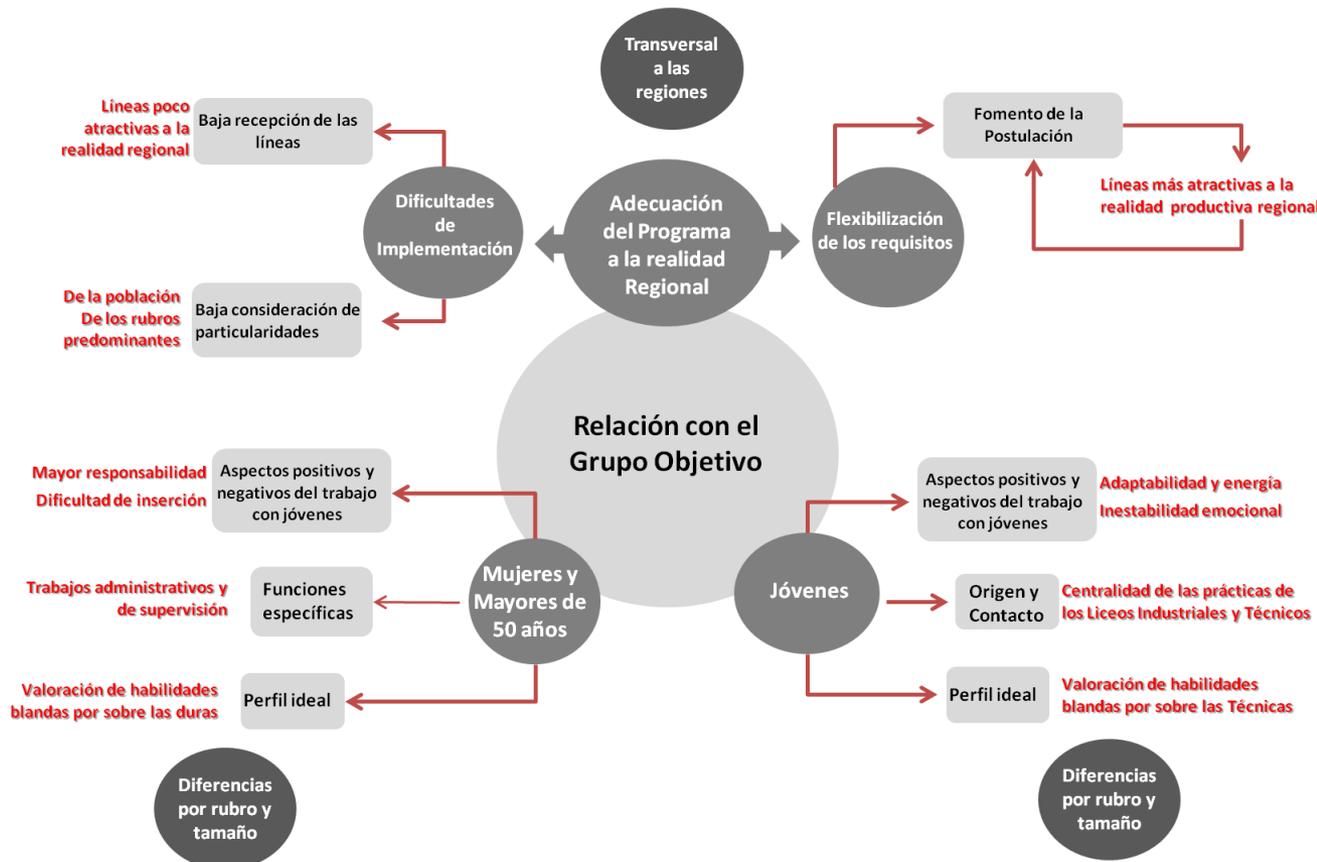
#### Empresas

Para el caso de las OMIL, ellas evalúan cómo es el contacto que tienen con las Empresas de la comuna y cuáles son los elementos que destacan en esta relación.

*“más que nada son Empresas de tipo agroindustria que requieren alta cantidad de mano de obra...” (OMIL comuna de Talca, Maule)*

## 4.3 Relación con el grupo objetivo

### Mapa global de funcionamiento de la Dimensión



Con respecto a la relación con los jóvenes es posible identificar elementos positivos y elementos negativos en la relación. Dentro de los elementos positivos destacan la energía de trabajo que poseen los jóvenes y la alta adaptabilidad que tienen a las dinámicas internas de trabajo dentro de las empresas.

Dentro de los aspectos negativos destacan la inestabilidad emocional o inmadurez de los jóvenes que los hace más irresponsables. Con respecto a las fuentes de ingreso destacan en primer lugar aquellos que llegan por prácticas de los liceos, luego las OMIL y por último el ingreso directo a través de currículos en términos de importancia.

## 4.3 Relación con el grupo objetivo

### Mapa global de funcionamiento de la Dimensión

En el caso de las Mujeres y Mayores de 50 años, la relación que se produce es diferente. Hacia estos grupos hay una consideración distinta en la medida que predomina en ellos la percepción de que estos grupos son más responsables que los jóvenes, pues tienen una mayor necesidad de trabajar y de generar estabilidad, pues tienen familias detrás que dependen de su trabajo. Ello es valorado por los empresarios, pues genera la impresión que este grupo aprecia mucho más las oportunidades laborales que los jóvenes.

Dentro de los aspectos negativos destacan la dificultad de insertarse a las dinámicas de trabajo dado que al ser mayores ya tienen internalizado una forma de trabajar que muchas veces no se condice con la que predica la Empresa.

Con respecto al perfil ideal de los grupos destaca el hecho de que todos grupos deben poseer habilidades blandas como las ganas de trabajar, el empeño y la responsabilidad, pues la técnica se aprende en el mismo trabajo, lo que lleva a deducir que las funciones que desarrollan no requieren tanto manejo técnico, y que es la práctica misma la que dota de mayores niveles de manejo y desempeño.

Por último, con respecto a la adecuación del Programa a la realidad regional. las empresas en las diferentes regiones parecen coincidir respecto de la adecuación del programa en términos de fomento a la contratación y de bonificación, pero no en cuanto a la flexibilidad de los requisitos de acuerdo a los rubros que predominan en una y otra región. Junto con ello destacan también que las dificultades de implementación depende del tamaño de las empresas y de los recursos que tengan para implementar adecuadamente el programa.

### Línea Jóvenes

En las regiones estudiadas la relación entre los jóvenes y los empresarios destaca por su constancia. En ella se observa la predominancia de dos aspectos que parecen contradictorios entre sí y que determinan la disposición de los Empresarios hacia este grupo.

Por un lado hay aspectos de los jóvenes que son valorados por los empresarios y por otro aspectos a corregir que son abiertamente reconocidos como propios de la edad. Con todo, la relación final es de aceptación y conveniencia, siendo para las empresas la contratación de jóvenes una parte fundamental de su RRHH. En ese sentido, para los Empresarios sobre todo de la región de la Araucanía y la de Antofagasta, en los rubros de la Minería y Manufacturas, el trabajo con los jóvenes suele verse como una inversión en el mediano y corto plazo, dada la alta capacidad para adaptarse a la dinámicas propias de la empresa.



*“trabajar con los chiquillos es complicado, porque son jóvenes, carretean y llegan atrasados, pero uno tiene que ser duro y poner límites, si no sonaste nomas...” (Coordinador, Empresa mediana, Manufactura no metálica, Araucanía)*

*“me gusta porque tienen ganas de salir adelante, como que saben que tienen un buen futuro y se esfuerzan para ser cada vez mejores...” (Coordinador, empresa Grande, Minería, Antofagasta)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Línea Jóvenes

#### Tipo de Contacto

En general los jóvenes, tanto hombres como mujeres, son contactados de diferentes formas independiente de la región, aunque suelen observarse algunas diferencias entre rubros y tamaños entre las Empresas.

Los jóvenes declaran que mayormente son contactados en el Liceo para hacer su práctica laboral en alguna empresa relacionada. Luego de ello vienen los contactos con familiares o conocidos. En última instancia están aquellos que van personalmente a dejar los currículos a las distintas empresas.

Tal panorama no difiere mucho de lo declarado por las empresas. Es posible observar 4 principales formas de ingresar: la primera está dada por aquellos que salen de los liceos técnicos o industriales de las regiones. Esta forma es muy frecuente en el rubro Minero y de Manufacturas, predominando en la II y IX región en empresas grandes. Los siguen aquellos que van personalmente a dejar sus currículos a las Empresas y por último, existen contactos entre las Empresas y algunas OMIL comunales como también hay incidencia de las OTEC sobre todo en la VII región del Maule.

*“a mi me dijo un primo que en el hotel estaban necesitando una persona, así que ahí me metí...(Joven, Hombre, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“a mi me contactaron en el liceo, ahí fue la empresa a ofrecer prácticas y me metí para trabajar...(Joven, Hombre, Minería, Antofagasta)*

*“los jóvenes llegan por distintas vías, están esos que vienen porque tienen que hacer la práctica, ahí tenemos algunos contactos con unos liceos y vienen los chicos...” (Maestro Guía, Empresa mediana, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“...acá vino una persona de la OTEC, ella se ofreció a hacer todo, ella consiguió el joven, el papeleo, todo...” (Coordinador, MicroEmpresa, Comercio, Maule)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Aspectos positivos y Negativos del Grupo

Para los actores estudiados, de todas las regiones, el trabajo con jóvenes está caracterizado por dos grandes aspectos:

a) **Aspectos positivos:** por un lado les resulta gratificante trabajar con jóvenes en la medida que ellos poseen gran energía para trabajar y son más adaptables a las dinámicas internas de trabajo. Ello es transversal a todas las empresas estudiadas.

b) **Aspectos negativos:** les resulta riesgoso trabajar con jóvenes, pues dadas las características propias de la edad los jóvenes suelen ser más inestables emocionalmente, lo que implicaría aumentar el riesgo de deserción del trabajo y de irresponsabilidades asociadas, como el retraso, las faltas, etc. No obstante, ello queda más en evidencia entre los hombres por sobre las mujeres, las que son mejor evaluadas en términos de responsabilidad con el puesto laboral.

*"A mi siempre me ha gustado trabajar con jóvenes por el hecho de que ...trabajé con personas adultas y ya no hay como mandarlos, decirles que hagan esto o esto otro, entonces tienen sus criterios y a los jóvenes puedes guiarlos más, pero eso me gusta trabajar con jóvenes." (Coordinador Empresa pequeña, Comercio, Maule)*

*"a veces uno no te responde y ahí tienes que ponerte duro, se la perdonas a la primera nomás, después ya no, si no ya no te respetan y estas sonado..." (Relator Interno, Empresa mediana, Manufactura metálica, Araucanía)*

*"yo la verdad prefiero las mujeres a los hombres, entre los jóvenes, las mujeres son más responsables" (Maestro Guía, Empresa Mediana, Actividades Inmobiliarias, RM)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Perfil ideal de los jóvenes

En general, el perfil ideal de los jóvenes para las empresas está asociado mayormente a la posesión de habilidades blandas más que a conocimientos técnicos en el área o función a desempeñar. Esta situación es observable en todas las regiones bajo estudio.

Con todo, es posible observar algunas diferencias entre rubros y tamaños de empresas que enriquecen el análisis.

Al respecto, las empresas de los rubros más especializados, como Minería, Manufacturas y algunas de Actividades Inmobiliarias, requieren, además de las habilidades blandas, que el joven tenga un conocimiento en el área o función a desempeñar. De ahí por ejemplo la búsqueda en Liceos técnicos e industriales de mano de obra para nutrir el trabajo.

*“...más que nada la responsabilidad, porque hay jóvenes que no tienen muchas ganas de trabajar o lo hacen para ganarse sus lucas y el vicio, entonces la idea es que asuma una responsabilidad dentro de la Empresa.” (Relator Interno, MicroEmpresa, Agricultura, Maule)*

*“tiene que tener habilidades también dentro de lo que va a hacer, si lo necesitamos para la contabilidad, tiene que tener algún estudio en eso, no va a venir así nomás...” (Maestro guía, Empresa Mediana, Actividades Inmobiliarias, RM)*

*“acá el joven tiene que ser despierto, tiene que tener sentido de la seguridad porque acá los accidentes son pan de cada día...” (Coordinador, Empresa Grande, Minería, Antofagasta)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Línea Mujeres y Mayores de 50 años

#### Aspectos positivos y Negativos del Grupo

En términos generales la percepción que tienen los Empresarios de las Mujeres y los Mayores de 50 años es de que estos grupos son mucho más responsables con el trabajo, pues al ser mayores, “necesitan” mucho más el estar trabajando, donde generalmente hay otras personas, que dependen de ellos

Este hecho les genera confianza a los Empresarios, pues saben que contratar a una persona de estos grupos conlleva un menor nivel de riesgo de ausentismo y abandono de las labores, pero también implica asumir ciertos costos como el embarazo, en el caso de las Mujeres y en la dificultad de insertarse en la dinámica interna del trabajo, en el caso de los Mayores de 50 años.

Con todo es necesario indicar que se observan diferencias entre regiones y rubros con respecto a la disposición a la contratación de estos grupos



*“Nosotros sólo trabajamos con mujeres, porque precisamente ellas desarrollan mucho mejor la función para la que se les contrata...” (Coordinador, Empresa Grande, Actividades Inmobiliarias, RM)*

*“los mayores de 50 son personas muy útiles, y altamente capacitadas, sobre todo eso diría yo, pero ¿sabes que? tienen muchas mañas y eso a veces nos complica...” (Coordinador, Empresa grande, Manufactura metálica Araucanía)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Trabajos específicos

Para los Empresarios estudiados, sobre todo de las regiones Metropolitana y Araucanía, ambos grupos, son capaces de cumplir funciones específicas. Se observa una predominancia de las Mujeres a cumplir funciones de tipo administrativa o de cajera y en labores de cosecha o recolección, principalmente por la preocupación y dedicación con el trabajo.

No obstante, hay ciertos rubros que tienen una preferencia por el trabajo con mujeres y otros que no trabajan con ellas. Tal es el caso del rubro comercio y actividades inmobiliarias que tienden a trabajar con mujeres, mientras que las manufacturas y minerías, suele haber una presencia muy baja de ellas.

Con los Mayores de 50 años, que son más experimentados en ciertas funciones, se les encomiendan principalmente labores de supervisión en terreno, aunque este grupo suele advertirse como el menos atractivo para los Empresarios, pues no tienen “visión de futuro”. Cabe destacar que este grupo es el menos referenciado por los actores entrevistados en todas las regiones.

*“las Mujeres que usamos acá las capacitamos en la caja porque son más dedicadas, más cuidadosas que los Hombres, además son más responsables y eso se nota.”  
(Maestro guía, Empresa mediana, Manufactura no metálica, Araucanía)*

*“los mayores sirven para esos cargos, como más de supervisor porque tienen harta experiencia, pero como te digo, es muy difícil contratar a ese grupo porque ya tienen otra dinámica que a la Empresa no siempre le conviene...”  
(Relator Interno, Empresa grande, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“mira la verdad si trabajan mayores, pero generalmente uno no contrata personas mayores a menos que sean muy expertos en el tema, pero preferimos jóvenes o menores de 50 años.” (Coordinador, Empresa Grande, Minería, Antofagasta)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Perfil ideal de los Grupos

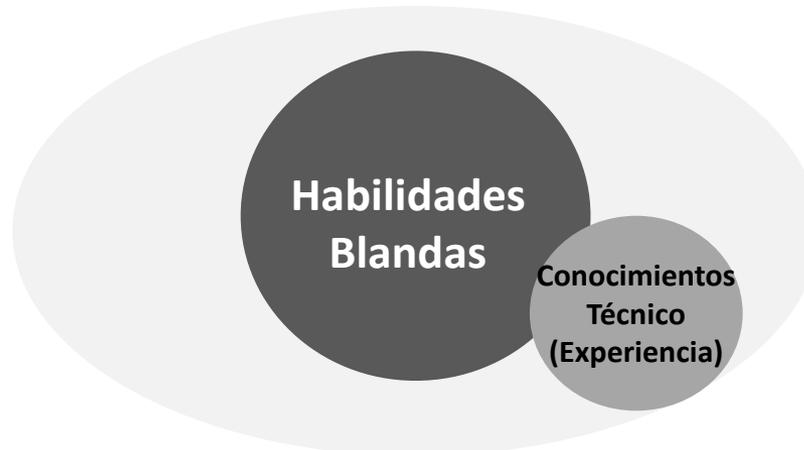
Al igual que con los jóvenes, para los Empresarios de las regiones estudiadas que trabajan con estos grupos, es importante que ellos cumplan más que nada con habilidades blandas fundamentadas en las ganas de trabajar, la responsabilidad y el compromiso hacia la Empresa.

Dichos aspectos son más importantes que los conocimientos técnicos, pues lo que más importa a las Empresas es precisamente, generar cohesión al interior de la Empresa entre los trabajadores con todos los beneficios que ello implica a nivel organizacional.

*“más que nada es lo mismo que la gente Joven, la responsabilidad más que nada, porque los objetivos se cumplen solos, una persona responsable en su trabajo va ir bien. No buscamos tanto capacidad sino que se entreguen por la Empresa” (Relator Interno, MicroEmpresa, Comercio, Maule)*

*“yo creo que una persona mayor para estar trabajando así, tiene que estar muy necesitado de trabajar, por lo que debe, me imagino, ponerle todo el empeño para que lo contraten...” (Maestro guía, empresa grande, Comercio, RM)*

### Perfil Ideal



## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Adecuación de las líneas del Programa a la realidad regional

Para los actores institucionales estudiados el Programa sí responde a las necesidades de las regiones, aunque destacan ciertas salvedades:

- Hay una baja adecuación de las metas impuestas desde el Nivel Central con la realidad regional.
- Las líneas del Programa poseen requisitos que son difíciles de cumplir sobre todo en relación a los meses de cesantía.
- Los plazos para la contratación de jóvenes que tienen las Empresas suelen darse fuera de los plazos establecidos en las metas institucionales sobre todo en regiones con rubros de trabajo por temporada, como el Comercio y actividades agrícolas.

Para todos los segmentos, el elemento que facilita la adopción del Programa en todos los rubros y regiones está dado por el tema de la bonificación. En relación a los elementos que dificultan la adopción está el tema de los meses de cesantía asociados a cada una de las líneas del Programa y la necesidad de contratar a los jóvenes por 6 meses. Esto último cobra bastante relevancia en la medida que las Empresas aducen que ello les complica porque el periodo ideal en que ellas funcionan son con evaluaciones del trabajo cada 3 meses. Dicho conflicto es aún más relevante en ciertos rubros de empresas que presentan de modo focalizado sus periodos de contratación de personal.



*“La bonificación es lo más importante y prácticamente lo único importante para que los Empresarios opten al Programa, porque la capacitación prácticamente les da lo mismo...”(Encargado de Programa, Maule)*

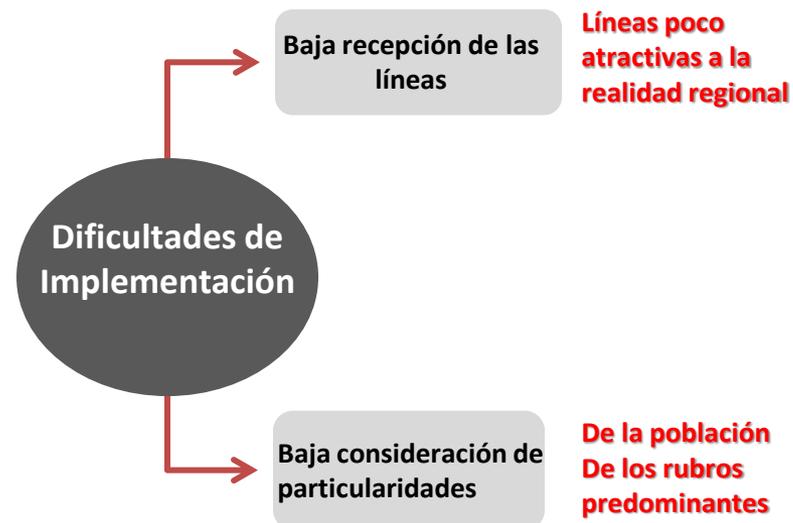
### Dificultades en la Implementación de las líneas

En todas las regiones estudiadas, las principales dificultades que se observan en la implementación del Programa tienen que ver principalmente con cómo se va adecuando el Programa, en términos de diseño y ejecución a las realidades regionales.

*“importa cómo se diseñe y cómo se implemente el Programa porque te digo, no es lo mismo acá en la Araucanía que en Santiago o Antofagasta...” (Director Regional, Araucanía)*

#### Baja recepción de las líneas

Una de las principales dificultades experimentadas por el Programa, según los encargados de Programa y los Directores Regionales entrevistados, tiene que ver con la poca recepción del Programa en las Empresas. En general se observa que el Programa no resulta de interés masivo y que sólo incide en ciertos rubros específicos que requieren mano de obra más capacitada o en aquellos que necesitan altos volúmenes de trabajadores para ciertas faenas, como las agrícolas por ejemplo.



*“ha sido difícil difundir el Programa en la región porque no es muy interesante para los Empresarios que buscan más que nada el beneficio económico. En el caso por ejemplo de los mayores de 50 años, llevamos 1 cupo de los 6 que nos pidieron como meta...” (Encargada de Programa, Araucanía)*

*“para ellos resulta ser un programa de bonificación más que un programa de capacitación...” (Encargado de Programa, RM)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Baja consideración de particularidades locales

Otra de las dificultades observadas tiene que ver con la baja consideración de las particularidades de la región al momento de implementar el Programa sobre todo en la región del Maule y la Araucanía. Surge la necesidad de considerar ciertas particularidades regionales que puedan incidir positivamente en la adopción del Programa.

Se identifican principalmente la necesidad de considerar:

- 1) Las particularidades de la población:** se puede potenciar una línea sobre la otra de acuerdo a las necesidades de la población de cada región. Hay regiones como la de la Araucanía que presenta alta demanda de la línea mujeres, pero la rigidez de los requisitos no resulta atractiva para los empresarios de la zona.
- 2) Las particularidades de los rubros predominantes en las regiones:** se puede potenciar aspectos de la capacitación que resulten más atractivos para las Empresas. en las regiones aludidas, dados los rubros que predominan.

*“dependiendo de las fechas se va necesitando más gente como acá la necesidad de contratar mano de obra de las Empresas es estacional, hay momentos en que sube la demanda y otras que baja...” (Encargada de Programa, Maule)*

*“si acá se consideraran aspectos locales te digo que la cosa sería diferente porque podríamos adoptar nuestras propias estrategias para implementar los programas...” (Director Regional, Araucanía)*

*“nosotros tenemos a 400 y tantos jóvenes colocados por el programa, pero en mujeres tenemos a 6 y mayores de 50 a ninguna” (Director Regional, Antofagasta)*

## 4.3 Relación con el Grupo Objetivo

### Flexibilización de los requisitos

Para todos los actores institucionales estudiados es importante flexibilizar los requisitos para facilitar la postulación a las líneas del Programa por parte de las Empresas. Según ellos, las Empresas se interesan por las líneas del Programa, pero al conocer los requisitos éste deja de ser atractivo.

*“debieran ser más flexibles, como para que las Empresas postulen si no, no va a postular nadie...” (Director Regional, Araucanía)*

### Fomento de la postulación

Para los actores institucionales la rigidez de los requisitos para postular a las líneas del Programa muchas veces no logra seducir a las Empresas o lisa y llanamente termina por alejarlas.

Para ellos es importante que los requisitos puedan ser flexibilizados de acuerdo al tamaño y rubros de las Empresas que postulan, pues efectivamente, se han identificado brechas en el acceso a las líneas entre las mismas Empresas.



*“mira acá siempre preguntan por la línea Mujeres, es por la que más preguntan, pero cuando se enteran que hay que tener 3 meses de cesantía, ya no les gusta...” (Encargada de Programa, Araucanía)*

*“las mujeres sobre 30 años, en los sectores que nosotros estamos buscando, cuesta insertarlas laboralmente. “lo mismo, el tema de la cesantía, el programa obliga, les pide cesantía a las mujeres, 3 meses de cesantía” (Encargado de Programa, Antofagasta)*

## 4.4 Implementación del Programa

### Mapa conceptual de la Dimensión

#### Implementación del Programa

La implementación del Programa apunta a levantar información sobre cómo los actores perciben y cómo evalúan el Programa desarrollado a la fecha, destacando sus fortalezas y debilidades. Del mismo modo, apunta a establecer cuál es el modo en que los jóvenes fueron contactados para trabajar en la Empresa y cuáles han sido hasta ahora las funciones que están desempeñando o desempeñaron al interior de la Empresa. Por último, también se incluye la autoevaluación de los actores institucionales en relación a la implementación del Programa de modo de lograr integrar también la perspectiva institucional dentro del discurso.

Evaluación del Rol  
Individual en el  
desarrollo del  
Programa

Apreciación global  
del Programa  
a la fecha

Funciones  
desarrolladas  
por los jóvenes

## 4.4 Implementación del Programa

### Mapa conceptual de la Dimensión

#### Evaluación del Rol Individual en el desarrollo del Programa

Esta subdimensión busca identificar cuál es el rol que le compete a los actores institucionales dentro de la implementación del Programa y cómo evalúa dicho proceso.

*“... contribuyo a difundirlo, supervisar la ejecución y responder las dudas que plantean las OTEC, las Empresas...” (Encargado de Programa, Maule)*

#### Apreciación global del Programa a la fecha

Esta subdimensión permite levantar la percepción que tienen los beneficiarios acerca del estado del Programa a la fecha integrando aspectos que han facilitado y dificultado la puesta en marcha del Programa, la relación con SENCE, etc.

*“... aquellos aspectos que han facilitado está el tema de las capacitaciones, pero lo más difícil diría es el tema del pago de la bonificación...” (Coordinador, Empresa grande, Manufactura metálica, Araucanía)*

#### Funciones desarrolladas por los jóvenes

Esta subdimensión levanta información relevante sobre cuál es la función que actualmente desempeñan los jóvenes, si ésta función tiene relación con la capacitación recibida y cómo evalúan dicha función en términos de sus implicancias personales.

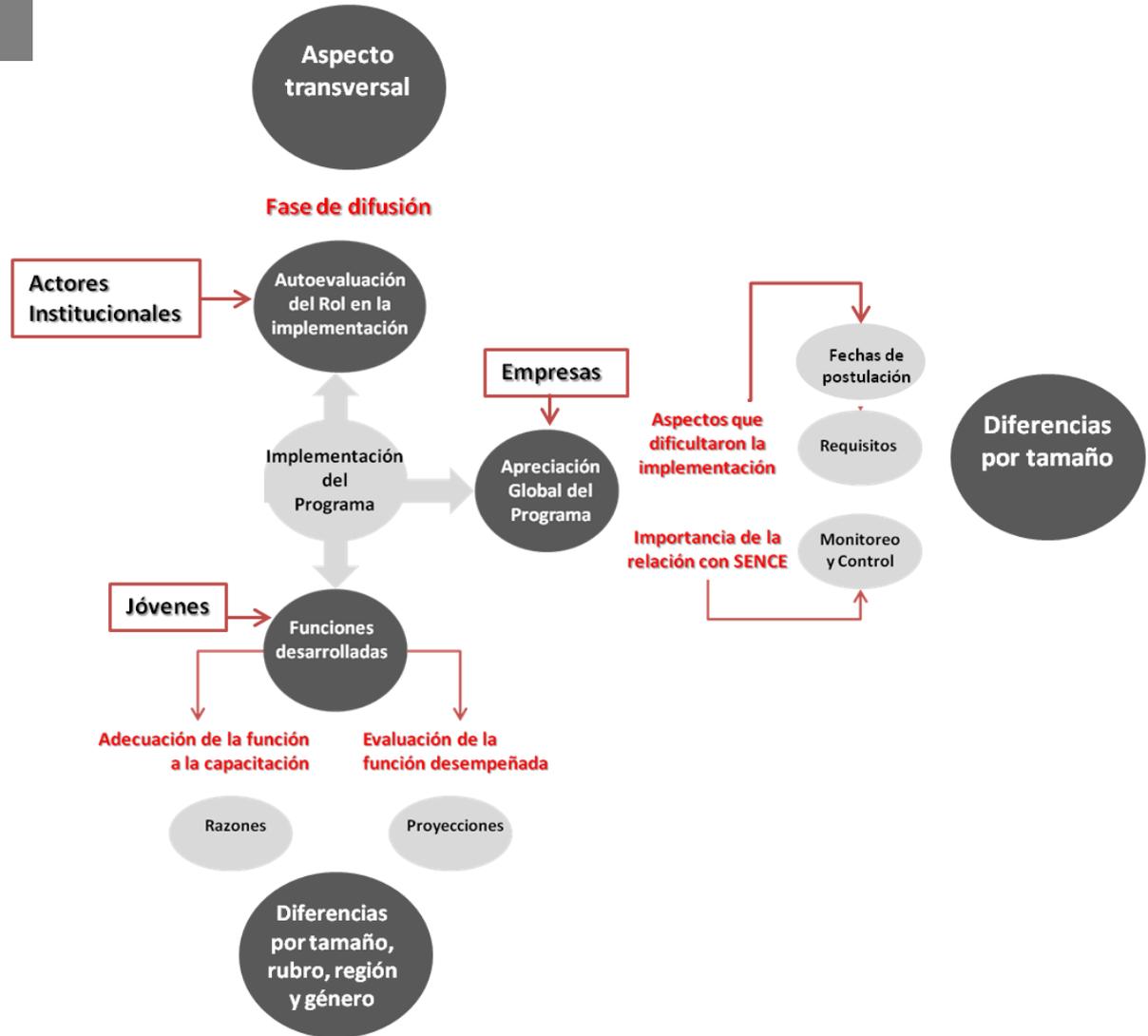
*“... ha sido súper bueno porque he podido aplicar ahí, en el trabajo lo que vi en el colegio...” (Joven, Hombre, Manufacturas, RM)*

# 4.4 Implementación del Programa

## Mapa Global de la Dimensión

La dimensión “Implementación del Programa” releva la percepción que tienen diversos actores de las regiones estudiadas con respecto a la implementación y puesta en marcha del Programa.

*“a esa línea (mayores de 50 años) hay que hacerle un cambio completo, hay que darle mucho más que una vuelta.” (Director Regional, Araucanía)*



## 4.4 Implementación del Programa

### Mapa Global de la Dimensión

Los Empresarios relevan la apreciación global que han tenido con el Programa con la intención de evaluar como ha sido la experiencia hasta el momento. En ese sentido se relevan algunas diferencias por rubro con respecto a la implementación. No obstante todos coinciden en que dentro de los aspectos que dificultaron la puesta en marcha del Programa están los requisitos exigidos por SENCE.

Por otro lado, también relevan aquellos aspectos de la implementación desde el discurso de los jóvenes sobre todo a las funciones desarrolladas en el trabajo y a la adecuación de estas según las capacitaciones recibidas.

Por último rescata el rol que cumple el actor institucional en el proceso de implementación, cuál es la importancia del papel desempeñado y en qué fase dicho rol cobra mayor relevancia. Ahí es interesante rescatar la visión transversal en ellos que tiene que ver con la fase del Programa donde tienen mayor participación y qué función específica cumplen en ella destacando ampliamente el rol en la fase de difusión del Programa y revisión de antecedentes.

## 4.4 Implementación del Programa

### Apreciación Global del Programa

Para los empresarios entrevistados, el programa ha marchado bien, sin mayores inconvenientes, salvo el algunas renuncias de algunos jóvenes y en el retraso del pago de las bonificaciones por parte de SENCE en la Región de la Araucanía.

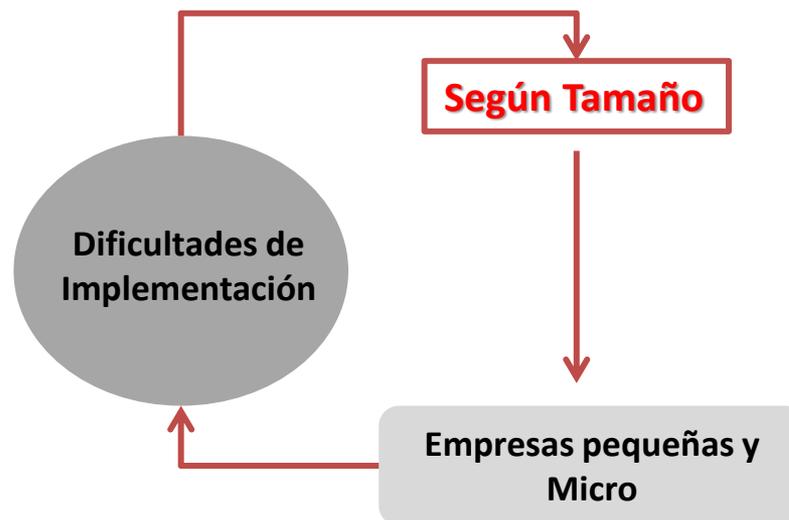
Con todo, es posible notar algunas diferencias entre tamaños de empresa que es posible evidenciar en el discurso de los entrevistados.

Así, mientras que las empresas grandes, no tienen problemas para implementar las capacitaciones, las empresas pequeñas y micro, de la región del Maule, han tenido dificultades, sobre todo porque no cuentan con la infraestructura adecuada para realizar capacitaciones o porque no les da el tiempo necesario para realizarlas o porque la figura del relator interno y maestro guía, es la misma que la de quien realizó el proceso de postulación al Programa.

*“se ha realizado todo de acuerdo a lo planeado, salvo eso que estamos esperando que nos paguen, si lo demás ha ido todo bien...” (Coordinador, Empresa grande, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“no hemos tenido problemas porque incluso nosotros empezamos antes las capacitaciones...” (Coordinador, Empresa Grande, Actividades Inmobiliarias, RM)*

*“Acá tratamos de hacer de todo, muchas veces soy yo mismo quien les hace la charla y después vamos a las cajas a ver el tema...” (Coordinador, Empresa pequeña, Comercio, Maule)*



## 4.4 Implementación del Programa

### Aspectos que dificultaron la implementación

Para los actores el proceso de reunir gente que cumpliera con los requisitos que exigía SENCE es la mayor dificultad que tienen los empresarios de todas las regiones en relación a la implementación, aunque es mucho menor este problema en empresas de tamaño grande. En segundo lugar aparece el tema de la coordinación de las capacitaciones sobre todo en el caso de las medianas, pequeñas y micros de todos los rubros y el retraso en el pago de las bonificaciones en algunas regiones como la RM y la Araucanía. Por último aparece el tema de las fechas de implementación del Programa, donde muchas de las empresas tenían periodos muy diferentes de contratación de personal.

*“Las fechas de que impone el programa y el SENCE no se adecúan a los procesos internos de la empresa. Estamos siempre en el límite, porque nosotros contratamos a mitad de enero y las platas del gobierno están a final de enero” (Coordinador, empresa grande, Minería, Antofagasta)*

*“las devoluciones se demoraron, no recuerdo las fechas pero demoraron, por decirte, era marzo o abril y llego en junio o julio, como tres meses después” (Coordinador, Empresa grande, Manufactura no metálica, Araucanía)*

### Aspectos que facilitaron la implementación

Quizá el único aspecto que ha facilitado la implementación del Programa, que es rescatado principalmente en las regiones Metropolitana y de Antofagasta (en menor medida el Maule), tiene que ver con la disposición de la gente de SENCE para responder a todas las dudas que se le puedan presentar a los empresarios acerca de la implementación misma del Programa.

*“Me sirvió mucho el contacto con SENCE para ver como lo hacía con las capacitaciones.” (Coordinador, Empresa mediana, Actividades Inmobiliarias, RM)*

## 4.4 Implementación del Programa

### Importancia de la relación con SENCE

Siguiendo el punto anterior, la evaluación que hacen de la relación con SENCE es bastante buena en todas las regiones, aunque es mucho mayor en las regiones de la Araucanía y RM. En ellas destaca la buena disposición de los funcionarios para aclarar las dudas con respecto a las diferentes etapas del Programa, los requisitos, etc. Por otra parte también aducen que si bien algunos han sido monitoreados por SENCE, ello les parece muy bien, pues SENCE, debe velar por la correcta implementación del Programa y del cumplimiento de todas sus fases.

### Autoevaluación del Rol desempeñado

En general, el rol del Encargado de Programa es mucho más importante en la etapa de difusión del Programa en todas las regiones estudiadas. Durante la implementación no tienen mucha injerencia, pues no tienen mucho tiempo para desarrollar actividades de fiscalización.

*“El SENCE hecho un seguimiento de la implementación del programa en cuanto a la documentación que la empresa debe entregar. SENCE ha hecho fiscalización, ha venido a ver la documentación, eso me parece bien.” (Coordinador, Empresa Grande, Comercio, Antofagasta)*

*“ha sido bueno si cuando hemos tenido dudas llamamos y nos atienden bien, si no tengo nada que decir con la atención” (Coordinador, Empresa pequeña, Comercio, Maule)*

*“estamos bien preocupados de hacer una buena difusión del Programa, de darlo a conocer a las empresas, esa es la clave de nuestro trabajo” (Encargado de Programa RM)*

## 4.4 Implementación del Programa

### Funciones desarrolladas por los Jóvenes

Con respecto a las funciones desarrolladas al interior de las empresas hay diferencias bastante notorias entre los jóvenes, tanto hombres como mujeres, de las diversas regiones estudiadas.

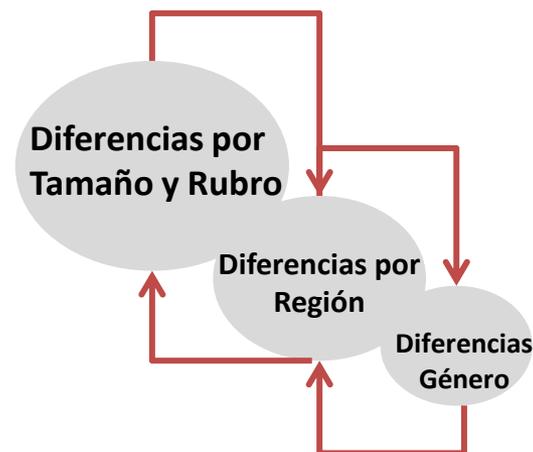
Los jóvenes de la Araucanía tienen una visión bastante crítica con respecto a las funciones desarrolladas al interior de la Empresa. Son muy pocos los que aducen que efectivamente están desarrollando la función en la que fueron capacitados. Los demás declaran que si bien los han capacitado, los cambian de sección rápidamente y deben adaptarse al trabajo sin recibir capacitación. Por último hay algunos que incluso declaran no haber recibido ningún tipo de capacitación y que la función que desarrollan la hacen sin capacitación.

Los jóvenes de la RM y de Antofagasta en cambio, perciben que las funciones que desarrollan son de mucha importancia, pues efectivamente cumplen a cabalidad en lo que fueron capacitados. Asimismo, destacan que dichas capacitaciones son de mucha utilidad, pues les ofrece la posibilidad de proyectarse dentro de la empresa.

*"a mi me explicaron como funcionaba una máquina y luego me cambiaron a otra y no cachaba nada, ahí tuve que pedir ayuda nomas a mis compañeros..." (Joven, Hombre, agrícola, Araucanía)*

*"a mi me capacitaron bastante tiempo en el INACAP, después nos fuimos al casino a trabajar..." (Joven, Mujer, Hotelería, RM)*

*"a nosotros nos capacitan harto tiempo porque es muy importante saber lo que vamos a hacer en la mina..." (Joven, Hombre, Minería, Antofagasta)*



## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Mapa conceptual de la Dimensión

#### Evaluación componentes específicos del Programa

La dimensión aborda la evaluación que tienen los diversos actores involucrados acerca de los componentes específicos del Programa, a saber: las capacitaciones y la bonificación a la contratación. En cuanto a las capacitaciones lo que levanta la dimensión es determinar cuál es la disposición que toman las Empresas con respecto a la capacitación y como coordinan la teoría con la práctica. Es interesante notar cómo es la coordinación que realizan y saber si alguna tiene más importancia que la otra dependiendo del rubro o del tamaño de la Empresa. Por otra parte aborda la evaluación que hacen de la bonificación a la contratación, recogiendo sus impresiones y sugerencias.

#### Subdimensiones

Coordinación de la  
capacitación con la  
función desempeñada

Capacitación teórica y  
función desempeñada  
en la Empresa

Percepción general de  
la unión entre lo  
teórico y lo práctico

Sobre la Bonificación

## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Mapa conceptual de la Dimensión

**Coordinación de la capacitación con la función desempeñada**

La subdimensión apunta a establecer cuál es el método de coordinación que utilizan las Empresas entre la capacitaciones teórica y la función específica que desarrolla el oven dentro de la Empresa y la justificación de tal coordinación.

*“Generalmente van de la mano los dos procesos, no va uno primero y otro después, se les traspara competencias que luego van desarrollando” (Encargado de Programa, Maule)*

**Capacitación teórica y función desempeñada en la Empresa**

Esta subdimensión permite caracterizar los acentos que las Empresas ponen en las diferentes procesos: Si en la capacitación teórica o en el aprendizaje desarrollado en la función misma que cumple el Joven

*“nosotros desarrollamos un proceso de capacitación teórico de todo lo que van a ver en el trabajo y una vez que pasan ese proceso, vemos si siguen trabajando...” (Coordinador, Empresa Grande, Comercio, RM)*

**Percepción general de la unión entre lo teórico y lo práctico**

Esta subdimensión levanta información relevante sobre cuál es la función que actualmente desempeñan los jóvenes, si ésta función tiene relación con la capacitación recibida y cómo evalúan dicha función en términos de sus implicancias personales.

*“...no vaya a ser que en la OTEC les digan algo que acá no tiene nada que ver, esa coordinación es vital para que los jóvenes estén bien preparados” (Maestro guía, Empresa Grande, Comercio, RM)*

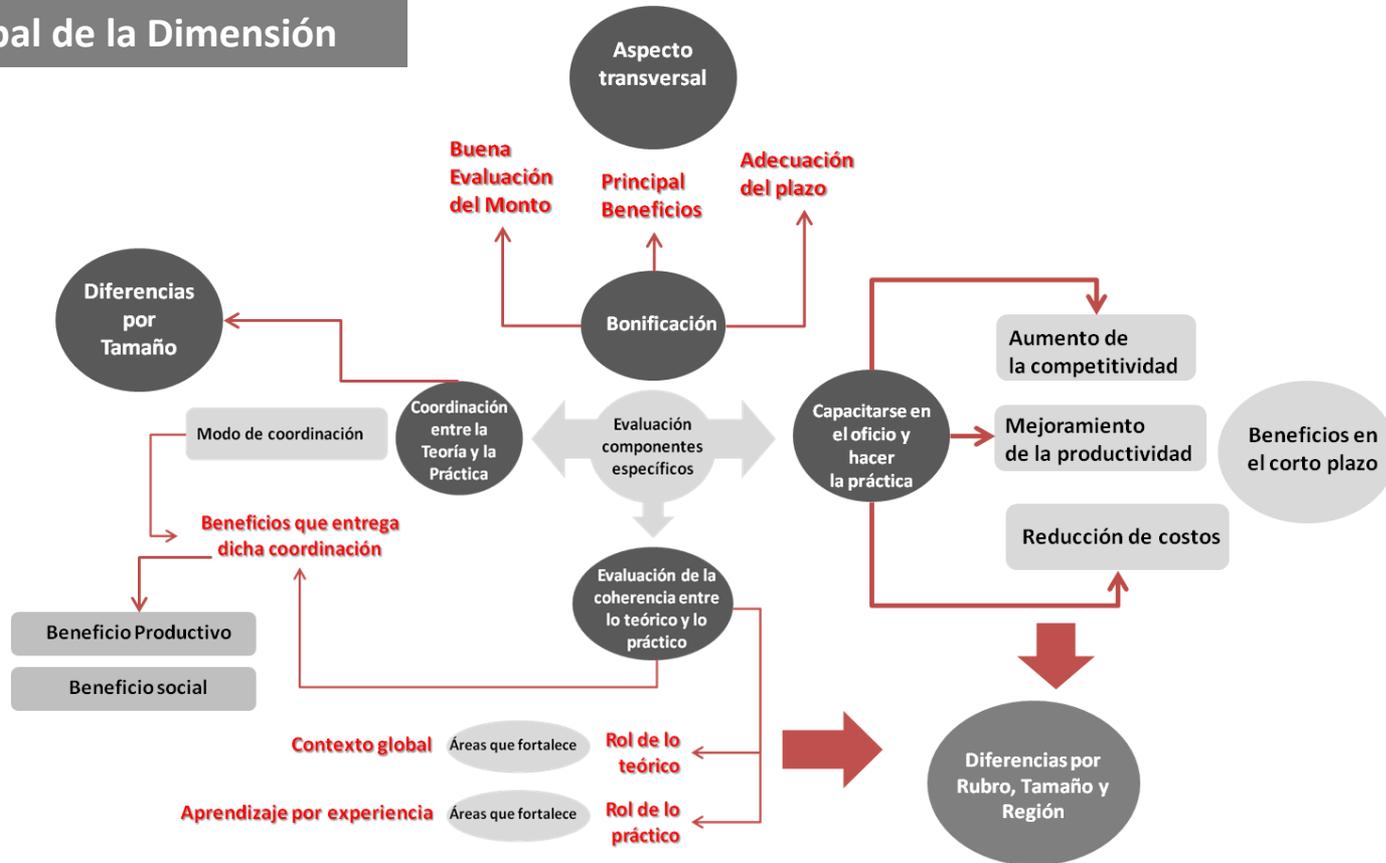
**Sobre la Bonificación**

Por último, esta subdimensión levanta la percepción que tienen los Empresarios con respecto a la bonificación, sus montos y plazos ideales.

*“sería ideal el 100% porque al final uno está haciendo una gran labor contratando gente que no tiene trabajo...” (Coordinador, Empresa Grande, Comercio, Antofagasta)*

## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Mapa Global de la Dimensión



La evaluación de los componentes específicos del Programa se compone de tres subdimensiones principales: la que tiene que ver con la evaluación de la bonificación tanto del monto como del plazo, las justificaciones de ello y sus beneficios lo que en términos generales es considerado un elemento transversal a todas las empresas entrevistadas en el estudio. En segundo lugar se ubica la subdimensión que aborda la coordinación que las Empresas realizan entre la teoría y la práctica, cuáles el modo de coordinación que prevalece en las regiones estudiadas y si ello tiene relación con el tamaño de las empresas o el rubro.

## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Mapa Global de la Dimensión

Asimismo, se asume que dicha coordinación responde a una visión particular que tiene la Empresa con respecto a la delimitación de ciertas áreas que deben ser reforzadas para entregar más y mejores beneficios sobre todo en relación a términos productivos y de tipo social, en el largo y corto plazo.

Por último destaca la evaluación que hacen los jóvenes de las capacitaciones y si la coordinación entre éstas es coherente con respecto a la función que desempeñan dentro de la empresa. Del mismo modo interesa relevar cuál es el rol que cumplen tanto la teoría como la práctica en la capacitación, qué aspectos fortalece y cómo ello redundará en beneficios no sólo para la Empresa sino también para el trabajador. Asimismo conviene delimitar cuál es la percepción que tienen los Jóvenes, como trabajadores de la empresa que organiza las capacitaciones y cuál es la importancia que ella otorga a las capacitaciones.

### **Coordinación entre lo teórico y la práctica en el puesto de Trabajo**

La coordinación entre la capacitación teórica y la práctica en el puesto de trabajo varía dependiendo del tamaño y el rubro de la empresa.

En las empresas medianas y pequeñas, la coordinación se realiza a partir de módulos que intercalan la teoría con la práctica. De este modo, se logra con las capacitaciones teóricas, contextualizar y explicar el funcionamiento del trabajo y posteriormente se realiza la práctica de dicho módulo.

*“primero se les enseña la parte teórica, como funciona, los materiales que se usan, cómo se usan, para qué y luego se va a la práctica. Igual se parte siempre de lo básico y luego se va complejizando el tema” (Maestro Guía, Empresa mediana, Manufactura metálica, Araucanía)*

## 4.5 Evaluación componentes específicos

Las empresas grandes en tanto, la coordinación se hace a través de un período largo de capacitación teórica y luego se inicia la fase de trabajo en la función donde son constantemente evaluados y supervisados por el maestro guía.

### Sobre la Bonificación

Los Empresarios estudiados de todas las regiones, están satisfechos con la bonificación recibida. De hecho es una de las principales motivaciones por las que postularon al Programa. Tal bonificación es evaluada como suficiente, en la medida que contribuye a contratar mano de obra y capacitarla. Si bien la mayoría paga más que el sueldo mínimo, igualmente están satisfechos con el 50% recibido. Sin duda para ellos el beneficio está en que se construye una ayuda mutua entre quienes necesitan empleo y quienes necesitan mano de obra.

Sólo el rubro minero muestra cierto descontento con el periodo sobre todo porque las capacitaciones que ellos imparten duran mucho más que seis meses.

*“primero ellos van a la OTEC y realizan la capacitación, luego de eso que son como tres semanas, se vienen a trabajar...” (Coordinador, Empresa Grande, Comercio, RM)*

*“si, está bien, igual nosotros pagamos más que el sueldo mínimo, pero para las funciones que desempeñan los jóvenes están bien, así nos ayudamos mutuamente...” (Coordinador, Empresa grande, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“Seis meses es lo adecuado, los Empresarios lo manifiestan y se adaptan a los requerimientos de la región” (Encargado de Programa, Maule)*

## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Evaluación de la Coherencia entre lo teórico y lo práctico

Los jóvenes que han pasado por la experiencia del Programa agradecen la capacitación aunque esta es percibida de diferentes modos según el rubro al que pertenecen y la región de procedencia. El mayor reparo que hacen, de modo transversal, tiene que ver con que no hay una pauta mínima que establezca como deben ser las capacitaciones.

A los jóvenes se les capacita teóricamente y luego en la práctica realizan otra cosa, esto dado principalmente por las necesidades de mano de obra que tenga la Empresa. Esto es observable en los Jóvenes de la Araucanía de empresas pequeñas, medianas y en algunos casos de grandes. Ellos declaran que pasan por diferentes áreas después de haberos capacitados en una. El beneficio de esto para las Empresas consiste en tener a una persona en todas las funciones, pero que ha sido capacitada teóricamente en una sola.

No obstante, los jóvenes de la RM y Antofagasta se sienten bastante satisfechos con las capacitaciones recibidas sobre todo porque los estándares de las empresas en las que se desempeñan son bastante altos, lo que da cuenta de un nivel mayor en la implementación de las capacitaciones.

*“a nosotros nos capacitan en una cosa, nos enseñan como funciona algo y después nos mandan a otro lado, donde no sabemos nada, uno no entiende bien para qué capacitan entonces”(Joven, Hombre, Manufactura metálica, Araucanía)*

*“las capacitaciones eran súper buenas, a todo lujo, porque eran en el DUOC, en la sala más elegante y con comida y todo” (Joven, Hombre, Manufactura RM)*

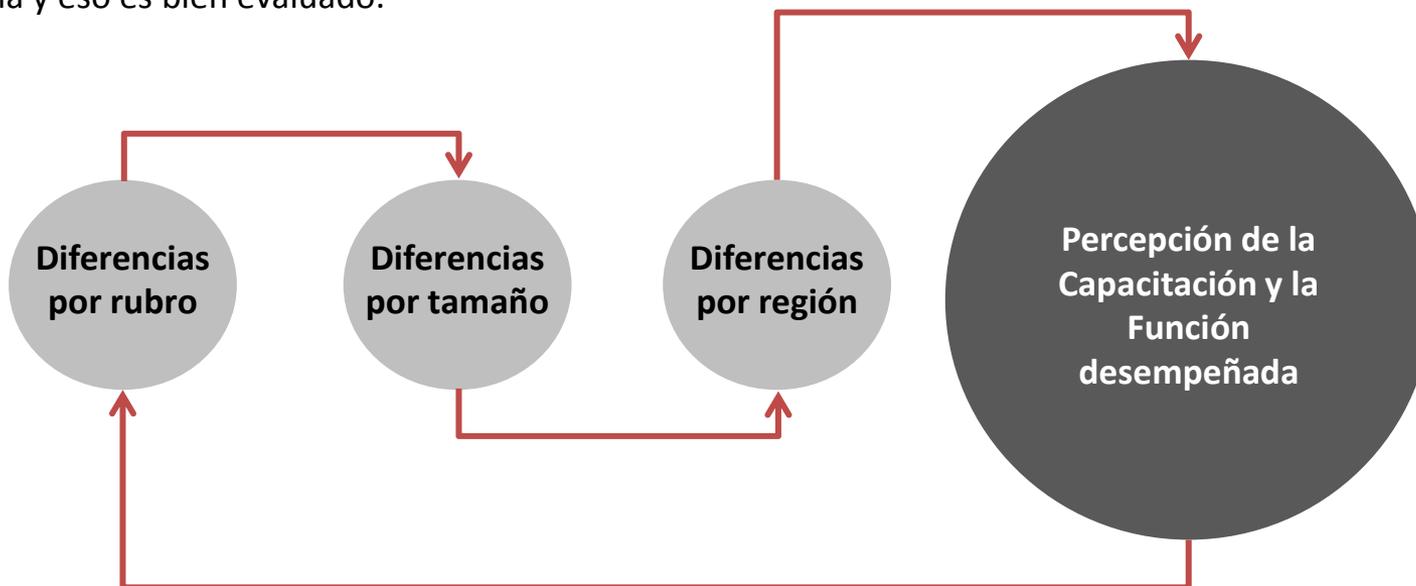
## 4.5 Evaluación componentes específicos

Por otra parte, los jóvenes aducen que es mucho más importante el desarrollo que obtienen en la práctica misma de la función en el puesto de trabajo más que en la capacitación teórica en la medida que ello les permite adquirir un conocimiento experiencial que fortalece la aplicación cotidiana de los contenidos vistos por sobre los teóricos.

Este aspecto es transversal a todos los jóvenes entrevistados, sin distinción de género, pues se observa que muchos de ellos aplican por primera vez un conocimiento que es teórico en la práctica misma y eso es bien evaluado.

*“uno aprende haciendo, eso te queda más que las clases, además que son más fomes...” (Joven, Hombre, Manufactura no metálica, Araucanía)*

*“la capacitación está bien, pero no te entrega todo, es mejor la pega misma, porque ahí hay otras cosas que en la capacitación uno no ve...” (Joven, Mujer, Hotelería, RM)*



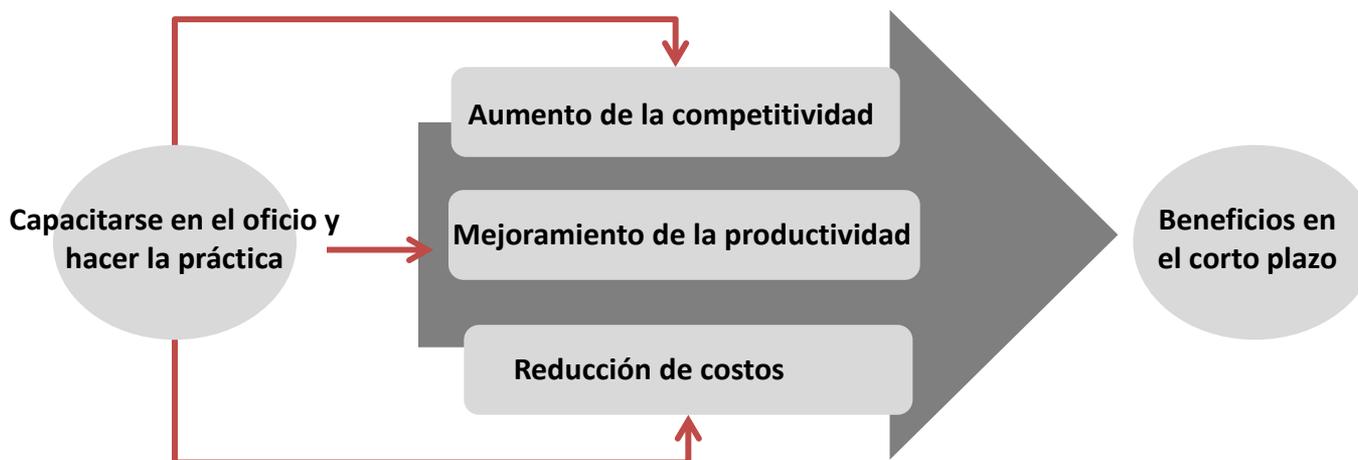
## 4.5 Evaluación componentes específicos

### Percepción general de capacitarse en el oficio y realizar la práctica en la función encomendada

Los actores de todas regiones estudiadas, aluden a que el beneficio principal de esta modalidad es la de aumentar la competitividad y la productividad de la Empresa pues el contar con mano de obra capacitada en la función asegura al menos la formación de una persona que conoce el oficio y que es mucho más barato que conseguirlo en el mercado directamente. Tales beneficios son palpables para la empresa en el corto plazo por lo que no es necesario esperar tanto tiempo para ver los frutos de la inversión.

*"Lo encuentro fantástico, requería personas pero no hay personas formadas, así que las tuve que formar yo, así que me apoye SENCE es espectacular. Y el plan con solo una parte "queda trunco, es indispensable las dos cosas" (Relator Interno, MicroEmpresa, Comercio, Maule)*

*"me gusta porque los chicos no vienen en cero, sino que ya saben como funciona el tema..." (Maestro guía, Empresa Grande, Comercio, RM)*



## 4.6 Evaluación del rol y funciones dentro del modelo

### Mapa conceptual de la Dimensión

#### Evaluación del rol y funciones dentro del modelo

Esta dimensión tiene como propósito levantar información desde los actores que actúan como capacitadores dentro del Programa. Estos son los Relatores Internos o las OTEC y los Maestros guías que hacen el acompañamiento práctico al interior de las Empresas. El objetivo es levantar información relacionada con el proceso de capacitación y cuál es la importancia de dicho actor al interior del modelo, cuál es la información que el maneja respecto del Programa, cómo es el trabajo con los jóvenes, destacando aspectos positivos y brechas de mejora y por último detallar cuáles son los requisitos esenciales para realizar bien la labor tanto de relator como de maestro guía.

#### Subdimensiones

Capacidades y habilidades  
requeridas para ejercer  
de mejor modo su rol

Valoración del  
trabajo con los  
Jóvenes

Nivel de conocimiento  
del Programa

Descripción del Rol  
que cumple

*“...antes que cualquier cosa paciencia, paciencia y capacidad para enseñar, si no, no resulta...” (Maestro guía, Empresa Grande, Minería, Antofagasta)*

### Mapa conceptual de la Dimensión

#### Descripción del Rol que cumple

La subdimensión apunta a describir cuál es el rol o la función que cumple dentro del proceso de capacitación.

*"la empresa entrega un plan y nosotros tenemos que amoldarnos a ellos, podemos sugerir cosas a ellos, pero al final son ellos los que deciden"(OTEC, Antofagasta)*

#### Nivel de conocimiento del Programa

El nivel de conocimiento del Programa y de la función que cumple apunta a establecer cuál es el nivel de adscripción e incorporación al proceso .

*"yo soy el Encargado de supervisar y enseñarle a los jóvenes como es el sistema de trabajo una vez que ellos terminan las capacitaciones teóricas"..." (Maestro guía, Empresa mediana, Manufactura no metálica, Araucanía)*

#### Descripción del trabajo con los Jóvenes

Esta subdimensión levanta información sobre cómo es el trabajo con los jóvenes, cuáles son los aspectos que releva a la hora de trabajar con ellos.

*"los jóvenes tienen perspectivas con el programa, entonces le ponen todo lo de ellos para poder aprobar, aprender y todo lo demás y se van comprometiendo" (OTEC, RM)*

#### Capacidades y habilidades requeridas para ejercer de mejor modo su rol

Por último, esta subdimensión hace referencia a establecer cuáles son las habilidades necesarias para ejercer de mejor modo el rol.

*"el tutor se vuelve tan relevante que comienza a ser un segundo papá" (Maestro guía, Empresa Grande, Minería, Antofagasta)*