

Talent Cloud 2017



FUNIDES

FUNDACION NICARAGUENSE PARA EL
DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES



La Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) es un centro de pensamiento e investigación que busca promover el progreso económico y social de los nicaragüenses en un marco de equidad e igualdad de oportunidades.

Misión:

Promover el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en Nicaragua, mediante la promoción de políticas públicas y privadas basadas en los principios democráticos, la libre empresa, un marco institucional sólido y el respeto al estado de derecho.

La agenda investigativa de FUNIDES se concentra en economía, institucionalidad y desarrollo sostenible. La Fundación cree que es esencial implementar políticas públicas que fortalezcan la institucionalidad del país, el marco regulatorio, la rendición de cuentas y el estado de derecho; que mejoren la calidad y disponibilidad de nuestra infraestructura y servicios públicos; consoliden la estabilidad macroeconómica y fomenten la inversión y el libre comercio; promuevan la innovación y la transferencia de tecnología; y mejoren el acceso y calidad de la salud, educación y protección social para los nicaragüenses en condición de pobreza.

funides.com

info@funides.com

facebook.com/funidesnicaragua

youtube.com/funides

twitter.com/funides

blog.funides.com

JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENTE

Gerardo José Baltodano Cantarero

VICEPRESIDENTE

Luis Alberto Rivas Anduray

SECRETARIO

Edwin Alejandro Mendieta Chamorro

TESORERO

Martha Jeannette Duque-Estrada Gurdíán

DIRECTORES PROPIETARIOS

Alfredo José Marín Ximenez

Aurora Mercedes Gurdíán de Lacayo

Humberto Antonio Belli Pereira

Jaime Montealegre Lacayo

Juan Carlos Sansón Caldera

Mario José Arana Sevilla

Roberto Martino Salvo Horvilleur

DIRECTORES SUPLENTE

Alfredo Fernando Lacayo Sequeira

Enrique José Bolaños Abaunza

Julio David Cárdenas Robleto

Leónidas Solórzano Moody

Winston Lacayo Vargas

Xavier Vargas Montealegre

DIRECTORES HONORARIOS

Adolfo Arguello Lacayo

Carlos Guillermo Muñiz Bermudez

Carolina Solórzano de Barrios

Ernesto Fernández Holmann

Federico Sacasa Patiño

Jaime Antonio Rosales Pasquier

José Antonio Baltodano Cabrera

José Evenor Taboada Arana

José Ignacio González Holmann

Marco Mayorga Lacayo

Miguel Zavala Navarro

Ramiro Ortiz Gurdíán

Roberto Zamora Llanes

DIRECTOR EJECUTIVO

Juan Sebastián Chamorro García

FISCAL

Francisco Castro Matus
(PricewaterhouseCoopers)

Acerca de los Autores

Sergio Cabrales

Sociólogo graduado de la Universidad Centroamericana (UCA). Actualmente es docente horario en la UCA para los cursos de Metodología de la Investigación Social y Reflexión Teológica. Es también investigador del Centro de Análisis Sociocultural, desde donde desarrolla diversos proyectos de investigación en torno a temas como acciones colectivas, juventud, educación y mercado laboral. Antes de unirse al equipo de la UCA, trabajó en distintos programas y proyectos sociales en Centroamérica, principalmente en Guatemala y Panamá.

Mónica Ferrey

Graduada de la Universidad Americana en Negocios Internacionales. Durante sus estudios, concluyó diversos cursos de Economía y Gestión de Empresas en la Universidad de Murcia en España. Fue mentora y consultora de micro y pequeñas empresas en diversas actividades extracurriculares realizadas en conjunto con Ohio University, lo que le despertó un gran interés por los temas de liderazgo, emprendimiento y responsabilidad social. Fue asistente de investigación en FHI 360 en Washington, D.C. en temas de mercado laboral. Actualmente, trabaja en Thrive Nicaragua, donde maneja un portafolio de MIPYMES a las que brinda seguimiento y monitorea el impacto que éstas tienen en las comunidades donde operan a través de sus iniciativas de responsabilidad social. También es mentora de Teach a Man to Fish Nicaragua.

Lourdes Zapata

Lourdes tiene tres años de experiencia en organizaciones sin fines de lucro. Realizó estudios de pregrado en Murray State University en EEUU y se graduó con honores de la Universidad Centroamericana (UCA) en Contaduría Pública y Auditoría. Trabajó como Coordinadora de Operaciones en la Organización de Estados Americanos (OEA) y Coordinadora de Proyectos en Fundación para el Desarrollo de Cuapa (FUNDECUAPA), donde evaluó el impacto de numerosos proyectos sociales. Su amplia experiencia voluntaria, primero en la organización juvenil AIESEC y luego como consultora de desarrollo comunitario en Brasil, le ha concedido el reconocimiento de joven líder por la Alianza de Civilizaciones de las Naciones Unidas (UNAOC). Como becaria del Programa Talent Cloud, Lourdes asistió en la investigación sobre intervenciones de emprendimiento en la sede de FHI 360 en Washington, D.C. Actualmente colabora con el equipo de operaciones de Heartland Alliance en Chicago, la organización de derechos humanos más grande en el medio oeste de Estados Unidos.

Néstor Bonilla

Ingeniero en Sistemas graduado de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT). Es fundador de la empresa King Data Solutions y Co-fundador de Honey Things. Se dedica al análisis, desarrollo e implementación de plataformas web y aplicaciones móviles para empresas nacionales e internacionales. Ha llevado a cabo investigaciones en el Instituto de Física Interdisciplinar y Sistemas Complejos de la Universidad de las Islas Baleares y en el departamento de Visión por Computador de la Universidad de Florida del Sur. Es vicepresidente de la Sociedad de Internet (ISOC) Capítulo Nicaragua, coordinador de los grupos Jóvenes Profesionales y Tecnologías Humanitarias y la Sociedad de Cómputo para Centroamérica del Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE).



La información publicada puede compartirse siempre y cuando se atribuya debidamente su autoría, sea sin fines de lucro y sin obras derivadas. Se prohíbe cualquier forma de reproducción total o parcial, sea cual fuere el medio, sin el consentimiento expreso y por escrito de FUNIDES.

FUNIDES cuenta con una certificación de implementación de mejores prácticas internacionales como ONG:



Prefacio

La Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) fue seleccionada por el proyecto Workforce Connections, el cual es ejecutado por la organización internacional sin fines de lucro FHI 360, para administrar un programa de desarrollo profesional llamado Talent Cloud. Este programa es financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Es un programa piloto que se ejecuta en Nicaragua y Marruecos.

El objetivo de este programa fue seleccionar a un grupo de jóvenes profesionales para brindarles entrenamiento en temas de educación y mercado laboral, así como sobre el uso de herramientas de investigación. Posteriormente, los jóvenes aplicaron las herramientas aprendidas para desarrollar investigaciones en temas de interés de organizaciones con las cuales tienen algún vínculo.

Como parte del programa se promovió la asistencia de los jóvenes seleccionados a eventos de interés para ellos tanto dentro como fuera del país. Lo anterior se debe a que una parte del programa se desarrolló en las oficinas de FHI 360 en Washington D.C. En parte, el propósito del viaje era incentivar el establecimiento de redes para los jóvenes mediante la asistencia a múltiples eventos, por ejemplo, al World Bank Group Youth Summit en sus ediciones 2016 y 2017. Además, los jóvenes brindaron asistencia de investigación en diagnósticos de mercado laboral para diferentes países de América Latina y África.

Para ser parte del programa, FUNIDES seleccionó a 4 jóvenes entre más de 100 aplicantes, siendo ellos: Sergio Cabrales, Mónica Ferrey, Lourdes Zapata y Néstor Bonilla. En este documento se presentan los resultados del trabajo de investigación desarrollado por estos jóvenes.

Sergio Cabrales, Sociólogo, docente de la Universidad Centroamericana (UCA) e investigador del Centro de Análisis Sociocultural, realizó una investigación sobre el desajuste de calificaciones en los Call Centers y algunas características del empleo en este sector. Los resultados de la investigación indican un elevado nivel de desajuste y alta rotación laboral en la industria.

Mónica Ferrey, graduada en Negocios Internacionales de la Universidad Americana (UAM) y Asistente de Desarrollo Empresarial de Thrive Nicaragua, realizó una sistematización de las experiencias de los beneficiarios de las capacitaciones impartidas por los emprendedores que forman parte de la red de Thrive.

Lourdes Zapata, Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría de la Universidad Centroamericana (UCA) y voluntaria de AIESEC, realizó una investigación que indaga las percepciones de los voluntarios sobre el vínculo entre el voluntariado con la empleabilidad. Sus hallazgos fueron contrastados por opiniones de personal clave de recursos humanos.

Néstor Bonilla, Ingeniero en Sistemas de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), desarrolló una aplicación móvil que tiene como propósito vincular la oferta educativa de los centros de educación técnica y formación profesional con la demanda laboral de las empresas.

FUNIDES espera que el trabajo desarrollado por estos jóvenes contribuya al quehacer de las organizaciones para las cuales sus hallazgos sean relevantes.

BIRRETES EN LOS

Call Center



SERGIO CABRALES



Tabla de contenido

Siglas y acrónimos	8
Introducción	9
I. El sector de Call Centers en Nicaragua	9
II. Un vistazo al mercado laboral nicaragüense	10
III. Marco Teórico	11
3.1 Estrategia de estimación	12
3.2 Fuentes de información	13
IV. ¿Están adecuadamente calificados los trabajadores de los Call Centers?	14
4.1 Características de los encuestados	14
4.2 ¿Cuántos agentes están desajustados?	15
4.2.1 ¿Se relacionan mis estudios con mi trabajo en el Call Center?	16
4.2.2 ¿Dónde aprendieron inglés?	16
4.2.3 ¿Es el Call Center un primer empleo?	17
4.2.4 Movilidad entre Call Centers	18
4.2.5 El atractivo de los salarios	18
4.2.6 ¿Están satisfechos con sus trabajos?	19
V. Consideraciones finales	19
Anexos	27
Bibliografía	22

Siglas y acrónimos

BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPO	Business Process Outsourcing
CACS	Centro de Análisis Sociocultural de la Universidad Centroamericana
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIUO	Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones
CUONIC	Clasificación Uniforme de las Ocupaciones de Nicaragua
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
EMNV	Encuesta de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida
FLIP	Free Language Improvement Program
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
ITO	Information Technology Outsourcing
KPO	Knowledge Process Outsourcing
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PRONicaragua	Agencia de Promoción de Inversiones
UCA	Universidad Centroamericana

Introducción

Nicaragua se ha convertido en un país atractivo para la inversión extranjera en la industria de externalización de servicios (outsourcing), llegando a ser comparado con India como uno de los países más atractivos en esta industria (Wyld, 2006). En la última década, ha crecido la cantidad de empresas brindando servicios de Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) y Knowledge Process Outsourcing (KPO), así como la cantidad de agentes.

Para ingresar a trabajar en un Call Center en el país, la mayoría de las empresas requieren que el candidato tenga dominio del idioma inglés y cuente al menos con estudios de secundaria completa. Estudios previos señalan que el dominio del inglés es una competencia difícil de encontrar en la fuerza de trabajo de jóvenes nicaragüenses de 24 años o menos, e inclusive entre quienes tienen educación universitaria (COSEP y OIT, 2016; Maas y Huelva, 2016).

El crecimiento en el empleo dentro de la industria de Call Center y la dificultad para encontrar personal bilingüe podría conllevar a una situación de desajuste de calificaciones, es decir, a que las personas que estén siendo contratadas por esta industria no cuenten con las calificaciones requeridas o estén muy calificados con respecto al puesto de trabajo ofrecido. Dicho de otra manera, el desajuste de calificaciones se define como la discordancia entre el nivel educativo alcanzado por el trabajador y el requerido por el puesto de trabajo (Freeman, 1975).

El presente estudio contribuye al análisis empírico sobre el desajuste de calificaciones en Nicaragua, particularmente en la industria de Call Center; también, se abordan algunas características del empleo en este sector. Este análisis es pertinente porque el desajuste de calificaciones puede generar problemas de productividad en las empresas y mayor desempleo o bien subempleo, ya que los más calificados podrían obtener los mejores puestos de trabajo, así como menor remuneración e insatisfacción en el puesto de trabajo (Espino, 2011).

Se agradece a todas las personas que apoyaron este proceso de investigación, particularmente a los

participantes de las encuestas y grupos focales, así como a los agentes entrevistados. También se agradece el apoyo brindado por el Centro de Análisis Sociocultural (CASC) de la Universidad Centroamericana (UCA) durante toda la investigación, así como al Lic. Douglas Castro, quien brindó asesoría metodológica.

La investigación se divide en 5 capítulos. En el primer capítulo se aborda brevemente el desarrollo del sector de Call Centers en Nicaragua. En el segundo, se describen algunos indicadores clave del mercado laboral. En el tercer capítulo se aborda el marco teórico y en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación. Por último, las consideraciones finales se abordan en el capítulo cinco.

I. El sector de Call Centers en Nicaragua

La industria de externalización de servicios cuenta con empresas que operan y proveen servicios de Business Process Outsourcing (BPO), Information Technology Outsourcing (ITO) y Knowledge Process Outsourcing (KPO). Estas empresas ofrecen servicio al cliente, ventas, soporte técnico, servicios de mensajería, servicios de investigación de mercado, desarrollo de patentes, marketing digital, reclutamiento, servicios financieros, entre otros (PRONICARAGUA, 2017).

La mayoría de los servicios antes mencionados son brindados a empresas y usuarios estadounidenses, canadienses y europeos, por lo que generalmente los agentes de Call Center son bilingües. Están ubicados principalmente en Managua y ofrecen salarios que oscilan entre \$250-\$1850 para los BPO y entre \$750-\$2200 para los ITO, mostrando rasgos similares para los KPO según servicio prestado (López, 2017, 06 de abril).

De acuerdo a PRONICARAGUA (2017), esta industria crece anualmente en alrededor de 22 por ciento, sumando 80 millones de dólares en inversión y más de 100 millones en exportación de servicios en 2015. Datos del Instituto Nacional de Información del Desarrollo (INIDE) para el período 2012-2015 confirman el crecimiento en el empleo y número de empresas en los últimos 3 años.

Crecimiento de Call Centers en el país

Empleo y número de empresas

	2013	2014	2015
Cantidad de empleos	4,661	4,601	5,913
Número de empresas	17	21	24

Nota: En 2012, la industria de los Call Centers era considerada dentro de la categoría de "Diversos". A partir de 2013 adquiere su propio espacio dentro de las tablas ofrecidas.

Fuente: Elaboración propia con base a datos de INIDE 2012-15.

PRONICARAGUA (2017) señala que la industria de Call Center es una apuesta estratégica por parte del sector privado y público del país.

II. Un vistazo al mercado laboral nicaragüense

Según los últimos datos disponibles del Banco Central de Nicaragua (BCN), el número de personas ocupadas se ha incrementado a una tasa promedio anual de 3.6 por ciento entre 2011 y 2014. El empleo formal, es decir, el número de los cotizantes a la seguridad social, ha aumentado en promedio 7.3 por ciento en el mismo período y fue de 10.8 por ciento en 2016. Sin embargo, predominan elevados niveles de informalidad. En 2014, la tasa de empleo informal de la población ocupada era mayor al 70 por ciento (Huelva et. al, 2017).

Un tema particularmente relevante es la calidad de empleo al que está accediendo la población ocupada. Huelva et. al (2017), a partir de la Encuesta de Medición de Nivel de Vida (EMNV) 2014, encuentran que solamente el 30.5 por ciento de los ocupados tiene acceso a un empleo pleno, es decir, trabajan al menos 40 horas a la semana y reciben un salario por encima del mínimo legal.

La distribución de la cantidad de ocupados por sector ha cambiado poco en las últimas décadas. Huelva et al. (2017) señalan que en el periodo 2001-2014 hubo una disminución de la participación de los ocupados en el sector primario y secundario, que se vio compensando por aumento en la participación en el sector terciario, donde se incluyen los Call Centers.

Por otra parte, la tasa de desempleo abierto¹ es de 6.6 por ciento de la población económicamente activa en 2014 según los últimos datos publicados por el BCN en su anuario de estadísticas macroeconómicas. En el cuadro inferior se puede observar que la tasa de desempleo a nivel nacional ha sido menor del diez por ciento en los últimos años.

Principales indicadores del mercado laboral nicaragüense

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
Población en edad de trabajar (miles)	3,941	4,020	4,133	4,240	4,309
Población económicamente activa (miles)	2,812	3,039	3,174	3,214	3,187
Total ocupados (miles)	2,592	2,859	2,986	3,029	2,978
Tasa de formalidad (%)	24.6	22.8	24.4	25.6	24.8
Tasa de desempleo (%)	7.8	5.9	5.9	5.7	6.6

Fuente: Elaboración propia con base a datos del BCN.

Estimaciones realizadas a partir de la EMNV 2014 permiten observar que el desempleo en el país es más alto en el área urbana y entre los jóvenes de 14 a 29 años (11.4 por ciento), en especial para quienes tienen educación técnica o universitaria (13.6 por ciento). Esta particularidad es de mucha relevancia para entender el impulso que han tenido los Call Centers en los últimos años y el atractivo que estos representan para jóvenes profesionales.

La EMNV 2014 permite observar que la fuerza de trabajo joven que tiene estudios universitarios (tanto de hombres como mujeres) se duplicó de 2001 a 2014. Esto podría estar generando un desbalance o distorsión en el mercado laboral², que impulsa a trabajadores con baja calificación a insertarse en la informalidad, y conduce a los más educados a competir por entrar al mercado formal, generando desempleo estructural (Banco Mundial, 2012) o en algunos casos desajuste de calificaciones (Giret, 2006).

La alta tasa de desempleo entre los profesionales podría estar indicando que el mercado de trabajo no está cambiando lo suficientemente rápido como para

1 Hombres y mujeres no ocupados que buscaron empleo, pero no lo encontraron en las últimas cuatro semanas al momento de la encuesta de referencia.

2 Es parte de un proceso que la CEPAL (2008) advertía como generalizado para toda América Latina: la devaluación educativa. Es decir, el aumento de los niveles educativos promedios de la población hace que pierdan considerablemente su valor en términos de apreciación por parte de los empleadores.

absorber la mano de obra que está egresando de centros de formación técnica y universidades. Otro elemento que podría ser generado por el aumento de la población con estudios universitarios es que la demanda por empleos altamente calificados no haya crecido en la misma medida, provocando desajustes en las calificaciones. Dicho de otra manera, que las personas con educación universitaria estén siendo contratadas en empleos para los que están muy calificados con respecto al puesto de trabajo ofrecido. Siguiendo la lógica de Thurrow (1975), que se explica más adelante, estos profesionales competirán por los empleos disponibles y pasarán a estar en ocupaciones para los que están desajustados en calificaciones.

Baltodano y Pacheco (2014) encontraron que en los años 2009-2012, el 61 por ciento de los ocupados mayores a 25 años en Nicaragua se encontraba sub-calificado, el 22 por ciento estaba sobrecalificado y solamente el 17 por ciento se encuentra adecuadamente calificado para el puesto que desempeña. Asimismo, los autores encontraron que la sobrecalificación es mayor en jóvenes (hombres y mujeres) y tiende a disminuir conforme aumenta la edad de las personas.

En el contexto de desajuste en las calificaciones de los trabajadores nicaragüenses, el sector de Call Center podría ser considerado una opción atractiva de trabajo para jóvenes con estudios técnicos o universitarios. En esta investigación se hace una primera aproximación a las características de los trabajadores de Call Centers, particularmente a su grado de ajuste en calificaciones.

III. Marco Teórico

Becker (1964) plantea en su Teoría del Capital Humano que la educación es una inversión que incrementará la eficiencia productiva y los ingresos futuros de los trabajadores. Sin embargo, la evidencia ha mostrado que no siempre sucede que la inversión en educación obtiene los retornos esperados; sobre todo si se deprecia este retorno por períodos prolongados de desempleo y por haber un desajuste entre el nivel educativo alcanzado y las tareas realizadas en determinado empleo (Giret et al, 2006; Verhaest, 2014). Este desajuste entre los perfiles curriculares de los trabajadores y los rendimientos de los trabajos que ocupan se ha convertido en una línea de

investigación importante en el análisis sobre el sistema educativo y el mercado laboral (Petrizzi, 2015). Este enfoque, denominado como desajuste de calificaciones, es el que persigue la presente investigación.

Para sustentar teóricamente el desajuste de calificaciones han surgido diversas perspectivas que ofrecen explicaciones al fenómeno y se convierten en críticas a la teoría del capital humano. La teoría de Becker (1964) reconoce que el desajuste se presenta por períodos cortos, pero considera que es un fenómeno que carece de relevancia al largo plazo. Por su parte, otras propuestas teóricas alternativas sostienen que es un fenómeno sostenido en el tiempo que responde a cuestiones estructurales del mercado de trabajo y la educación³ (Freeman, 1976).

Una de estas propuestas es el Modelo de Competencia de Thurrow (1975). Este modelo plantea que los trabajadores con altos niveles educativos en condiciones de desempleo terminan aceptando trabajos para los que están sobre educados, desplazando a los menos cualificados hacia empleos de menor remuneración o al desempleo. Freeman (1976), Giret (2006) y Morduchowicz (2016) concuerdan con este planteamiento. En un contexto donde el sistema educativo se ha expandido entre los niveles de estudios más altos todas estas personas instruidas compiten por los mismos puestos de trabajo en mercados laborales pequeños. Los cambios en la oferta de trabajo parecen no ser lo suficientemente rápidos para absorber la oferta de mano de obra calificada, por lo que los trabajadores con altos niveles educativos deben aceptar trabajos para los que están sobrecalificados, mientras que los salarios permanecen constantes.

En su estudio sobre el mercado laboral francés, Giret, Nauze y Tomsini, (2006) plantean que en un contexto de desempleo masivo persistente, ciertos jóvenes con niveles de educación superior aceptan, en vista a no tener ningún empleo, trabajos menos cualificados o menos remunerados, aunque renuncien a la orientación

3 En los años setenta, una década después de los planteamientos de Becker, ya habían surgido varias críticas. Por ejemplo, Freeman (1976) plantea que los retornos de la educación habían disminuido y que se estaba dando paso a la sobreinversión en educación, la pérdida de conocimientos, y a un descenso salarial para los trabajadores más educados.

profesional por la que estudiaron. Por su lado, las empresas demandarán trabajadores con niveles superiores de cualificación a los necesarios, garantizándose la contratación de empleados con más habilidades que las necesarias para el correcto desempeño de sus tareas en cada ocupación, generando de esa forma en doble vía el fenómeno llamado: “inflación de calificaciones” (Petrizzi, 2015).

Lo anterior genera dinámicas en que la inversión en educación se convierte en un gasto defensivo para mantener posiciones determinadas en el mercado de trabajo. En mercados caracterizados por estar desajustados, tener un título no se vincula directamente con tener mayor productividad, sino con otorgar una diferenciación en credenciales a quien lo posee (Morduchowicz, 2016).

En este sentido, dada su complejidad, el desajuste de calificaciones ha sido objeto de interés de diversas disciplinas como la economía del trabajo, la sociología y la psicología industrial (Madrugal, 2003). El desajuste puede ser definido como la discrepancia entre el nivel educativo alcanzado por el trabajador y el requerido por el puesto de trabajo, clasificando a los trabajadores en tres categorías: sobrecalificados⁴, infra-calificados y adecuadamente calificados. Lo que define la adecuación, en la práctica científica, es principalmente la correlación entre los años de escolarización de la persona y el nivel educativo que se requiere en el trabajo (Verhaest, 2010; Madrugal, 2003; Groot, 1993; Ramírez, 1993). Es decir:

$$DE \equiv \begin{cases} 1 & \text{si } ne > ntr \\ 0 & \text{si } ne = ntr \end{cases}$$

Donde:
 DE= Desajuste Educativo (Sobrecalificado o Infra-calificado);
 ne= nivel educativo alcanzado;
 ntr= nivel de educación requerido en el trabajo.
 1= Positivo
 0= Negativo (es decir, adecuadamente calificado)

En esta investigación, el desajuste de calificaciones será definido como la discrepancia entre el nivel educativo alcanzado por el trabajador y el que requiere su puesto de trabajo.

Para estudiar el desajuste educativo, existen varios métodos planteados por la literatura, sin que haya un acuerdo sobre cuál es el más idóneo (Madrugal, 2003). Las mediciones del desajuste, de acuerdo a Giret, Nauze y Tomsino (2006), pueden ser agrupadas generalmente en tres categorías:

1. El **método objetivo o aproximación normativa**, se basa en el análisis de la formación necesaria para ejercer determinada profesión o, al contrario, el tipo de profesiones que están definidas por determinado nivel de estudio o especialización. Normalmente un experto, estándares o catálogos, plantean las normas y criterios sobre los cuales se define qué está y qué no se encuentra desajustado en calificaciones.
2. El **método estadístico**, se basa en la medida de desviaciones observadas a una norma estadística establecida a partir de una encuesta. Se calcula el promedio de años de educación que prevalece en los trabajadores de una determinada ocupación, y a partir de esta media, se determina quién está desajustado y quién no.
3. El **método subjetivo**, se basa en la percepción que tienen las personas sobre su propio empleo y nivel educativo. Este puede plantearse de forma directa, consultando al trabajador sobre cómo se considera respecto a su nivel educativo y los requerimientos del puesto que ocupa, a modo de autoevaluación. También se puede abordar de forma indirecta realizando una comparación entre el nivel educativo que alcanza el trabajador y el que éste considera óptimo para desempeñar su puesto.

3.1 Estrategia de estimación

Para la presente investigación se ha optado por utilizar 2 métodos: subjetivo y objetivo⁵. Para la medición del método subjetivo se analizó las respuestas de los agentes de Call Center a la encuesta realizada para determinar qué tan adecuado están sus niveles de estudio respecto

4 El término sobre-educación (y demás subcategorías) ha sido encontrado en numerosa literatura como “sobrecalificación”. A partir de esta indistinción en los referentes teóricos, se abordan en la investigación ambos términos como si fueran los mismos.

5 Verhaest (2010), en su estudio sobre los determinantes de la sobre educación y las distintas mediciones y su efecto, demostró que el impacto del desajuste de calificaciones en variables como los ingresos y la satisfacción laboral depende del método utilizado.

a los requerimientos y las funciones que desempeñan en su trabajo.

En el caso del método objetivo, se utilizó la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)⁶ y el Clasificador Uniforme de las Ocupaciones de Nicaragua (CUONIC) 2005⁷, para clasificar a los jóvenes en sobrecalificados, adecuadamente calificados y subcalificados. La clasificación por el método objetivo, ubica a los trabajadores de Call Center en el grupo 4223 de CUONIC 2005 correspondiente a:

- Gran Grupo 4: Empleados de Oficinas.
- (42) Grupo principal: Empleados en trato directo con el público;
- (422) Grupo: Empleados de servicios de información a la clientela;
- (4223) Grupo Primario: Telefonistas (4223) - Subgrupo: Telefonista (4223 - 02).

La CUONIC (2005) define a trabajadores de los Call Centers como aquellos que operan un servicio o sección de conmutadores telefónicos, establecen llamadas locales o comunicaciones a larga distancia y facilitan diversas informaciones a los usuarios. Sus tareas incluyen las siguientes: a) establecer la comunicación entre el solicitante y la persona a quien va dirigida la llamada; b) efectuar las conexiones para las llamadas externas o a larga distancia; c) atender pedidos de información telefónica y registrar los mensajes; d) desempeñar tareas afines; y e) supervisar a otros trabajadores.

Para el subgrupo (telefonista), la CIUO-08⁸, que es el estándar internacional que relaciona una ocupación con la educación requerida para dicho puesto, adjudica un nivel de competencia para los trabajadores de los Call Centers que implica los siguientes niveles educativos: educación postsecundaria no terciaria, nivel de segundo ciclo de educación secundaria, o nivel de primer ciclo de educación secundaria.

Es decir, de acuerdo a estos estándares, para que un agente de Call Center de Nicaragua este adecuadamente calificado, el nivel educativo que debe tener corresponde a educación postsecundaria no terciaria o técnica o nivel de segundo ciclo de educación secundaria o bachillerato.

3.2 Fuentes de información

Para esta investigación se aplicó una metodología mixta. Se utilizó como principal instrumento de recolección de información una encuesta aplicada a agentes de distintos Call Centers de Managua entre junio y septiembre de 2016. La encuesta aborda características socioeconómicas de los agentes y del empleo en este sector.

Se optó por estimar una muestra a partir de una población de 7,500 agentes de Call Centers en Nicaragua, según las últimas cifras disponibles en el portal web de la Agencia PRONICARAGUA cuando se inició esta investigación en 2016⁹. Se utilizó un margen de error del 7.5 por ciento y un nivel de confianza de 95 por ciento, determinándose una muestra de 167 agentes. No se tomó en consideración la distribución de trabajadores por Call Center o por departamento, porque se desconoce la cantidad de trabajadores en estos estratos.

Para recolectar la información, se usaron dos modalidades: en línea y presencial. En la primera modalidad (digital), se hizo llegar el enlace a la encuesta a distintos agentes bilingües utilizando el método de bola de nieve¹⁰. En la segunda modalidad, se aplicó la encuesta a agentes en áreas recreativas (en las afueras) de distintos Call Centers de Managua. Esta última modalidad permitió recolectar aproximadamente el 80 por ciento de la muestra.

También se aplicaron otros métodos de recolección de información que complementaron los datos brindados por la encuesta. Así, se entrevistó a once agentes de distintos Call Centers, siguiendo guías semiestructuradas en torno a los ejes que la encuesta no pudo profundizar junto a

6 El CIUO es un instrumento para establecer los diferentes grupos de empleos y corresponde a una de las clasificaciones económicas y sociales a nivel internacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es quien se encarga de su elaboración.

7 Corresponde a la adaptación del CIUO al caso de Nicaragua.

8 Es la versión actualizada del CIUO, la cual fue adoptada a finales de 2007.

9 De acuerdo a la última actualización del portal web de la Agencia PRONICARAGUA, este sector emplea actualmente a más de 7,800 personas. Véase <http://pronicaragua.gob.ni/es/oportunidades-de-inversion/195-externalizacion-de-servicios/>.

10 Bajo este método, las personas consultadas refieren a otras personas hasta lograr obtener una determinada cantidad de respuestas.

entrevistas a directivos de la Asociación de Profesores de Inglés para ofrecer su percepción sobre la situación del desajuste en este tipo de empleos. Además, se realizó un grupo focal con estudiantes de una escuela técnica que se preparan específicamente para trabajar en un Call Center.

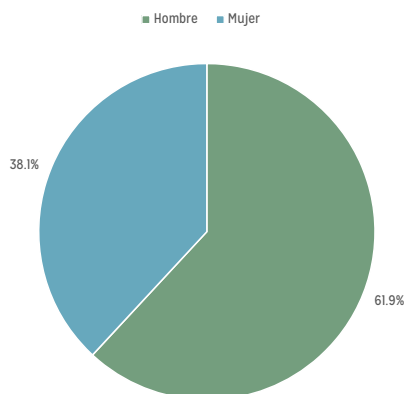
Adicionalmente se realizó un sondeo entre cien candidatos a agentes de Call Center en una de las ferias de aplicaciones en Managua. Este instrumento permitió explorar las características y algunas motivaciones de quienes desean optar a estos puestos de trabajo.

IV. ¿Están adecuadamente calificados los trabajadores de los Call Centers?

4.1 Características de los encuestados

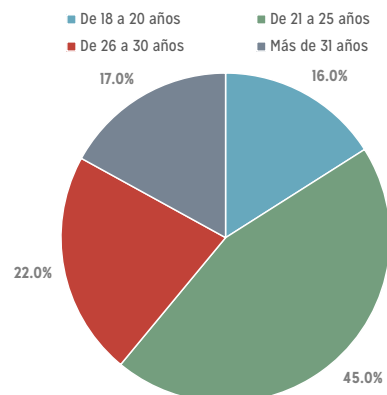
Se realizaron 161 encuestas completas. De los encuestados, el 61.9 por ciento son hombres y el 38.1 por ciento restante son mujeres. Según el rango de edad, la mayor parte de los encuestados tiene 25 años o menos.

Distribución de la muestra por sexo
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

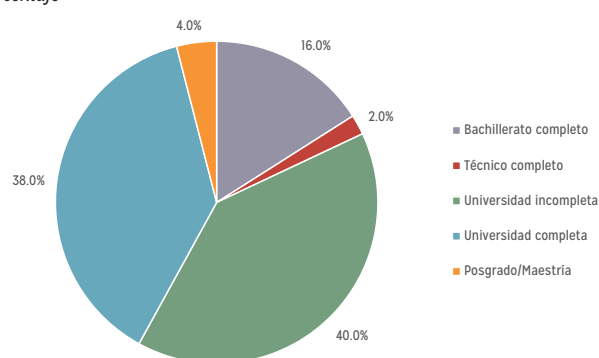
Distribución de la muestra por rango de edad
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Respecto al nivel educativo de los encuestados, el 16 por ciento completó la secundaria, el 2 por ciento tiene estudios técnicos, el 40 por ciento tiene estudios universitarios incompletos (ya sea en proceso de culminación o suspendidos)¹¹, el 38 por ciento tiene estudios universitarios completos e incluso un 4 por ciento tiene estudios de posgrado.

Distribución de la muestra por nivel de escolaridad
Porcentaje

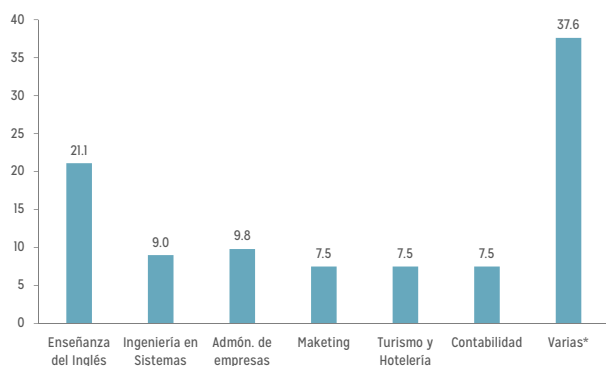


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

¹¹ Los trabajadores con estudios universitarios incompletos serán considerados luego como sobrecalificados ya que se encuentran cursando clases actualmente (54.4%), o tienen planes de estudiar en el futuro (96.9%). Esta condición les consolidaría dentro de la categoría de sobrecalificación.

De acuerdo a las carreras de los encuestados que cursan o ya finalizaron estudios universitarios, se observó una concentración relativamente alta en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera (21.1 por ciento), la cual está enfocada en la docencia. A partir de la información recopilada en las entrevistas, se conoció que estos profesionales contemplaban como alternativa de empleo a los Call Centers¹² desde que estaban estudiando en la universidad, principalmente por motivos salariales. Además, se identificaron ingenieros en sistemas (9.0 por ciento) y de carreras del área administrativa como administradores de empresas (9.8 por ciento), marketing, turismo y contabilidad.

Carreras universitarias más observadas
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

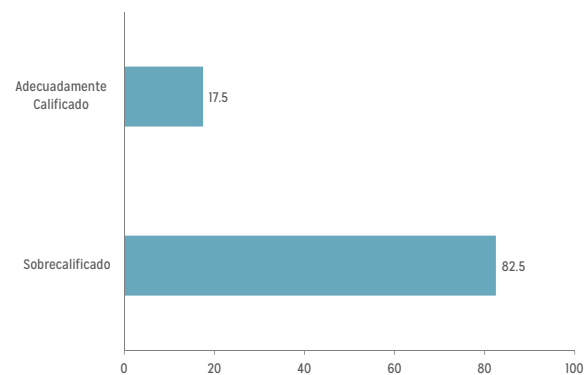
4.2 ¿Cuántos agentes están desajustados?

Basándose en los estándares establecidos por la CIUO-08 (medición objetiva) expuesto anteriormente, los trabajadores de Call Centers pueden ser considerados como: infra-calificados si su nivel educativo es secundaria incompleta; adecuadamente calificado si su nivel educativo es secundaria completa o educación técnica; sobrecalificado, si su nivel educativo es educación universitaria (incluso incompleta) o más (posgrado). No se distingue entre los distintos tipos de formación profesional que puedan tener los agentes. Por ejemplo, la licenciatura en Enseñanza del Inglés es distinta a Contabilidad, aunque las dos sean de carácter terciario. Estas poseen un currículo diferente, y aunque una puede

ser más afín al trabajo de Call Center (ej. Inglés), sigue estando sobrecalificado para este puesto.

De esta forma, se encontró que el 17.5 por ciento de los trabajadores encuestados se encuentran adecuadamente calificados, mientras que el 82.5 por ciento está en condiciones de sobrecalificación. Es importante resaltar que debido a que los Call Centers establecen como requisito que las personas tengan secundaria completa para poder aplicar a un puesto de trabajo, no se encontró trabajadores infra-calificados entre los encuestados.

Adecuación de calificaciones por método objetivo
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

La mayor proporción de sobrecalificados encuestados son hombres (58.3 por ciento) y jóvenes de 18 a 25 años (57.6 por ciento). Por otro lado, de los que están adecuadamente calificados, el 79 por ciento son hombres y el 21 por ciento son mujeres; de éstos, el 67.9 por ciento son jóvenes de 18 a 25 años.

Al contrastar los resultados del método de medición objetiva con el método subjetivo, que se basa en la percepción de los trabajadores sobre si tiene un nivel de calificaciones adecuado a su puesto de trabajo, los resultados muestran que no existe plena conciencia del grado de desajuste. De los que están sobrecalificados (bajo el método objetivo), solo el 37 por ciento se considera a sí mismo en esta condición, el 51.2 por ciento se percibe adecuadamente calificado e incluso el 11.8 por ciento aduce estar infra-calificado.

12 Para algunos encuestados, por ejemplo, los primeros dos años de la carrera de enseñanza del inglés son suficientes para aprender el inglés necesario para trabajar en un Call Center.

Contraste entre tipos de mediciones del ajuste de calificaciones
Porcentaje

Medición subjetiva	Medición objetiva		Total
	Sobrecalificado	Adecuadamente calificado	
Sobrecalificado	37.0	36.0	36.8
Adecuadamente calificado	51.2	60.0	52.6
Infracalificado	11.8	4.0	10.5
Total	82.5	17.5	100.0

Fuente: : Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Aquellos que están adecuadamente calificados parecen ser más conscientes de su propia condición. El 60 por ciento considera que está adecuadamente calificado, el 36 por ciento señala que está sobrecalificado y sólo un 4 por ciento siente que está infra-calificado.

Por cuestiones prácticas, el análisis prosigue teniendo en cuenta los resultados obtenidos utilizando el método objetivo, referido al contraste entre el nivel de formación alcanzado y el nivel educativo requerido para el puesto.

4.2.1 ¿Se relacionan mis estudios con mi trabajo en el Call Center?

Entre los sobrecalificados, el 24.6 por ciento encuentra mucha relación entre su formación y su trabajo actual. En cambio, el 100 por ciento de trabajadores adecuadamente calificados encuestados encuentra poca o ninguna relación entre las tareas que desempeñan y su formación. Si bien este resultado es contra intuitivo, no se puede descartar que este influenciado por la muestra pequeña de trabajadores adecuadamente calificados. Por tanto, en esta primera aproximación la información disponible no permite profundizar este análisis. Cabe señalar que durante las entrevistas, agentes que estudiaron enseñanza del inglés, señalaban que perciben alguna relación entre sus estudios y su trabajo.

¿Su trabajo se relaciona con sus estudios?

Porcentaje

	Adecuadamente calificado	Sobrecalificado	Total
Mucho	0.0	24.6	23.0
Poco	55.6	51.6	51.9
Nada	44.4	23.8	25.2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

4.2.2 ¿Dónde aprendieron inglés?

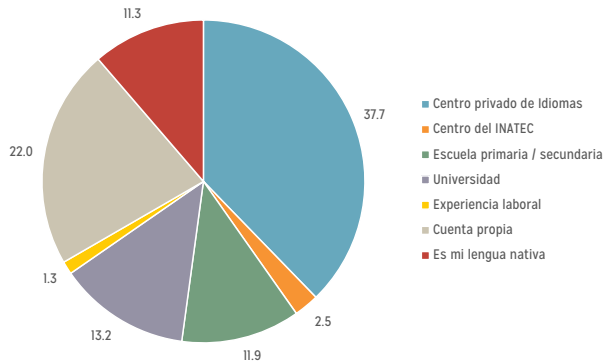
Casi el 40 por ciento de los agentes encuestados aprendieron inglés principalmente en centros privados de idiomas. El 11.9 por ciento de los agentes encuestados aprendieron inglés en las escuelas primarias o secundarias. Si se vincula este hallazgo con el nivel educativo de los encuestados y lo observado en el trabajo de campo, sugiere que estas personas han vivido fuera del país. En entrevistas realizadas a agentes de Call Center se comentaba que cuando regresan de Estados Unidos necesitan trabajar en algo rápidamente.

Otra forma de aprender inglés es por cuenta propia (22.0 por ciento). Esto sugiere que los jóvenes han creado sus propias alternativas de aprendizaje. Los métodos señalados en las entrevistas van desde ver programas televisivos en inglés hasta utilizando el internet. Se identificó que para un grupo de agentes encuestados el inglés es su lengua nativa. Estos son principalmente jóvenes de la Costa Caribe de Nicaragua donde se habla inglés creole¹³. Es importante señalar que entre los agentes encuestados, solo el 2.5 por ciento aprendió inglés en centros de formación técnica del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).

Además, solo el 16.9 por ciento de los encuestados tomó cursos de inglés con propósitos específicos de Call Center, independientemente si fue en un centro de idioma o en el propio Call Center. Esto sugiere que para reforzar la apuesta gubernamental hacia la inversión en estas industrias, es necesario que las escuelas técnicas que enseñen inglés adecúen su oferta educativa para propósitos específicos de Call Center.

13 Varios de estos casos han sido documentados en el reportaje de Vilchez (2016) sobre los Call Centers y su demanda de capital humano. La periodista plantea, por ejemplo, el caso de un joven de 22 años originario de Bluefields, que se mudó a Managua en 2011 con el fin de estudiar Relaciones Internacionales. El joven encontró oportunidades laborales en la industria de Call center para costearse sus estudios y sus gastos personales. El reportaje está disponible en <https://confidencial.com.ni/call-centers-mas-6-mil-empleos/>.

Aprendizaje del idioma inglés según centro de estudio
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Las pocas opciones dentro del sistema educativo oficial para aprender un segundo idioma sugieren que la enseñanza del inglés en Nicaragua tiene un desafío; esto se evidencia al ser una de las competencias más requeridas por las empresas y de las más difíciles de encontrar (Maas y Huelva, 2016). Docentes entrevistados durante el proceso de elaboración del estudio comentaban que esto podría indicar la necesidad de reforzar el aprendizaje del inglés en la educación primaria y secundaria de escuelas públicas. Lo anterior implicaría reforzar la formación de los docentes de inglés, dotarles de más recursos pedagógicos e insumos tecnológicos, así como ofrecer salarios más atractivos. Miembros de la Asociación de Profesores de Inglés comentaron que en los primeros años de los Call Centers en el país, algunos de los mejores docentes se fueron a trabajar a estas empresas motivados por un mayor salario¹⁴.

Algunos Call Centers han impulsado sus propios programas o cursos técnicos específicos. Los docentes de inglés que se movieron a esta industria se convirtieron en personal clave para impartir dichos cursos, por su experiencia docente, así como la adquirida en los Call Centers. Uno de los programas que se ha desarrollado es el Free Language Improvement Program (FLIP) de la empresa SITEL, en el cual se brinda una capacitación intensiva a los aplicantes durante doce semanas¹⁵. El curso no tiene ningún costo y el requisito para ingresar es tener un 75 por ciento de conocimientos del idioma.

Se realizó un sondeo entre los asistentes a una de las ferias de inscripción a dicho programa para obtener una caracterización de los aplicantes. El 38.8 por ciento de los aplicantes consultados había aprendido inglés en un centro privado y el 25.5 por ciento en INATEC. Este último aspecto podría sugerir que no todos los aplicantes del INATEC logran el 75 por ciento de conocimientos que necesitan para ingresar al Call Center.

Por otra parte, algunas organizaciones del sector privado han desarrollado carreras técnicas administrativas con énfasis en inglés donde no se requiere el conocimiento previo de este idioma para ingresar. En un grupo focal realizado con estos estudiantes de uno de estos centros, ellos manifestaron su interés por trabajar en un Call Center una vez terminada su carrera. Estos jóvenes estarían ajustados al nivel educativo requerido para el puesto. Sin embargo, docentes expresaban que pocos jóvenes han logrado ingresar a trabajar a los Call Centers, porque sin o con pocos conocimientos del idioma, es difícil lograr el nivel de inglés en poco tiempo requerido para su empleo.

4.2.3 ¿Es el Call Center un primer empleo?

Se observa que el 73.9 por ciento de los jóvenes de 18 a 20 años encuestados indicó que el trabajo actual en el Call Center era su primer empleo, convirtiéndose así en su vía de ingreso al mercado laboral.

Los jóvenes refirieron distintas motivaciones para considerar aplicar a un empleo en un Call Center. Para quienes aún están estudiando, dicho empleo representa una fuente de ingreso para costear estudios o gastos, mientras que para los profesionales pueden representar una alternativa de empleo si han enfrentado dificultades para emplearse en una actividad a fin a su área de estudio. Entre los encuestados con sobrecualificación, cerca del 10 por ciento buscó empleo por más de siete meses antes de ingresar a trabajar al Call Center donde está actualmente. Algunos entrevistados indicaban que era más difícil para ellos cumplir con los requisitos solicitados para obtener un empleo afín a su carrera, por ejemplo años de experiencia requeridos o nivel de estudio (posgrados), siendo más sencillos para ellos iniciar a trabajar en un Call Center.

14 \$500 vs \$150-\$160 en escuelas públicas.

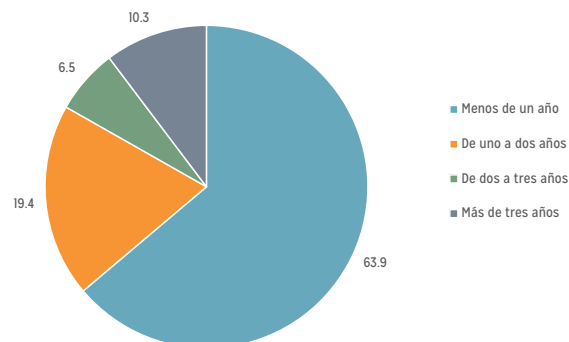
15 Equivalente a 420 horas.

4.2.4 Movilidad entre Call Centers

La mitad de los encuestados (48.4 por ciento) tiene menos de cinco años de experiencia laboral, tanto dentro como fuera de Call Centers, contrario al 21.2 por ciento que tienen entre seis y ocho años, y el 30.3 por ciento tienen más de nueve años. Al consultarse el número de empleos que han tenido, el 53.5 por ciento indica que ha tenido más de cuatro empleos, reflejando alta movilidad laboral.

Se encontró que un 62.6 por ciento de los trabajadores encuestados ya había trabajado anteriormente en Call Centers, siendo la movilidad entre los trabajadores sobrecalificados de 56.3 por ciento. Dicha movilidad también se refleja en el tiempo que tienen de trabajar en el Call Center actual, puesto que el 63.9 por ciento de los encuestados tiene menos de un año de estar en el mismo¹⁶.

Tiempo de trabajar en un Call center
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

En las entrevistas se identificó que dentro de las causas que influyen en la rotación de personal dentro de los Call Centers, sobre todo con los sobrecalificados, están: cansancio, desacuerdos con sus jefes o malestar con el ambiente laboral, insatisfacción laboral, pocos incentivos y obtener la liquidación. Los problemas de desacuerdos con sus jefes y liquidación ya habían sido identificados como causas de renuncia en estudios previos (Maas y

Huelva, 2016). Los entrevistados también señalan que es fácil moverse de un puesto a otro en los Call Centers, porque las ocupaciones son similares.

4.2.5 El atractivo de los salarios

Otro elemento que influye en la movilidad laboral son los salarios. El 63.6 por ciento de los encuestados que tenían al menos un empleo previo al presente manifestó que su salario actual es mayor a su salario anterior, el 15.2 por ciento refleja que no tuvo variación y un 21.2 por ciento señala que su salario actual es menor al anterior. Especialmente, quienes no habían trabajado antes en un Call Center indican que ahora gozan de mejores salarios (70.3 por ciento), respecto a quienes ya han trabajado en el sector de externalización de servicios (59.7 por ciento).

¿Cómo es su salario en su empleo actual en relación al de su empleo anterior?

Porcentaje

	Trabajó antes en un call center		Total
	Si	No	
Mayor	59.7	70.3	63.6
Menor	24.2	16.2	21.2
Igual	16.1	13.5	15.2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Inclusive entre los trabajadores sobrecalificados, el salario que ofrece el sector es una motivación para permanecer en el mismo. Algunos entrevistados comentaban que, el trabajo en un Call Center es más rentable considerando, por ejemplo, a la docencia la cual es una profesión con bajos salarios y una alta carga laboral. Otros argumentaban que siendo recién egresados, una alternativa que les ofrecen para ingresar al mercado laboral es a través de pasantías donde no reciben ninguna o una baja remuneración.

Además del salario, se identificó que independientemente del nivel de calificación, hay otros elementos que inciden en la motivación de los jóvenes para trabajar en un Call Center: la necesidad de obtener ingresos rápidamente (31.2 por ciento); practicar el inglés (27.9 por ciento); ganar experiencia laboral (22.7 por ciento); combinar estudios con trabajo (19.5 por ciento); la falta de empleo (17.5 por ciento) y tener amigos en el sector (16.2 por ciento).

16 Debido a que la muestra de trabajadores adecuadamente calificados es pequeña, no es posible realizar mayores desagregaciones según el estado de calificación (adecuado o sobrecalificado). Por tanto, en esta primera aproximación la información disponible no permite profundizar este análisis.

4.2.6 ¿Están satisfechos con sus trabajos?

Tanto entre los adecuadamente calificados como los sobrecalificados, la mayor parte de los trabajadores de los Call Centers se encuentran satisfechos o muy satisfechos con su empleo. Esta percepción positiva del trabajo se contrasta con lo que sugieren otras investigaciones que señalan que el desajuste de calificaciones es fuente de insatisfacción laboral (véase, por ejemplo, Madrigal, 2003; Sicherman, 1991; Giret, 2006).

Satisfacción en el empleo en Call Center

Porcentaje	Adecuadamente calificado	Sobrecalificado	Total
Muy satisfecho	36.0	25.2	27.0
Satisfecho	52.0	63.0	61.2
Algo insatisfecho	12.0	11.0	11.2
Muy insatisfecho	0.0	0.8	0.7

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Durante las entrevistas, las personas expresaron que la principal fuente de insatisfacción para ellos es el salario, sobre todo al compararlo con el panorama de algunos amigos y colegas que se encuentran trabajando probablemente en un puesto para el que están adecuadamente calificados. Como causas de insatisfacción algunos mencionaron la rotación de personal, problemas con el entorno laboral y el desajuste educativo.

En términos generales, no existe una disposición para cambiar de empleos entre los agentes encuestados¹⁷, aunque los agentes sobrecalificados son quienes más estarían relativamente más dispuestos a cambiar de empleo con relación a los adecuadamente calificados (17.1 por ciento vs 3.8 por ciento, respectivamente).

Disposición a cambiar de empleo

Porcentaje	Adecuadamente calificado	Sobrecalificado	Total
Si	3.8	17.1	14.8
No	96.2	82.9	85.2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Acercas de las posibilidades de crecimiento profesional que se perciben dentro del Call center (por ejemplo, ascensos), el 82.9 por ciento de los trabajadores perciben muchas o algunas posibilidades, sin diferenciar entre los sobrecalificados y los adecuadamente calificados. Durante las entrevistas los agentes comentaron que observan oportunidades de crecimiento, sobre todo por las constantes convocatorias para aplicar a posiciones superiores.

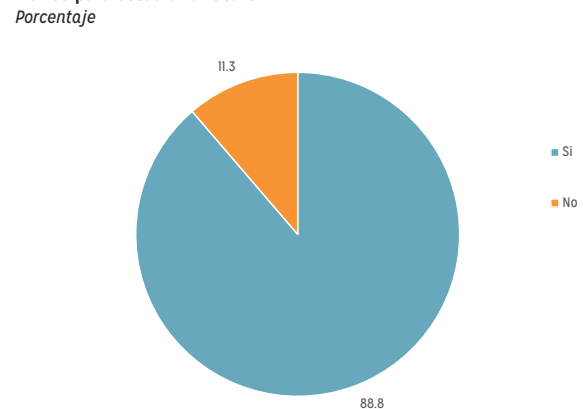
Posibilidades de crecimiento en el empleo actual

Porcentaje	Adecuadamente calificado	Sobrecalificado	Total
Muchas	44.0	51.2	50.0
Algunas	40.0	31.5	32.9
Pocas	12.0	15.7	15.1
Ninguna	4.0	1.6	2.0

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

Alrededor del 89 por ciento de los encuestados señalan que buscarían continuar estudiando en el futuro, lo cual al vincularlo con la poca disposición a cambiar de empleo, sugiere que seguiría observándose la sobrecalificación dentro de los Call Centers.

Planes para estudiar a futuro



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a agentes de Call Centers.

V. Consideraciones finales

Los resultados de este estudio exploratorio sugieren que en la industria de Call Center predomina la sobrecalificación entre sus agentes, en vista de que la mayor parte de los trabajadores de esta industria tienen estudios universitarios (incluso incompletos).

¹⁷ El 85.2 por ciento de los encuestados no está dispuesto a cambiar de empleo.

Se identifica que los Call Centers reflejan una alternativa de trabajo para los jóvenes, independiente de su carrera, por múltiples razones. Por un lado, algunos señalan que los requisitos de experiencia solicitados por estas empresas son más amigables que en otros sectores, lo cual les facilita la entrada al mercado de trabajo y lo convierte en una opción para ganar experiencia.

La mayor parte de las personas que participaron en este estudio señalaron que el salario es el principal atractivo que ofrece la industria, independientemente de su nivel de calificación para el puesto. Particularmente para los egresados de Enseñanza del Inglés, este sector se ha convertido en una alternativa porque ofrece mayores salarios que la docencia, y de hecho algunos docentes ya se han movido al sector. Este recurso se ha aprovechado en la industria para ofrecer cursos específicos para aplicantes que necesitan perfeccionar su dominio del inglés.

El hecho de que las empresas del sector estén creando estrategias para formar a sus aplicantes, señala cierta escasez de personal con dominio del inglés, lo cual coincide con resultados de estudios anteriores.

El poco aporte del sistema educativo a la formación en el idioma inglés refleja la necesidad de revisar la formación en primaria, secundaria y a nivel técnico. Entre los agentes, un porcentaje muy reducido aprendió inglés en los centros técnicos. Esto sugiere, que es un sector a reforzar, dado el énfasis del Gobierno en el desarrollo de la industria de Call Center. Se necesita mejorar la cobertura y pertinencia de la oferta de formación técnica, que incluya por ejemplo formación técnica en inglés con propósitos específicos para laborar en un Call Center.

Entre los agentes de Call Center se observa una alta movilidad laboral, por lo cual, mejorar las condiciones relacionadas al ambiente laboral e incentivos podría aportar estabilidad en los puestos de trabajo. La movilidad laboral se ve estimulada por la relativa similitud de funciones entre empresas y salarios similares.

Otro elemento que podría aportar a la reducción de la alta rotación entre puestos de trabajos se vincula a la educación financiera, en vista de que una de las causas de renuncia es obtener la liquidación.

La mayor parte de estos resultados son coherentes con la literatura existente. La alta rotación en la industria sugiere que las empresas podrían estar enfrentando problemas de productividad. La elevada sobrecalificación en los Call Centers refleja que muchas personas que podrían estar adecuadamente calificados para esta industria enfrentan dificultades para acceder a la misma por su falta de dominio del inglés. Por su parte, las personas que acceden a estos empleos se encuentran satisfechos con el mismo principalmente por la remuneración salarial. Si bien lo último es contrario a lo que sugiere la literatura existente, debe considerarse el contexto nicaragüense de alto niveles de sub-empleo e informalidad laboral, donde los Call Centers se destacan con una opción atractiva porque permiten acceder a empleos formales y de mejor remuneración.

A continuación, se señalan algunas propuestas de acción y líneas de investigación que han surgido a partir de este esfuerzo:

1. Se debe profundizar en el análisis de la correspondencia entre la oferta educativa con la demanda laboral de los sectores productivos, para la identificación de líneas de acción para regular la sobrecalificación.
2. Profundizar el estudio de las representaciones sociales que se generan en torno a la educación terciaria, es decir, las preferencias de los nicaragüenses por la educación superior en vez de la educación técnica.
3. Estimular industrias que puedan absorber la oferta de jóvenes profesionales. En esta línea, podría discutirse la viabilidad de una política de primer empleo.
4. Es importante seguir estimulando la inversión en Call Center, y se debe aprovechar las oportunidades que ofrece la Costa Caribe de Nicaragua, donde una buena proporción de la población domina el inglés.

Este primer esfuerzo de investigación estaría señalando que para aprovechar al máximo el bono demográfico, es necesario revisar la oferta de formación para que esta se ajuste a la demanda de trabajo en el país. Lo anterior requiere un esfuerzo articulado del gobierno, las universidades y centros técnicos, la empresa privada y los centros de investigación.

Anexos

Descripción sobre el trabajo cualitativo y los trabajadores entrevistados

En las entrevistas se preguntaba, sobre todo, cuál era el nivel educativo de los agentes, así como las características de su profesión y las perspectivas creadas en torno al mundo laboral. Se abordó la temática del inglés y dónde había sido aprendido. Luego se pidió hacer un relato de su trayectoria laboral, recorriendo las posiciones por donde se habían movido hasta su trabajo actual en el Call Center. Como núcleo de la entrevista, se pedía a los agentes calificarse en qué tan adecuados estaban sus estudios en relación a su puesto de trabajo. También se aprovechó a preguntarles sobre su satisfacción laboral y sus expectativas de crecimiento.

Adicionalmente se entrevistó a miembros de la Asociación Nicaragüense de Profesores de Inglés y se realizó un grupo focal con más de diez jóvenes de la carrera técnica de Asistente Administrativo con Énfasis en Inglés. Las intervenciones de los jóvenes muestran sus aspiraciones a trabajar en Call centers.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de treinta minutos para un total de 390 minutos. Estas fueron transcritas y procesadas posteriormente en el software MAXQDA.

Descripción sobre el pequeño sondeo realizado a aplicantes para trabajar en Call Center

Dentro de los esfuerzos por captar el capital humano bilingüe, algunos Call Center organizan ferias destinadas a explicar a los interesados las características de su empresa y los beneficios que ofrecen a sus trabajadores. Además, frecen exámenes para medir sus conocimientos del inglés e invitarles a pasar al proceso de entrevistas o a formarse en el programa que la empresa ofrece para perfeccionar el inglés.

El sondeo mostró que los aplicantes de aquella ocasión eran principalmente hombres (52.4 por ciento), jóvenes de 18 a 25 años (61.5 por ciento), y en términos generales, con edades que iban desde los 18 hasta los 49 años. La mayor parte de los aspirantes encuestados tenía educación universitaria (70.3 por ciento), lo que sugiere que de ingresar a trabajar en el Call Center iban a estar desajustados en calificaciones. Para el 41.7 por ciento de esos candidatos, si quedasen clasificados, este hubiese sido su primer empleo. Se observó que se sienten atraídos, principalmente por los salarios y la práctica del inglés (52.4 por ciento).

Bibliografía

- Annand, G. (2011, April 06). India Graduates Millions, But too few are fit to Hire. The Wall Street Journal. Recuperado de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703515504576142092863219826>
- Baert, S; Verhaest, D. (2014). Unemployment or Overeducation: Which is a worse signal to employers?. Belgica: Ghent University.
- Baltodano y Pacheco (2014). Desajuste de calificaciones. En Baltodano y Pacheco (2014). Inserción laboral. Brechas de ingresos y segmentación en el mercado de trabajo de Nicaragua. Pp. 44-64.
- Casal, J.; García, M.; Merino, R.; Quesada, M. (2006). Aportaciones teóricas y metodológicas a la sociología de la juventud desde la perspectiva de la transición. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Sociologia: Autor.
- Castro, D. (2015). Cambios en el mundo del trabajo en Nicaragua: la respuesta sindical de los cuentapropistas. Estudio de caso de la Confederación de Trabajadores por Cuenta Propia (CTCP), 2002-2014. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Centroamericana, Managua, Nicaragua.
- CEPAL (2004). Empleo. En CEPAL (2004). La juventud en Iberoamérica: Tendencias y Urgencias. (pp. 205-239). Santiago de Chile: Autor.
- CEPAL (2008), "Juventud y Cohesión social en Iberoamérica. Un modelo para armar. CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/34372/Juventud_Cohesion_Social_CEPAL_OIJ.pdf
- CEPAL (2010). La educación frente a la reproducción intergeneracional de la desigualdad y la exclusión: situación y desafíos en América Latina. En CEPAL (2010). "Panorama Social de América Latina", CEPAL, Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/41799/PSE-panoramasocial2010.pdf>
- COSEP y OIT (2016). Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015. Identificación de Obstáculos para el Desarrollo Empresarial. Managua.
- Cueva, L. (1999). Proceso de inserción laboral de egresados de la educación técnica media superior en Reynosa, Tamaulipas. En Revista Latinoamericana de Estudios Educativos XXIX(2), 37-66
- Close, D. (2005). Los años de Doña Violeta. La historia de la transición política. Managua: Grupo Editorial Lea.
- Espino, A. (2011). Evaluación de los Desajustes entre Oferta y Demanda Laboral por Calificaciones en el Mercado Laboral de Uruguay, Revista de Economía del Rosario, vol. 14, pp. 99-133.
- Giret, J.; Nauze, E; Tomsini, M. (2006). Le déclassement des jeunes sur le marché du travail. Données sociales – La société française.
- Huelva, L.; Pacheco, C. y Toruño, C. (2017). Efectos de la maternidad en la inserción laboral de las mujeres. FUNIDES: Managua
- Kiker, B; Santos, M. (1997). Overeducation and UnderEducation: Evidence for Portugal. Economics of Education Review. 16 (2), 111-127.

- Lijtenstein, S. (2011). Diagnóstico sobre Empleo Juvenil. Empleo y educación: pilares para la construcción de la trayectoria laboral de los jóvenes. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Uruguay.
- López, Y. (2017, 06 de abril). Call Centers incrementará a 10000 su generación de empleos en 2017. El Nuevo Diario. Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ni/2017/04/06/economia/2211883-call-centers-incrementara-10000-generacion-empleos-2017>
- Maas, H. y Huelva, L. (2016). Competencias que demandan las empresas en Nicaragua. Managua: FUNIDES.
- Madrigal, M. (2003). Una revisión de los métodos de medición del desajuste educativo: ventajas e inconvenientes. Santa cruz de Tenerife: Universidad de La Laguna.
- Morduchowicz, A. (2016, agosto). Discusiones sobre el vínculo entre la Educación y trabajo. Curso presentado virtualmente por FLACSO, Buenos Aires, Argentina.
- McGuinness, S. (2006). Overeducation in the labour market. *Journal of Economic Surveys*. 20 (3), 387-413.
- OIT (2014). Panorama Temático Laboral. Transición a la Formalidad en América Latina y el Caribe. Lima: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Petrizzi (2015) Desajuste Educativo. Situación actual e implicancias en el sector hotelero del Noroeste argentino. Málaga: Universidad de Málaga.
- PRONICARAGUA (2017). Externalización de servicios. Outsourcing services. Managua: Autor.
- Ramírez, A. (1993). Mismatch in the spanish labor Market. Overeducation?. *Journal of Human Resources* 28, 259-278.
- Rocha, J.; Terán, J. (1997). Mercado Labora y Pobreza en Nicaragua. En Cambio y polarización ocupacional en Centroamerica. Costa Rica: PREALC
- Sicherman, N. (1991). "Overeducation" in the labor market. En *Journal of Labor Economics*. Vo. 9 No.2 pp. 101 -122.
- Tsang, M.; Levin, H. (1985). The economics of overeducation. *Economics of Education Review*. 4(2), 93-104.
- Verhaest, D. (2010). The determinants of overeducation: different measures, different outcomes? *International Journal of ManPower* (31), 6. Pp. 608-625.
- Verhaest, D. (2012). Cross-Country Differences in Graduate Overeducation. *European Sociological Review*. (29). 3. Pp. 642-653
- Verhaest, D.; Baers, St. (2014). Unemployment or overeducation: Whic is a worse signal to employers?. En *IZA* (8312).
- Vílches, D. (2016, 5 de septiembre). Call centers: más de seis mil empleos. En *Confidencial*. Recuperado de <https://confidencial.com.ni/call-centers-mas-6-mil-empleos/>
- Wyld, D. (2006) Nicaragua: the 'New India' for call center operations? En *MultiLingual*, 17 (1), p54.

**PLATAFORMA
DIGITAL DE
BÚSQUEDA DE
EMPLEO**

Aplicación Móvil

**PARA LA
EDUCACIÓN TÉCNICA
Y FORMACIÓN
PROFESIONAL**



NÉSTOR BONILLA

La educación técnica y la formación profesional es una alternativa atractiva para la inserción laboral de jóvenes en países desarrollados. En un contexto de crecimiento de la Población en Edad de Trabajar (PET), derivado del bono demográfico, este tipo de formación es una alternativa para insertarse rápidamente al empleo después de finalizar la secundaria, por su alto retorno de inversión en el corto plazo.

Durante la última década, se ha asignado en el Presupuesto General de la República (PGR) menos del 0.5 por ciento del PIB a la educación técnica y formación profesional en Nicaragua. Esta proporción es mucho menor que la que reciben la educación básica y la educación terciaria. Estudios de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) sugieren que dos de los principales problemas de la educación técnica y la formación profesional en Nicaragua son: 1) limitada articulación de la oferta educativa de los centros de educación técnica y formación profesional con la demanda laboral de las empresas, y, 2) estigma cultural que la considera como una opción inferior a la educación superior. Lo anterior indica que este tipo de formación no es muy atractiva y enfrenta muchos desafíos.

Maas y Huelva (2016) encuentran que el 35 por ciento de los gerentes de recursos humanos encuestados de empresas grandes en Nicaragua, señalan que encontrar jóvenes cuya formación académica sea técnica es lo más difícil de encontrar durante el proceso de contratación de jóvenes de 24 años o menos. Por otra parte, el 20 por ciento de los gerentes de recursos humanos señaló que las competencias socioemocionales son las más difíciles de encontrar entre los aspirantes a puestos técnicos.

Con base en datos de la Encuesta de Empresas Sostenibles 2015, FUNIDES estimó que el 16.9 por ciento de las empresas del país ha enfrentado, con frecuencia, dificultades para encontrar mano de obra calificada. Principalmente son las empresas medianas y grandes las que enfrentan mayores dificultades para encontrar mano de obra calificada (42.8 por ciento y 59.0 por ciento, respectivamente). En lo que respecta al tipo de cargo, para las micro y pequeñas empresas, el cargo más difícil de llenar es obrero conocedor de su oficio (52 por ciento y 48 por ciento, respectivamente), mientras que para las empresas medianas y grandes los cargos más difíciles de llenar son técnico calificado (25 por ciento y 26 por ciento, respectivamente) y obrero conocedor de su oficio (20 por ciento y 30 por ciento, respectivamente). Además, en las empresas medianas y grandes, los cargos que más requieren capacitación son los técnicos calificados (26 por ciento y 32 por ciento, respectivamente) y obrero conocedor de su oficio (24 por ciento y 31 por ciento, respectivamente).

Esta brecha entre la demanda laboral de las empresas y la oferta educativa de los centros de educación técnica y formación profesional tiene consecuencias negativas tanto para las empresas como para los colaboradores. Para las empresas, el déficit de competencias específicas implica una curva de aprendizaje alta para los nuevos empleados que no cuentan con estas competencias. Por el lado de los colaboradores, aquellos recién contratados necesitan más tiempo para adaptarse a la empresa y a su organización. Ambos aspectos pueden desembocar en problemas de productividad y no contribuyen al desarrollo productivo y la competitividad del país.

En este contexto, se ha desarrollado una plataforma digital, específicamente una aplicación móvil y una página web, de búsqueda de empleo exclusivamente para personas que cuentan con estudios técnicos o de formación profesional. La plataforma tiene como objetivo contribuir a reducir las asimetrías de información entre la oferta educativa de los centros de educación técnica y formación profesional con la demanda laboral de las empresas.

La plataforma presentará información de las ofertas de trabajo para puestos técnicos y de formación profesional en diferentes industrias. También contará con información de la oferta educativa de los centros de educación técnica y de formación profesional. Además, se brindarán noticias sobre eventos y talleres de capacitación para personas interesadas en este sector.

Estos últimos elementos, podría contribuir a ampliar la discusión sobre algunos paradigmas sociales que giran en torno a la educación técnica y formación profesional. Expertos en educación técnica consultados por FUNIDES en el marco de distintas investigaciones expresan que esta percepción es generalizada, porque los egresados de secundaria generalmente buscan este tipo de formación como última elección y no siempre la valoran positivamente, aunque existan centros de educación técnica y formación profesional de reconocida calidad.

Sobre el funcionamiento de la plataforma

El proyecto consta de un administrador web que permite modificar toda la información de vacantes de trabajo, eventos y talleres. Dicha información será actualizada tanto en la aplicación móvil como en la página web. Para la continua actualización de la información en la aplicación se hará uso de notificaciones push, permitiendo al usuario recibir información sin la necesidad de tener activa la aplicación móvil.

Se pretende poner la plataforma a disposición de la Red Nacional de Educación Técnica (RENET), la cual podrá alimentar la herramienta con información sobre las instituciones que forman parte de la red. La RENET es el primer esfuerzo consensuado a nivel nacional como plataforma para el fortalecimiento de la educación técnica en el país. Cuenta con 32 miembros activos: 11 centros técnicos, 3 universidades, 9 gremios empresariales y 9 Organizaciones de Sociedad Civil (OSC).

VOLUNTARIADO Y

Empleabilidad

¿QUÉ DICEN LOS

VOLUNTARIOS?



LOURDES ZAPATA

Tabla de contenido

Siglas y acrónimos	29
Introducción	30
I. Antecedentes: el aporte del trabajo como voluntario	31
1.1 La empleabilidad de los jóvenes y las competencias socioemocionales	31
1.2 El voluntariado y las competencias socioemocionales en jóvenes	31
II. Estrategia empírica	32
III. Caracterización de los jóvenes encuestados	33
IV. ¿influye el voluntario en la estrategia de los jóvenes para desarrollar competencias para el empleo?	34
4.1 ¿Por qué deciden ser voluntarios?	34
4.2 ¿Qué actividades realizaba como voluntario?	34
4.3 Competencias y voluntariado	35
4.4 Formación y empleo	36
4.4.1 Búsqueda de empleo	36
4.4.2 El papel del voluntariado en el Currículum Vitae	36
4.4.3 ¿Influye su experiencia como voluntarios en las entrevistas laborales?	37
4.4.4 ¿El voluntariado influye en la decisión de los empleadores para contratar a un joven?	38
V. Consideraciones finales	39
Anexo. Breve perfil de organizaciones de voluntarios	40
Bibliografía	41

Siglas y acrónimos

C.V	Curriculum Vitae
EMNV	Encuesta de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
NCS	National Citizen Service
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UPOLI	Universidad Politécnica de Nicaragua
VNU	Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

Introducción

El presente estudio tiene como objetivo explorar si los jóvenes que han realizado actividades como voluntarios perciben alguna vinculación entre el desarrollo de competencias socioemocionales y su contribución con la empleabilidad. Se definen como competencias socioemocionales aquellas relacionadas al comportamiento de las personas, por ejemplo, la capacidad para trabajar en equipo (Maas y Huelva, 2016).

Maas y Huelva (2016) resaltan que las competencias son relevantes para que las personas se adapten a los puestos de trabajo disponibles en el mercado laboral. A nivel general, existe un consenso en la literatura sobre la importancia de las competencias socioemocionales¹ en el mercado laboral, pero no se ha llegado a un acuerdo sobre el tipo de competencias que se debe enseñar o en qué etapa formativa se logran desarrollar las competencias en las personas (Guerra et al., 2014).

Así, el voluntariado es visto en otros países como una alternativa extracurricular que contribuye a la empleabilidad tanto porque se considera que aporta al desarrollo de competencias relevantes para el mercado laboral, entre ellas las competencias socioemocionales, como porque contribuye a que las personas desempleadas aumenten sus posibilidades de encontrar empleo (Antoni, 2009; Spera et al., 2013).

Alrededor del mundo, se han implementado diferentes programas de voluntariado con énfasis en jóvenes, debido a que la tasa de desempleo juvenil generalmente es mayor a la de adultos y se espera que con las acciones de voluntariado se pueda acortar la brecha de desempleo (VNU, 2015)².

Sin embargo, una de las limitaciones para incrementar los programas de voluntariado disponibles es que existen pocos estudios que ofrecen evidencia cuantitativa de la contribución del voluntariado en la posterior empleabili-

dad de las personas, lo cual limita la capacidad de incidir en la política pública a través del desarrollo de programas/proyectos de voluntariado (Spera, 2013).

En Nicaragua, existen varias organizaciones sociales que realizan trabajo voluntario y promueven la participación de los jóvenes en ellas, a través de su apoyo en colectas, construcciones, visitas a comunidades, entre una gran variedad de actividades. A pesar de que éstas acciones contribuyen al desarrollo de metas organizativas, no se conocen estudios que aborden la influencia de la participación de jóvenes como voluntarios en el desarrollo de sus competencias socioemocionales y su posterior contribución a la incorporación en el mercado laboral.

La presente investigación aporta al análisis de la relación entre el voluntariado y la empleabilidad de jóvenes nicaragüenses, particularmente aquellos que forman parte de TECHO, Raleigh y AIESEC³. Además, se consultó a los jóvenes, sobre su percepción del desarrollo de competencias a través de su trabajo como voluntario.

La investigación fue llevada a cabo gracias a todas las personas que apoyaron este proceso, particularmente a los participantes de las encuestas y grupos focales. También se agradece el apoyo brindado por las 3 principales organizaciones de voluntarios objeto de estudio: TECHO, Raleigh y AIESEC, por compartir la encuesta entre sus miembros. El apoyo de AIESEC fue particularmente importante porque mi experiencia como voluntaria motivó la elección de esta investigación.

El estudio se divide en 5 capítulos. En el primer y segundo capítulo se abordan los antecedentes y se presenta la estrategia de estimación, respectivamente. En el tercer capítulo se presenta una caracterización de los encuestados y en el capítulo cuatro se aborda la relación entre empleabilidad y voluntariado según la opinión de los jóvenes encuestados. Las consideraciones finales se abordan en el capítulo cinco.

1 A este tipo de competencias también se les conoce como blandas.

2 Con base en la Encuesta de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida (EMNV) 2014, FUNIDES estima que la tasa de desempleo de jóvenes en Nicaragua duplica a la tasa de desempleo de los adultos, y es particularmente más alta entre jóvenes con educación técnica y universitaria.

3 En Anexo se presenta un breve perfil de cada organización.

I. Antecedentes: el aporte del trabajo como voluntario

1.1. La empleabilidad de los jóvenes y las competencias socioemocionales

La situación laboral de los jóvenes en América Latina presenta un panorama no muy alentador. Según la OIT (2013), la tasa de desempleo de los jóvenes de 15 a 24 años es hasta cuatro veces más alta que la de los adultos mayores de 25 años⁴ y estima que cerca del 40 por ciento de los desempleados en América Latina son jóvenes de 15 a 24 años. Además, señala que alrededor del 20 por ciento de los jóvenes de 15 a 24 años no estudia ni trabaja.

En Nicaragua, según estimaciones realizadas a partir de la Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida (EMNV) 2014, la tasa de desempleo de los jóvenes de 15 a 24 años es de 9 por ciento, en cambio la tasa de desempleo de las personas mayores de 24 años es de 3.6 por ciento.

Lacayo (2013) examina los diversos factores que debilitan la inserción laboral de los jóvenes en Nicaragua. La autora señala que estos factores van desde la ineficiencia o carencia de políticas de promoción de empleo juvenil hasta la demanda previa de experiencia laboral. A su vez plantea que, como alternativa para los jóvenes, estos pueden iniciar su trayectoria laboral durante los últimos años de la universidad o incorporarse a actividades extracurriculares donde se les permita adquirir algún tipo de práctica mientras finalizan sus estudios.

Por su parte, Maas y Huelva (2016) señalan, a partir de una encuesta aplicada en 2013 a gerentes de recursos humanos de 93 empresas privadas de Nicaragua, que el principal problema que enfrentan las empresas cuando desean contratar jóvenes menores de 25 años es que los candidatos carecen de las competencias requeridas. Lo anterior podría sugerir que las competencias que están adquiriendo los jóvenes durante su formación no están siendo relevantes para las empresas.

La literatura sobre empleabilidad juvenil destaca la importancia del desarrollo de habilidades y competencias. Cunningham et al. (2016) señalan que los empleadores a nivel mundial están indicando que valoran habilidades más allá del conocimiento cognitivo y técnico, es decir, también valoran positivamente habilidades como pensamiento crítico y otras más relacionadas con los valores y habilidades socioemocionales. Dichos autores indican que en algunos países de América Latina existe una relación positiva entre las habilidades socioemocionales y tener un empleo.

Maas y Huelva (2016) encuentran asimismo que las competencias socioemocionales son de las más difíciles de encontrar entre los trabajadores menores de 25 años. Además, los autores señalan que estas competencias no sólo son relevantes para obtener un empleo, sino para permanecer en él. Dentro de las causas de despido, hay un alto porcentaje que se debe a incumplimiento del reglamento interno de la empresa (deshonestidad, alcohol, entre otros), y entre las causas de renuncia destaca las malas relaciones personales. Dicha investigación hace referencia a las actividades de voluntariado como un mecanismo para desarrollar competencias socioemocionales, por ejemplo, el trabajo en equipo.

1.2. El voluntariado y las competencias socioemocionales en jóvenes

En África, algunos gobiernos han impulsado organizaciones de voluntarios, con especial énfasis en jóvenes, como una forma de abordar el problema del desempleo juvenil (VNU, 2015). Se considera que por medio de estas experiencias es posible obtener conocimientos relevantes para el mercado de trabajo (VNU, 2015).

La Confederación de Centros Juveniles Don Bosco, la Federación Didania y ASDE Scouts de España (2013), analizando las experiencias de voluntariado en el desarrollo de habilidades y su relación con la empleabilidad de jóvenes voluntarios⁵ de estas tres organizaciones en España, encontraron que el 90 por ciento de los jóvenes encuestados desarrollaron competencias como trabajo en equipo, la resolución de problemas, la comunicación interperso-

4 Cifras a 2011.

5 Los jóvenes provenían de tres organizaciones de voluntariado.

nal, y el optimismo o entusiasmo mientras realizaron actividades de voluntariado.

En dicho estudio se resalta que el desarrollo de estas habilidades depende del nivel de responsabilidad de cada voluntario dentro de la organización. Por ejemplo, los jóvenes con responsabilidades directivas manifestaron haber potencializado más competencias en relación a los voluntarios de apoyo. Lo anterior era atribuido a la trayectoria dentro de la organización y a la experiencia adquirida a nivel operativo y de gestión.

Otras investigaciones realizadas en otros países del mundo, entre ellos Italia, han identificado una relación entre las actividades de voluntariado y la probabilidad de encontrar trabajo (Antoni, 2009). Algunas investigaciones señalan que el voluntariado permite crear capital social y humano (Wollbaeck y Selle, 2002; Antoni, 2009), los cuales ayuda al cumplimiento de objetivos personales. Por ejemplo, asistir frecuentemente a reuniones les permite a los voluntarios ampliar su red social, mientras que asistir a capacitaciones les ayuda a incrementar su capital humano.

Paine et al. (2013) encontraron que tener experiencia como voluntario ayuda a la inserción laboral de un año a otro en Reino Unido, pero su efecto en términos de ascensos o aumentos de salarios puede ser nulo e incluso negativo y depende relativamente de la edad del voluntario. Otro hallazgo reflejado en el estudio es que realizar un trabajo de voluntario de forma regular (semanal o mensual) puede tener un efecto negativo sobre las probabilidades de encontrar un empleo remunerado para jóvenes de 16 a 25 años. Esto podría deberse a alguna percepción de que la frecuencia con la que realizan la actividad puede incidir con otras responsabilidades.

Por otra parte, Deloitte (2016) menciona que el 82 por ciento de las personas que fueron encuestadas en 13 áreas metropolitanas en Estados Unidos y estaban a cargo de la contratación (o pueden influir en ella) considera más probable elegir un candidato que tenga experiencia como voluntario en su currículum vitae⁶. Aunque los en-

cuestados también señalaron que solo en el 30 por ciento de los currículums que reciben, los candidatos resaltan su experiencia como voluntario. Además, encuentran que el trabajo como voluntario contribuye al desarrollo de habilidades socioemocionales, entre ellas el liderazgo.

II. Estrategia empírica

Se siguió un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo. Se diseñó y aplicó una encuesta en línea a voluntarios de organizaciones juveniles, principalmente de AIESEC, TECHO y Raleigh. El criterio de selección de estas organizaciones fue su accesibilidad. No se conoce con certeza el total de organizaciones de voluntarios que operan en el país, ni la cantidad de voluntarios inscritos en las mismas. Los participantes de la encuesta fueron seleccionados a partir de la técnica de muestreo no probabilístico por “bola de nieve”, mediante la cual voluntarios inicialmente convocados para participar de la encuesta colaboraron en la búsqueda y referencia de nuevos participantes.

La información obtenida a través de la encuesta permite:

- Caracterizar a los jóvenes encuestados según la naturaleza de su acción voluntaria, nivel de formación, y su situación en relación a estudios y trabajo.
- Identificar las principales competencias y actitudes adquiridas por los voluntarios en el desarrollo de su acción voluntaria y que inciden o pueden incidir en su empleabilidad. Estas competencias/actitudes se dividen en 3 grupos: autogestión; organizativas; y comunicación y relaciones interpersonales.
- Valoración general de los jóvenes en su experiencia como voluntarios.

La clasificación de la acción voluntaria y el conjunto de competencias y actitudes consultadas (así como su clasificación) tomó como base de referencia los elementos abordados en el estudio “La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad”⁷.

⁶ Atlanta, Boston, Charlotte, Chicago, Dallas / Ft. Valor, Metro de Detroit, Houston, Los Ángeles, Nueva York (NY / CT / NJ), Filadelfia, Área de la Bahía (San Francisco / San José), Seattle y Washington, D.C” (Deloitte, 2016).

⁷ Confederación de Centros Juveniles Don Bosco, la Federación Didania y ASDE Scouts de España (2013).

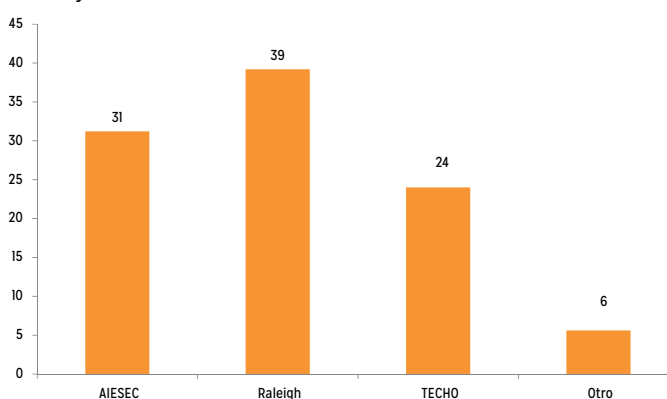
Las valoraciones sobre la importancia e incidencia del voluntariado en la empleabilidad se recogieron en base a una escala Likert⁸, cuyos ítems de respuesta iban de 0 a 4, donde 0 no influye en absoluto y 4 influye mucho.

Además de la encuesta, se realizaron entrevistas con actores clave⁹ de las tres organizaciones antes mencionadas, y un grupo focal con responsables de reclutamiento de empresas con distintos giros de negocio. El propósito de las entrevistas con actores clave de las organizaciones era comprender el trabajo de estas en el país, su estructura, funcionamiento y modelos de aprendizaje. Por su parte, el grupo focal con responsables de reclutamiento y selección de empresas privadas, agencias de recursos humanos y universidades permitió conocer sus valoraciones sobre el voluntariado y su percepción sobre su influencia en el desarrollo de competencias de los aplicantes.

III. Caracterización de los jóvenes encuestados

Se logró un total de 123 encuestas completas, de la cual el 58 por ciento corresponden a mujeres. El 39 por ciento de los encuestados forman parte de Raleigh, el 31 por ciento de AIESEC, el 24 por ciento de TECHO y el restante 6 por ciento de otras organizaciones¹⁰. En promedio, los encuestados tienen 23 años e iniciaron a los 20 años su labor como voluntarios en la organización de la cual son parte.

Organización para la que realiza o realizó voluntariado
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

En relación al nivel educativo de los encuestados, el 52 por ciento son estudiantes universitarios, el 20 por ciento son recién egresados y el 28 por ciento se graduó hace dos años o más. En el caso de Raleigh, el 67 por ciento de los encuestados ya culminó sus estudios universitarios. En esta organización, los proyectos sociales implican una inmersión que va de 2 a 3 meses consecutivos en comunidades rurales, por lo cual, se necesita una mayor disponibilidad de tiempo de parte de los voluntarios.

Nivel educativo de los encuestados

Porcentaje

Estudiante universitario	52
Recién egresado de la universidad	20
Egresado de la universidad hace 2 o más años	28

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

⁸ Es una escala de uso amplio en encuestas, donde se les solicita a los encuestados sus valoraciones en determinados aspectos según un rango, ej. de muy fácil a muy difícil, o de muy de acuerdo a muy en desacuerdo, entre otros.

⁹ Esto agrupa a directores de área, líderes de equipo, responsables de membresía y gestión voluntaria.

¹⁰ Entre ellos se encuentra UPOLI, Visión Mundial y Asociación Scouts de Nicaragua.

En cuanto a las carreras profesionales que están cursado o de las cuales han egresado, alrededor del 40 por ciento corresponde a carreras relacionadas a ciencias económicas y empresariales. En orden de magnitud le siguen las carreras relacionadas a humanidades e ingenierías.

Carreras que han cursado o están cursando los encuestados

Porcentaje

Ciencias económicas	42
Ingeniería	20
Humanidades	16
Relaciones internacionales Ciencias políticas	8
Arquitectura Diseño gráfico	7
Otros	4
Derecho	2
Medicina Odontología Veterinaria	1

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

De acuerdo al tiempo promedio a la semana que los encuestados dedican a su actividad de voluntarios se encuentra que el 20 por ciento destina de 1 a 3 horas, el 34 por ciento de 4 a 8 horas y el 46 por ciento de 9 horas o más.

En promedio ¿cuántas horas semanales dedica o dedicó a su actividad voluntaria?

Porcentaje

Entre 1 y 3 horas semanales	19.5
Entre 4 y 8 horas semanales	34.1
De 9 horas semanales o más	46.3

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

IV. ¿Influye el voluntario en la estrategia de los jóvenes para desarrollar competencias para el empleo?

4.1 ¿Por qué deciden ser voluntarios?

Se consultó a los encuestados sobre los motivos por los cuales tomaron la decisión de ser voluntarios, siendo las razones predominantes el aportar a una causa social (78.6 por ciento) y desarrollar nuevas habilidades (60.2 por ciento). Este último elemento puede relacionarse a la inserción laboral de los jóvenes, porque es visto como una

forma de aprendizaje. De hecho, un 35 por ciento de los encuestados decidió ser voluntario para incluirlo como experiencia dentro de su hoja de vida.

Razón por la que decidió hacer el voluntariado

Porcentaje

Respuestas múltiples

Pasatiempo	5
Networking	19
Incluirlo como experiencia en el CV	35
Desarrollar nuevas habilidades	60
Aportar a una causa social	79

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

En varios países (ej. Inglaterra) se ha visto en el voluntariado una alternativa para que los jóvenes ganen experiencia ante condiciones de desempleo juvenil. En Inglaterra a través del National Citizen Service (NCS) se involucra a los jóvenes en actividades de voluntariado con el propósito de que mejoren su empleabilidad. De hecho, algunas investigaciones ya han resaltado antes que el voluntariado es considerado una oportunidad para que los jóvenes adquieran o desarrollen habilidades a favor de su empleabilidad, porque les permite entre otras cosas desarrollar habilidades, adquirir experiencia y ampliar redes (Paine, 2013).

4.2 ¿Qué actividades realizaba como voluntario?

Dentro del trabajo como voluntario pueden realizarse una gran variedad de actividades. Los encuestados, acotaron el universo de actividades, indicando el 30 por ciento haber realizado actividades de gestión y/o formación de otros voluntarios; esto incluye ser líderes de equipo o realizar capacitaciones a los aspirantes a voluntarios. Por su parte, el 23 por ciento de los encuestados ha estado a cargo de actividades de logística/operaciones y el 17 por ciento ha estado involucrado en actividades de recaudación de fondos/finanzas. Este resultado en particular no puede ser generalizado, porque puede estar influenciado por el esquema de trabajo de TECHO, que realiza colectas anuales para contribuir a su financiamiento.

¿Qué tipo de actividad voluntaria realiza o realizó?*Porcentaje*

Logística Operaciones	23.3
Investigación Diagnósticos	8.3
Recaudación de Fondos Finanzas	16.7
Comunicación Marketing	3.3
Gestión y/o formación de voluntarios	30.0
Otro (especifique)	18.3

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

En relación al nivel de responsabilidad de la actividad que realiza -o realizó- como voluntario, el 38 por ciento indica que realiza voluntariado de apoyo, el cual comprende la ejecución de actividades de apoyo o soporte técnico. El 29 por ciento de los encuestados tiene responsabilidades ejecutivas, las cuales incluyen actividades de coordinación, programación, ejecución y seguimiento de actividades y/o programas; en este grupo se concentran jefes de grupo, sección o responsables de campamento. Un 19 por ciento de los encuestados señala que tiene responsabilidades de dirección, las cuales incluyen representar a la institución; planificar, diseñar y poner en marcha proyectos; gestión de programas y actividades; y gestión de recursos materiales y humanos (empleados o personas voluntarias). El restante 14 por ciento de los encuestados está a cargo de responsabilidades operativas, las cuales incluyen el desempeño de funciones como monitor/a, educador/a, que son desarrolladas directamente con los beneficiarios de los programas.

Con relación a la actividad voluntaria que realiza o realizó, señale el nivel de responsabilidad más alto que tiene o alcanzó*Porcentaje*

Voluntariado de Apoyo	38.4
Responsabilidades Ejecutivas	28.6
Responsabilidades de Dirección	18.8
Responsabilidades Operativas	14.3

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Anteriormente se indicó que el nivel de responsabilidad y actividades desarrolladas puede asociarse al nivel de desarrollo de competencias. Sin embargo, en esta primera aproximación la información disponible no permite profundizar este análisis. Se recomienda abordar este tema en estudios futuros.

4.3 Competencias y voluntariado

De acuerdo a lo planteado anteriormente, durante la experiencia como voluntarios, los jóvenes pueden aplicar y desarrollar algunas competencias personales, que podrían ser relevantes para su empleabilidad en el futuro (Spera, 2013; Paine, 2013). Por tanto, se consultó a los voluntarios sobre la importancia de poner en práctica una serie de competencias personales específicas durante su etapa como voluntario, tomando en consideración sus funciones y responsabilidades en la organización. Adicionalmente, se consultó a los voluntarios por una serie de competencias que ellos consideran que adquirieron o desarrollaron siendo voluntarios.

Más del 80 por ciento de los encuestados consideran que es importante o muy importante aplicar en la experiencia como voluntarios todas las competencias consultadas, siendo las más importantes: trabajo en equipo (100 por ciento); optimismo y entusiasmo (98 por ciento); y flexibilidad (98 por ciento), considerada como la capacidad de adaptarse al cambio.

Valoración de los encuestados sobre la importancia de aplicar competencias durante el voluntariado*Porcentaje muy importante e importante*

Análisis y resolución problemas	93
Iniciativa y autonomía	96
Capacidad rápida de aprendizaje	86
Optimismo y entusiasmo	98
Flexibilidad (capacidad de adaptación al cambio)	98
Capacidad de liderar iniciativas	96
Organización y planificación	95
Fiabilidad técnica y personal (estabilidad y control personal en situaciones de presión y/o conflicto)	91
Comunicación interpersonal (empatía, comunicación efectiva...)	92
Trabajo en equipo	100
Tacto y Prudencia	92
Negociación	85

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Sobre las competencias adquiridas o desarrolladas, señalan como las más frecuentes: liderazgo, habilidades comunicativas, planificación y organización, empatía, motivación y autoconocimiento.

Representantes de las organizaciones de voluntarios consultados durante el proceso de investigación indicaron que el desarrollo de estas competencias puede variar en función del modelo de voluntariado que tenga la organización, las funciones del voluntario dentro de la organización, así como su nivel de compromiso.

4.4 Formación y empleo

Actualmente, solo el 21 por ciento de los voluntarios encuestados estudia y trabaja a la vez, la mayor parte se encuentra solo estudiando (41 por ciento) y el 24 por ciento solo trabaja. Hay un grupo (7 por ciento) que no están trabajando ni estudiando, pero ya han trabajado antes, y el 7 por ciento está en búsqueda de su primer empleo.

Entre quienes han trabajado o trabajan actualmente, la mayor parte ha sido asalariado fijo a tiempo completo, un 15 por ciento ha sido asalariado fijo a tiempo parcial y el 6 por ciento ha sido asalariado eventual o a tiempo parcial. Apenas el 5 por ciento de los voluntarios encuestados indica que se han desempeñado como profesional o trabajador independiente, y únicamente el 2 por ciento indicó que se han desempeñado como trabajadores familiares sin remuneración fija.

Indique la modalidad de su trabajo actual o del último trabajo en que se desempeñó

Porcentaje

Asalariado fijo a tiempo completo	73
Asalariado fijo a tiempo parcial	15
Asalariado eventual o a tiempo parcial	6
Profesional o trabajador autónomo	5
Trabajador familiar no remunerado	2

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Entre quienes trabajan o han trabajado, casi la mitad lo ha hecho por menos de 1 año, el 39 por ciento de 1 a 3 años, y solo el 13 por ciento ha trabajado por más de 3 años.

El 59 por ciento de los voluntarios encuestados que ha trabajado tiene o tuvo esperanzas de ser promovido por su experiencia como voluntario. Entre las razones por las cuales los voluntarios creen que pueden ser promovidos se destacan las vinculadas al desarrollo de habilidades que son demandadas por las empresas durante el voluntariado como trabajo en equipo, resolución de problemas, innovación y liderazgo. Por su parte, quienes no lo asocian a una oportunidad de promoción, consideran que esto se debe a la poca relación entre su labor como voluntario y su trabajo actual, y a que el voluntario es poco valorado entre las empresas.

4.4.1 Búsqueda de empleo

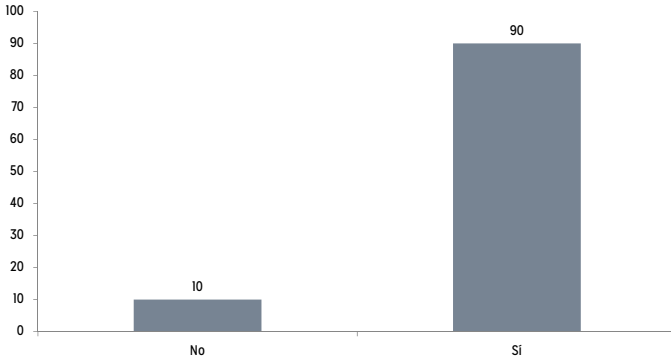
Entre los jóvenes voluntarios que no trabajan y se encuentran en búsqueda de empleo, el 76 por ciento tiene menos de 3 meses buscando empleo y el 24 por ciento tiene 3 meses o más. La mayor parte tiene expectativas de encontrar trabajo, ya sea a corto o largo plazo, con 61 y 26 por ciento, respectivamente. Para el porcentaje restante de jóvenes encuestados sus expectativas de trabajo son emigrar a otros países. Lo anterior va en línea con lo planteado por la OIT (2017) que señala que actualmente la mayor parte de los flujos migratorios a nivel internacional se compone de jóvenes de 29 años o menos.

Por su parte, la mayor proporción de los jóvenes voluntarios encuestados que se encuentran estudiando tienen expectativas de que encontrarán empleo en el corto y largo plazo (81 por ciento).

4.4.2 El papel del voluntariado en el Currículum Vitae

El 89 por ciento de los voluntarios encuestados ya cuenta con un Currículum Vitae (CV), mientras que el restante 11 por ciento indica que no ha tenido necesidad de elaborar uno hasta el momento. De quienes cuentan con un CV, el 90 por ciento refleja su experiencia como voluntario.

En su CV, ¿ha reflejado expresamente su experiencia como voluntario/a?
Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Al consultarse por la sección del CV donde resaltan su experiencia como voluntario, el 53 por ciento indica que lo incorpora como experiencia laboral y el 38 por ciento como actividades extracurriculares.

¿En qué sección de su CV ha reflejado su experiencia de voluntariado?

Porcentaje

Experiencia Laboral	52.5
Actividades Extracurriculares	38.4
Organizaciones y Membresías	3.0
Otro (especifique)	6.1

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Para los voluntarios entrevistados, la influencia del voluntariado en su inserción en el mercado laboral depende en gran medida de la forma en que se aborda esta experiencia, en función de las actividades o tareas desempeñadas.

Para complementar estos resultados se realizó un grupo focal con personal clave¹¹ de recursos humanos (RRHH) de algunas empresas del país. En este ejercicio, se entregó a los gerentes un ejemplo de CV diseñado según la tendencia de los perfiles de jóvenes voluntarios participantes de la encuesta. En este CV se incorporó a las actividades extracurriculares como experiencia relevante a favor de los aplicantes con poca experiencia laboral. El propósito era evaluar si dichas actividades ejercían alguna influencia en la contratación final.

De este ejercicio, las principales observaciones fueron las siguientes:

- No basta con mencionar la experiencia como voluntario, sino que debe proveer información adicional sobre funciones, logros y resultados en las actividades desempeñadas. También puede incluirse el tiempo que se desempeñó como voluntario, si ha sido constante.
- En caso de tener experiencia previa, siempre recomiendan agregar funciones, logros y resultados en puestos anteriores.
- Siempre y cuando, la experiencia como voluntario tenga relación con el puesto al que el voluntario está aplicando, puede incluirse como experiencia laboral previa. Esto coincide con la percepción de los voluntarios encuestados que se presenta más adelante.
- Información adicional de actividades extracurriculares en deportes, cultura, etc. son mayormente del interés de empresas transnacionales y/o grandes organizaciones.

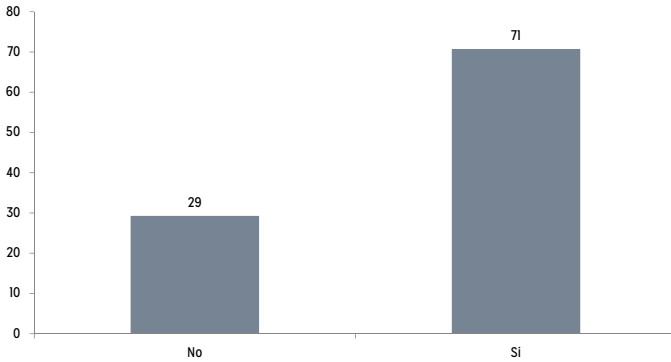
4.4.3 ¿Influye su experiencia como voluntarios en las entrevistas laborales?

El 71 por ciento de los voluntarios encuestados ha asistido a una entrevista laboral. De estos, el 87 por ciento ha mencionado su experiencia como voluntario durante la entrevista, pero varía el interés que perciben de parte de los potenciales empleadores. El 59 por ciento indica que al referir su experiencia como voluntariado, el entrevistador ha mostrado interés y asombro sobre la experiencia y el restante 41 por ciento ha notado poco interés de parte de su entrevistador al momento de referir su experiencia de voluntariado.

11 Reclutadores, gerentes y representantes.

¿Ha asistido a una entrevista de trabajo?

Porcentaje



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Al respecto, algunos voluntarios entrevistados comentaban que hay empresas que se centran exclusivamente en la formación, y que depende de la percepción del reclutador sobre la importancia de actividades extracurriculares. Para estos voluntarios encuestados, no todas las empresas están informadas de la importancia de estas actividades para desarrollar competencias relevantes para el empleo.

Por otra parte, los voluntarios consultados en el proceso de entrevistas también hicieron referencia a las habilidades de los jóvenes para abordar durante sus entrevistas los principales aprendizajes de su experiencia dentro de la organización o de las responsabilidades o tareas desempeñadas a través de ejemplos concretos.

En este sentido, uno de los participantes del grupo focal con personal de recursos humanos expresaba que también depende del desempeño de los voluntarios en las entrevistas. La experiencia es más atractiva para las empresas en la medida que demuestran proactividad y explican a detalle las funciones dentro de la organización juvenil donde han sido voluntarios y como esto contribuyó al desarrollo de sus habilidades profesionales. Por lo anterior, los participantes del grupo focal recomiendan a los jóvenes “saber proyectar” la experiencia en el voluntariado. También recomiendan una mayor preparación previa a la entrevista, investigando la empresa/organización a la que están postulando.

4.4.4 ¿El voluntariado influye en la decisión de los empleadores para contratar a un joven?

La mayor parte de los encuestados, tanto quienes se encuentran trabajando como aquellos que no, percibe que su experiencia como voluntario tendrá alguna contribución a su posible contratación en las empresas. El 40 por ciento considera que influye ligeramente en los empleadores al momento de aplicar a un puesto de trabajo y el 20 por ciento indica que influye mucho. Para el 37 por ciento, ser voluntario no influye en la decisión de ser contratado, pero si ayuda en su desempeño en el trabajo; solo el 4 por ciento considera que no influye en absoluto.

En su opinión, ¿la experiencia como voluntario/a la tendrán en cuenta o influirá en los empleadores a la hora de que aplique a un puesto de trabajo en Nicaragua?

Porcentaje

No influye en absoluto	4
Influye ligeramente	40
Ayuda en el trabajo pero no en la contratación	37
Influye mucho	20

Fuente: Elaboración propia con base a encuesta a voluntarios.

Los jóvenes voluntarios encuestados comentan que el voluntariado influye en dependencia del puesto al que se aplica e incluso el tipo de organización. En relación al puesto de trabajo, indican que si tiene relación con el trabajo que desarrollaron como voluntario, este tipo de experiencia es relevante, de lo contrario no lo es. Otros comentan que algunas empresas valoran el aporte al desarrollo de las competencias socioemocionales que pudo generar el voluntariado en ellos e incluso algunos consideran que puede ser una forma de medir el nivel de compromiso. Hay jóvenes que consideran que algunas empresas siguen valorando más la educación formal (títulos), que el desarrollo socioemocional.

Gerentes de recursos humanos consultados durante el proceso de investigación indicaron que la experiencia de voluntariado es deseable, pero no el único determinante para otorgar un empleo a un joven. Ellos concuerdan en recomendar el voluntariado como un medio para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Particularmente, resaltan

que estos jóvenes por lo general desarrollan competencias como el trabajo en equipo, solución de problemas, adaptabilidad, servicio, buenas relaciones interpersonales y honradez. No obstante, tal como se abordó anteriormente la influencia del voluntariado dependerá de cómo el candidato se desempeñe durante la entrevista.

Es importante mencionar que el personal clave consultado expresó que en el caso de voluntarios activos, existe una preocupación sobre si el compromiso como voluntario puede interferir con su tiempo de trabajo a través de permisos frecuentes. Por ejemplo, les preocupa que si este voluntario está asociado a constantes actividades de campo o visitas comunitarias esto afecte el desempeño y la eficiencia de las funciones que desempeña en su trabajo. En este sentido, consideran fundamental la comunicación entre ambas partes.

V. Consideraciones finales

El vínculo entre el voluntariado y la empleabilidad ha sido poco abordado en el país. Entre los jóvenes voluntarios encuestados, hay un porcentaje que está interesado en desarrollar nuevas habilidades y adquirir experiencia para incluir en su CV, lo cual es deseable desde el punto de vista del personal consultado de recursos humanos. Es decir, ellos perciben su utilidad para adquirir experiencia relevante para el empleo.

La calidad de la experiencia o la cantidad de habilidades desarrolladas durante el voluntariado podría estar en de-

pendencia del tiempo dedicado a esta actividad, así como a su nivel de compromiso. Sin embargo, este último aspecto no fue posible de explorar en este primer esfuerzo y se necesitarían estudios adicionales sobre el tema.

Los jóvenes encuestados ya están incluyendo su experiencia como voluntarios en su CV y comentándolo durante sus entrevistas de trabajo. No obstante, los voluntarios entrevistados en el marco de esta investigación comentaron que no en todas las empresas se valora esta experiencia como relevante y que puede depender de la afinidad del entrevistador con el voluntariado. Entre los mismos voluntarios, no hay un consenso sobre su influencia para obtener un empleo, pero sí sobre su importancia en el trabajo por la experiencia y competencias que adquieren durante la experiencia como voluntarios.

Por su parte, el personal de recursos humanos indica que no basta con la experiencia del candidato como voluntario, sino que su influencia en la obtención de un empleo depende de las acciones ejecutadas, el nivel de compromiso y el desenvolvimiento como voluntario, así como de su habilidad para transmitir esta experiencia al reclutador.

En un contexto con elevadas tasas de desempleo juvenil, los programas de voluntariado constituyen una forma para que los jóvenes puedan adquirir competencias relevantes para el empleo. Por lo antes expuesto, se recomienda continuar profundizando sobre el vínculo entre voluntariado y empleabilidad.

Anexo. Breve perfil de organizaciones de voluntarios

Organización	Misión	Visión	Modelo de trabajo	Actividades relacionadas	Página web
TECHO	Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores.	Una sociedad justa, igualitaria y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades.	Trabajan con pobladores y jóvenes voluntarios. También trabajan con algunas empresas bajo un esquema de voluntario corporativo siguiendo un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	Tiene un Centro de Investigación Social (CIS), que desarrolla conocimientos teóricos y empíricos, que rigen el trabajo de TECHO en América Latina.	https://www.techo.org/
Raleigh	Trabajar con jóvenes voluntarios alrededor del mundo para crear un mundo mejor, cumpliendo los objetivos de desarrollo sostenible.	Trabaja para crear un cambio duradero a través de la juventud.	Trabajo realizado por jóvenes de diferentes nacionalidades en colaboración con las comunidades locales y socios de proyectos. Aborda el enfoque de desarrollo sostenible a través del voluntariado.	* Servicio de ciudadanía internacional. * Expedición. * Red Nacional de Voluntariado.	https://raleighinternational.org/our-work/
AI SEEC	Trabajar con jóvenes del mundo para crear un impacto positivo a través del desarrollo personal y experiencias globales compartidas. * Esforzarse por la excelencia * Demostrando Integridad * Actuando Sosteniblemente * Disfrutando la participación * Viviendo la diversidad	Paz y pleno desarrollo del potencial humano.	Trabaja con jóvenes voluntarios de distintas nacionalidades alrededor del mundo.	* Trabajo para jóvenes: oportunidades de voluntariado internacional, y entendimiento de la culturalidad para mejorar la vida de la comunidad.	http://aiesecni.org/

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de cada organización.

Bibliografía

- Antoni, G. (2009). Getting a job through voluntary associations: the role of network and human capital creation. EconomEtica, interuniversity centre of research, Bicocca University.
- Confederación de Centros Juveniles Don Bosco, Federación Didania & ASDE Scouts de España. (2013). La situación del voluntariado juvenil ante el empleo: competencias y empleabilidad. España.
- Cunningham, W.; Acosta, P. y Mulle, N. (2016) Mentas y Comportamientos en el Trabajo. Fomentando las habilidades socioemocionales para el mercado laboral de América Latina. Banco Mundial
- Deloitte. (2016). Deloitte Impact Survey, Building leadership skills through volunteerism. Estados Unidos.
- Guerra, N., Modecki, K., & Cunningham, W. (2014). Developing social-emotional Skills for the labor market: The PRACTICE model. World Bank Policy Research Working Paper (7123).
- Lacayo, N., (2013). La formación de la juventud y la demanda laboral nicaragüense. Nicaragua.
- Maas, H. y Huelva, L. (2016). Competencias que demandan las empresas en Nicaragua. Managua: FUNIDES.
- OIT (2013). Trabajo Decente y Juventud en América Latina 2013. Políticas para la acción. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Paine, A., McKay, S., y Moro, D., (2013). Does volunteering improve employability? Evidence from the British Household Panel Survey. United Kingdom.
- Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) (2015). Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Estados Unidos.
- Spera, C.; Ghertner, R., Nerino, A., DiTommaso, A. (2013). Volunteering as a Pathway to Employment: Does Volunteering Increase Odds of Finding a Job for the Out of Work? Corporation for National and Community Service, Office of Research and Evaluation: Washington, DC, 2013
- Wollbaeck, D., y Selle, P. (2002). Does participation in voluntary associations contribute to social capital? The impact of intensity, scope, and type. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31, 32-61.

LA INCIDENCIA DE LA

Responsabilidad

SOCIAL DE LAS

MIPYMES EN EL

DESARROLLO DE

HABILIDADES

TÉCNICAS DE LOS

MIEMBROS DE LA

Comunidad

ESTUDIO DE CASO DE

THRIVE NICARAGUA.



MÓNICA FERREY



Tabla de contenido

Siglas y acrónimos	44
Introducción	45
I. Revisión de literatura	45
II. Thrive Nicaragua: Concepto, modelo de financiamiento e incidencia en el país	47
III. Estrategia empírica	47
IV. Resultados	48
4.1 Perfil de los beneficiarios encuestados	48
4.2 Caracterización de capacitaciones impartidas	48
4.3 La percepción de los encuestados en el desarrollo de habilidades	49
V. Recomendaciones	50
Anexos	51
Bibliografía	56

Siglas y acrónimos

BSR	Business for Social Responsibility
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
DGI	Dirección General de Ingresos
MIPYMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial

Introducción

Thrive Nicaragua es una organización internacional no gubernamental y sin fines de lucro con presencia en Nicaragua desde 2010, que ha apoyado a 102 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) con el otorgamiento de financiamiento bajo condiciones especiales de pago. Dichas condiciones contemplan la devolución del 10 por ciento del préstamo en efectivo, y del 90 por ciento restante a través de donaciones o capacitaciones por parte de los emprendedores a sus trabajadores o a miembros de la comunidad.

El presente estudio de caso es una forma de aproximar la incidencia que ha tenido el modelo de Thrive Nicaragua en el desarrollo de competencias de las personas que han sido capacitadas por los emprendedores. El propósito de esto es permitir a la organización obtener una valoración preliminar sobre el cumplimiento de sus objetivos, así como una forma de reconocer potenciales áreas de mejora.

El principal aporte de la investigación es demostrar la relevancia de establecer sistemas de monitoreo y evaluación para conocer las estrategias de capacitación más relevantes, así como el impacto del programa en las áreas de intervención.

Se agradece a todas las personas que participaron en el proceso de investigación, particularmente a los participantes de las encuestas. También agradezco el apoyo brindado por todo el equipo de Thrive durante el proceso de investigación y durante las pasantías en Washington D.C. realizadas en el marco del proyecto Talent Cloud.

La investigación se divide en 5 capítulos. En el primer capítulo se aborda la revisión de literatura. En el segundo capítulo se presenta el modelo de intervención de Thrive. En el tercer capítulo la estrategia empírica y en el capítulo cuatro una síntesis de los resultados. Las consideraciones finales se abordan en el capítulo cinco.

I. Revisión de literatura

En los últimos años, ha aumentado la preocupación sobre las externalidades que puede generar una organización en diversos ámbitos (social, económico y ambiental).

Si bien en la práctica, hay diferentes definiciones sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo fundamental son las acciones que ejercen las empresas para ser responsables en los entornos donde operan (Vives y Peinado-Vara, 2011).

En América Latina, este tema ha tomado auge en los últimos años. Generalmente, es más frecuente en empresas grandes que tienen casas matrices en otras partes del mundo y que siguen sus lineamientos. No obstante, las pymes también pueden ejercer acciones de RSE aunque posiblemente no sea sistemático (Vives y Peinado-Vara, 2011).

La mayoría de las acciones socialmente responsables de las MIPYMEs en Latinoamérica tienen un enfoque interno y no externo (Corral et al., 2007), es decir hacia trabajadores, proveedores y clientes y no hacia la comunidad (Vives et al., 2005). Corral et al. (2007) indican que solo el 17.6 por ciento de MIPYMEs incluidas en un estudio para seis países de América Latina afirmaron haber realizado alguna actividad relacionada a responsabilidad social externa durante el año 2005.

Dichos autores además señalan que cuando los esfuerzos de responsabilidad social llegan a tener un enfoque externo se concentran predominantemente en actividades de apoyo económico a grupos desfavorecidos y/o marginados (37.6 por ciento) y solo el 9.4 por ciento de las empresas manifestó apoyar cualquier tipo de actividad educativa y formativa. De igual forma, los autores plantean que las acciones de RSE externas preferidas de las MIPYMEs es donar bienes y/o servicios (55.8 por ciento) y solo el 25.3 por ciento prefieren la participación personal, directa y continua del empresario en otras actividades. A esta última categoría es que pertenecen los emprendedores de Thrive Nicaragua incluidos en el presente estudio de caso.

Corral et al. (2007) identifican dos razones principales por las que las MIPYMEs implementan actividades de RSE externa. La primera gira en torno al deseo de mejorar sus relaciones con la comunidad (70.9 por ciento), y la segunda se debe a razones éticas y/o religiosas de los empresarios

(42.3 por ciento)¹. En contraste, las principales razones de no realizar actividades de RSE externa es que las empresas no se lo han planteado (50.1 por ciento) o porque consideran que no están relacionadas a su empresa (20.1 por ciento).

Por su parte, Cajiga (2010) asevera que aunque las prácticas de responsabilidad social en las MIPYMEs no son tan comunes, todas las empresas, independientemente de su tamaño, tienen un rol social, y por ello deben contribuir a la solución de los problemas en sus comunidades.

Según Business for Social Responsibility (BSR) (2015), las empresas deberían enfocarse en mejorar el acceso a productos y servicios para aumentar su impacto positivo en la sociedad, así como abarcar la creación de oportunidades de empleo de calidad, y proporcionar capacitaciones y otras oportunidades para el desarrollo de habilidades. Dicho centro señala que las empresas ahora reconocen la necesidad de pasar de donaciones filantrópicas a inversiones estratégicas que se deben enfocar en el desarrollo de habilidades y capacidades, creando así impactos positivos a largo plazo y evitando programas o proyectos que hacen a la comunidad dependiente del éxito de la empresa. Por ejemplo, en la empresa de cereales Kellogg, los colaboradores son voluntarios del programa *Nuestros Vecindarios Tienen Talento*, por medio del cual brindan asesorías de trabajo para jóvenes que viven en vecindarios marginados para ayudarlos a estar preparados para formar parte de la fuerza laboral (Kellogg Company, 2011).

Según una encuesta realizada por ManPower Group (2013) en 42 países alrededor del mundo, el 35 por ciento de las empresas incluidas en el estudio tuvo dificultades para llenar las posiciones de trabajo que ofrecían por la falta de candidatos adecuados. En dicho estudio se menciona que la falta de habilidades técnicas y de experiencia es una de las razones por las cuales las empresas tuvieron problemas para contratar personal. Particularmente para Nicaragua, Maas y Huelva (2016), con base a una encuesta aplicada en 2013 a gerentes de recursos humanos de 93 empresas privadas de Nicaragua, señalan que la falta de candidatos con las competencias requeridas es la princi-

pal dificultad que enfrentan las empresas para contratar jóvenes de 24 años o menos.

Por su parte, COSEP & OIT (2016), a partir de los resultados de la Encuesta de Empresas Sostenibles 2015, señalan que algunas empresas enfrentan dificultades para encontrar personal calificado, particularmente las medianas y grandes². Sin embargo, a partir de estimaciones realizadas con base en la encuesta, entre las micro y pequeñas empresas, los cargos más difíciles de llenar son aquellos ocupados por obreros concedores de su oficio.

Según Urzúa y Puentes (2010), una forma de desarrollar competencias es a través de capacitaciones laborales, sin embargo todavía no hay un consenso sobre qué tipo de capacitación es más efectiva y eficiente. Ellos señalan que tampoco se han determinado cuáles son los componentes que causan mejores resultados en grupos de beneficiarios específicos, como jóvenes, adultos, mujeres, entre otros. Dichos autores también indican que se ha analizado poco la relación entre la duración de los programas de capacitación y la efectividad de los mismos.

Según Llisterri et al. (2014), en América Latina no está muy extendida la práctica de evaluar el impacto de las intervenciones de capacitación laboral. En general, cuando se realizan evaluaciones, estas suelen limitarse a la medición de resultados intermedios y a la construcción de indicadores de seguimiento sobre presupuesto, el número de capacitaciones realizadas o de participantes (Llisterri et al., 2014). Algunos de los factores que limitan la evaluación de impacto de los programas están asociados a altos costos y las dificultades metodológicas que se presentan al llevar a cabo este tipo de seguimiento (Grub, 1996; Hecman et al, 1999). Incluso si la evaluación llega a realizarse, la calidad de la misma puede no ser ideal (Llisterri et al., 2014). Urzúa y Puentes (2010) señalan que la falta de evaluaciones limita la evidencia del impacto de las capacitaciones laborales.

Adicionalmente, las evaluaciones de impacto de los programas de capacitación documentadas en la literatura no están relacionadas a las acciones de socialmente res-

¹ Dichos porcentajes suman más de 100 por la posibilidad de varias respuestas a la vez durante la encuesta.

² 42.8 por ciento de las empresas medianas y 59 por ciento de las empresas grandes.

ponsables de las MIPYMEs, es por ello, que la información relacionada al efecto de la responsabilidad social en el desarrollo de habilidades de los beneficiarios es limitada. Dicho esto, la contribución de este estudio de caso es presentar una primera aproximación acerca de la incidencia que los emprendedores, a través de sus programas de responsabilidad social, pueden llegar a tener en el desarrollo de habilidades técnicas en sus beneficiarios, y eventualmente en su empleabilidad.

II. Thriive Nicaragua: Concepto, modelo de financiamiento e incidencia en el país

Thriive es una organización internacional no gubernamental y sin fines de lucro con presencia en cuatro países: Kenia, Vietnam, Guatemala, y Nicaragua. Thriive inició operaciones en Nicaragua en 2010, invirtiendo hasta 2016 más de 1.2 millones de dólares en préstamos a 102 Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) distribuidas en cinco departamentos, de las cuales 54 empresas están en Managua, 18 en Masaya, 18 en Madriz, 8 en Estelí y 4 en Granada.

Thriive otorga préstamos a emprendedores en montos que varían entre US\$2,000 y US\$10,000, con la condicionalidad de que sean invertidos en la compra de maquinaria y/o equipos que la empresa necesita para su crecimiento, ya sea para aumentar, mejorar o diversificar la producción, o solucionar algún cuello de botella que esté impidiendo el desarrollo y la expansión de sus operaciones.

Los préstamos de Thriive son otorgados sin tasas de interés ni hipotecas, siendo la garantía la maquinaria que la empresa adquiere con apoyo del programa. El beneficiario debe pagar en efectivo el 10 por ciento del préstamo en cuotas mensuales durante el primer año que es beneficiario del programa. Dicho pago es una contribución a un fondo revolving para futuros préstamos. El restante 90 por ciento del préstamo se paga en un plazo de dos años a través de donaciones y/o capacitaciones a los miembros de la comunidad en donde la empresa está ubicada. Estas donaciones y capacitaciones, llamadas *repagos*, deben estar alineadas al giro del negocio del emprendedor, a su

conocimiento, y a los productos y servicios que oferta.³ Hasta la fecha de estudio, 2,545 personas han sido capacitadas bajo el esquema de *repagos*.

Además del financiamiento otorgado a los emprendedores, Thriive Nicaragua brinda talleres y consultorías gratuitas sobre diversos temas⁴ que buscan contribuir al crecimiento integral de la empresa. Estos talleres se imparten por uno o dos días, cada mes, durante el primer año del programa.

De igual manera, al formar parte del programa, el emprendedor tiene acceso a una red de empresarios con los que pueden intercambiar conocimientos, compartir experiencias y desarrollar relaciones de negocios.

III. Estrategia empírica

Esta investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y es de carácter no experimental. La unidad de análisis son los beneficiarios de las capacitaciones que han sido brindadas por los emprendedores que forman parte de la red de Thriive Nicaragua. Se consideró para el análisis a las empresas de las Fases 2013 y 2014⁵ puesto que las capacitaciones que brindaron estas empresas ya concluyeron. En total, 36 empresas fueron beneficiadas en estas fases (15 en 2013 y 21 en 2014). Sin embargo, no todas fueron consideradas en el estudio, excluyéndose aquellas que solo realizaron donaciones como parte de su repago. Este segundo filtro resultó en un grupo de 23 empresas, 9 empresas de la Fase 2013 y 14 empresas de la Fase 2014.

3 Las empresas postulantes deben cumplir los siguientes requisitos para poder ser elegibles: tener al menos un año de operaciones; contar con un mínimo de dos empleados; ser administrado por su propietario; estar debidamente registrada ante la Dirección General de Ingresos (DGI), o hacer constar al momento de postularse que está en proceso de legalización; demostrar un alto potencial de crecimiento y creación de empleos; y ser capaz de generar un cambio social a través de la propuesta de pago del préstamo. Los emprendedores son evaluados y seleccionados en base a la calidad de sus postulaciones, potencial de crecimiento de la empresa, proyecciones de ventas, y propuesta de generación de empleos e impacto social.

4 Estos temas incluyen la misión y visión de una empresa, recursos humanos, marketing, lienzo de modelo de negocios, finanzas y contabilidad, protocolo y etiqueta, entre otros.

5 Cada fase está integrada por las empresas que se postulan y son seleccionadas durante ese año.

Una vez determinadas cuales serían las empresas incluidas en el estudio, se procedió a verificar las capacitaciones ejecutadas por cada empresa, para establecer la población de beneficiarios, siendo esta de 202 personas. Se diseñó una encuesta para aplicarla a una muestra de beneficiarios, la cual fue determinada estableciendo un error máximo aceptable de 10 por ciento y un nivel de confianza de 95 por ciento, resultando una muestra de 51 beneficiarios. Al momento de la investigación, no se contaba con una base de datos que sistematizara las capacitaciones según su tipo, duración y frecuencia, por lo cual no era posible realizar un muestreo estratificado con representación en cada uno de estos. La encuesta se aplicó vía telefónica. La encuesta aborda preguntas acerca de la capacitación recibida, información laboral del encuestado y su perfil de ingresos.

IV. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la experiencia de 51 beneficiarios de las capacitaciones que han sido brindadas por los emprendedores que forman parte de la red de Thrive Nicaragua. En primer lugar, se expone el perfil socioeconómico de los encuestados, seguido de una caracterización de las capacitaciones impartidas. Posteriormente, se analizan los cambios de los beneficiarios en lo que respecta al desarrollo de habilidades y variación de ingresos.

4.1 Perfil de los beneficiarios encuestados

De los 51 beneficiarios encuestados, 29 son mujeres (56.9 por ciento) y 22 son hombres (43.1 por ciento). La mayor parte de los beneficiarios tiene de 25 a 39 años (30 personas). En cuanto al nivel de escolaridad, la mayoría tiene educación secundaria o menos (32 de 51).

Perfil de los beneficiarios encuestados

Número de personas

Sexo	
Hombres	22
Mujeres	29
Edad	
18-24	11
25-39	30
40 o más	10
Escolaridad	
Secundaria completa o menos	32
Superior	19

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a beneficiarios de las capacitaciones brindadas por los emprendedores de la red de Thrive Nicaragua.

4.2 Caracterización de capacitaciones impartidas

En lo que respecta a la capacitación recibida, los temas varían en dependencia al giro del negocio del emprendedor⁶, predominando los relacionados a la administración de pequeños negocios (12) y las actividades de venta y oferta de productos (11).

En relación a los conocimientos previos sobre los temas en el cual fueron capacitados, más de la mitad (31 de 51) afirmó que ya tenía conocimientos básicos, aunque no necesariamente se encontraba trabajando en algo relacionado. Además, la mayor parte de los beneficiarios se desempeñaba en alguna ocupación relacionada al tema de la capacitación.

Thrive clasifica las capacitaciones en *job training* y *added-income training* dependiendo del efecto que desean causar en los ingresos de los participantes. Las capacitaciones *job training* tienen como propósito enseñarles a los beneficiarios un oficio completamente nuevo para que al finalizar el entrenamiento puedan obtener una nueva fuente de ingresos. En cambio, las capacitaciones *added-income* abarcan conocimientos nuevos pero relacionadas al oficio que se encuentra desempeñando el beneficiario de manera que le permitan añadirle valor a su trabajo. Es decir, los beneficiarios que están recibiendo estas capacitaciones *added-income* tienen que estar trabajando y la capacitación debe tratarse de algo relacionado a sus trabajos.

⁶ Puede ser más de un tema.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, 25 beneficiarios recibieron capacitaciones *job training* y 26 recibieron capacitaciones *added-income training*. Thrive no tiene un estándar establecido de la duración de la capacitación, pero la mayoría (23) fueron menor a 25 horas, 12 fueron de 25 a 100 horas y 16 de más de 100 horas. En cuanto a la frecuencia en que fueron impartidas las capacitaciones, la mayor parte se impartía de 1 a 3 veces por semanas (26 de 51). La preferencia de la organización son capacitaciones cortas que le permita a las personas obtener los conocimientos básicos para obtener un empleo en el futuro.

Perfil de las capacitaciones

Número de personas

Número de personas	
Temática	
Venta y oferta de producto	11
Corte, confección y bordado de ropa	9
Administración de pequeños negocios	12
Conducción de grupos turísticos	8
Manualidades y decoración	6
Repostería, panadería y confitería	8
Reciclaje	4
Varios	10
Conocimientos previos	
Sí	31
No	20
Tipo	
Added-income	26
Job Training	25
Frecuencia	
Diaria	18
1-3 veces a la semana	26
Una vez al mes (incluye una sola sesión)	7
Duración	
Menos de 25 horas	23
26-100 horas	12
Más de 100 horas	16

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a beneficiarios de las capacitaciones brindadas por los emprendedores de la red de Thrive Nicaragua.

4.3 La percepción de los encuestados en el desarrollo de habilidades

A través de la encuesta, se consultó acerca del efecto que dichas capacitaciones tuvo en el desarrollo de habilidades técnicas de los encuestados, 44 afirmaron haber desarrollado habilidades y 7 expresaron que no porque ya tenían dominio del tema. Dichos beneficiarios indicaron que no obtuvieron beneficios adicionales, ej. oportunidades de *networking*. Lo anterior se debe a que ellos trabajaban en la empresa del emprendedor(a).

A continuación se presenta un perfil de los beneficiarios en relación al desarrollo de habilidades. Según el rango de edad, las personas de 25 a 39 años fueron quienes más desarrollaron habilidades a partir de las capacitaciones. En relación al nivel de escolaridad, entre quienes desarrollaron habilidades, la mayor parte tiene educación secundaria o menos. Los 7 beneficiarios que no desarrollaron habilidades y tienen educación secundaria o menos tenían conocimientos previos. Por su parte, todos los beneficiarios con educación superior (inclusive incompleta) desarrollaron habilidades.

Percepción de los encuestados sobre el desarrollo de habilidades

Número de personas

Número de personas		
Desarrollo de habilidades	Sí	No
Total	44	7
Edad		
18-24	7	4
25-39	27	3
40 o más	10	0
Escolaridad		
Secundaria completa o menos	25	7
Superior	19	0
Tipo de capacitación		
Added-income	24	2
Job training	20	5
Frecuencia de capacitación		
Diaria	18	0
1-3 veces a la semana	23	3
Una vez al mes (incluye una sola sesión)	3	4
Duración de la capacitación		
Menos de 25 horas	19	4
26-100 horas	12	0
Más de 100 horas	13	3

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a beneficiarios de las capacitaciones brindadas por los emprendedores de la red de Thrive Nicaragua.

En este particular, quienes no desarrollaron habilidades indican que asistir a la capacitación implicó más bien una pérdida de ingresos. Este resultado es relevante para Thrive porque implicaría revisar en conjunto con los emprendedores los mecanismos que ellos utilizan para seleccionar el tema de la capacitación, así como a las potenciales personas a ser capacitadas.

En cuanto al tipo de capacitación, tanto en *added-income training* como en *job training* la mayor parte de los beneficiarios desarrolló habilidades. Por otra parte, las personas que no desarrollaron habilidades fueron quienes no recibieron la capacitación diaria o la recibieron por menos de 25 horas. En el caso de los beneficiarios que recibieron las capacitaciones una vez al mes y que desa-

rollaron habilidades, estas personas manifestaron en entrevistas posteriores que las capacitaciones fueron intensivas (8 horas día), donde se combinaba teoría y práctica, e incluso realizaban tareas para compartir sus avances en las siguientes clases.

Entre quienes desarrollaron habilidades y están trabajando (43 de 44), la mayoría aplica las habilidades desarrolladas en la capacitación en su trabajo actual (40 de 43). En relación a los ingresos, 33 de 43 expresaron que lograron aumentar sus ingresos por trabajo principal después de la capacitación. El margen de incremento de ingresos estimado a partir de lo indicado por los encuestados fue de más de 100 por ciento. Por su parte, solo 15 de los 43 beneficiarios logró incrementar sus ingresos por segundo trabajo. Para determinar el impacto de las capacitaciones es necesario establecer líneas de base y evaluaciones de medio término y final, y además los beneficiarios deberían compararse con otras personas con características similares que no hayan recibido la capacitación.

La cantidad de observaciones no permite realizar más desagregaciones de resultados para determinar qué tipo de capacitación es más eficiente, si *added-income* o *job trainings*. Lo anterior es relevante de profundizar para Thriive en el futuro a fin de identificar el tipo de capacitación más exitosa de ejecutar por los emprendedores.

Otras variables

Número de personas

Aplica las habilidades desarrolladas en su trabajo	
Sí	40
No	3
Mayores ingresos por trabajo principal	
Sí	33
No	10
Incremento promedio en ingresos por trabajo principal	
	133%
Mayores ingresos por segundo trabajo	
Sí	15
No	28
Mayor valor del trabajo	
Sí	41
No	2
Mejor calidad de vida	
Sí	41
No	2

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a beneficiarios de las capacitaciones brindadas por los emprendedores de la red de Thriive Nicaragua.

Prácticamente todos los beneficiarios coinciden en que la capacitación le permitió añadir más valor a su trabajo y mejorar su calidad de vida (41 de 43). Uno de las beneficiarias expresaba vía telefónica que “antes hacía el pan y me quedaba duro y simple. Ahora que entiendo todo, hasta la teoría, sé cómo hacerlo adecuadamente para que le guste a mis clientes y me recomienden a otros. Aprendí también de normas de higiene y de la licencia sanitaria”.

En general, los beneficiarios encuestados recomendaron aumentar las horas de práctica (24), diversificar los temas de capacitación (13) y profundizar el contenido abordado en ellas (11).

Para profundizar estos resultados será necesaria la aplicación de un ejercicio posterior donde se considere la realización de un muestreo estratificado. Este primer ejercicio presenta algunos resultados de interés para Thriive, de manera que le permite identificar potenciales áreas de mejora.

V. Recomendaciones

El análisis de un grupo seleccionado de programas de capacitación brindados por los emprendedores de Thriive Nicaragua permite identificar una serie de sugerencias cuya implementación puede tener un efecto positivo en el desarrollo de dichas capacitaciones y su incidencia en los participantes. A continuación se presentan las recomendaciones:

Las capacitaciones deben ser estructuradas de manera que sean dirigidas a beneficiarios que puedan sacarle el mayor provecho a las mismas. Es recomendable que los emprendedores lleven a cabo pequeños estudios o encuestas en su comunidad para identificar las necesidades existentes de los habitantes, y con ello poder determinar si las capacitaciones o cursos funcionarían como plataforma para que las personas puedan cubrir estas necesidades.

Se sugiere una mejor focalización por parte de los emprendedores al momento de elegir a los beneficiarios en dependencia de su escolaridad, grupo de edad y conocimientos previos. Los métodos y habilidades de aprendizaje de cada uno de los grupos mencionados pueden dife-

rir, y si las capacitaciones no consideran estas diferencias, su efectividad en materia de impacto es limitada, pues no es recomendable tratar a todos los grupos como si fueran homogéneos.

Es recomendable que los emprendedores establezcan los costos de las capacitaciones de una manera acertada y ordenada. La falta de una valoración adecuada del costo que los emprendedores imputan a las capacitaciones es también una limitante que no permite estimar adecuadamente la rentabilidad y el costo-beneficio que dichas iniciativas de capacitación laboral tienen para el negocio mismo del emprendedor.

Es fundamental guiar a los emprendedores hacia una planeación ordenada y formal de las capacitaciones y sus respectivas sesiones. Es decir, debe estructurarse un programa sistemático completo que establezca claramente los objetivos de la capacitación, los temas a abordar y la metodología a utilizar. Al contar con un plan estructurado de la capacitación, es posible determinar si se están invirtiendo recursos o se están desarrollando actividades que no son necesarias para alcanzar los objetivos establecidos de la capacitación. Igualmente, se pueden identificar potenciales áreas de mejora que el emprendedor puede evaluar para la ejecución de una capacitación de mayor impacto en sus beneficiarios.

Es importante tomar en cuenta la cantidad de horas prácticas requeridas para una formación y/o desarrollo adecuado de habilidades técnicas, la diversificación de los temas y la profundización del contenido abordado. Estos tres factores deben tenerse muy presentes al momento de diseñar la capacitación, pues en ocasiones, por falta de orden o de tiempo, suele brindarse la capacitación de manera superficial, resultando más bien en confusión entre los beneficiarios.

La evaluación del impacto debe ser una parte integral del diseño inicial de la capacitación. Es necesario desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación del programa.

Anexos

Perfil de empresas y capacitaciones brindadas

Boheme Atelier

Fundada en el año 2009 en Managua por Blanca Hernández, Boheme Atelier es una empresa manufacturera dedicada al diseño, confección, y comercialización de artículos de marroquinería, entre ellos bolsos, carteras, zapatos, y accesorios varios.

Blanca llevó a cabo una capacitación de patronaje, moldería, y confección de carteras de 12 horas de duración, dirigida a 4 mujeres de escasos recursos desempleadas, con el fin de dotarlas del conocimiento necesario para que pudieran encontrar un trabajo en una empresa similar a Boheme Atelier.

Calzados Levi

Calzados Levi es una empresa dedicada a la fabricación de calzado de cuero de diversos estilos, incluyendo zapatos casuales, deportivos, y de vestir. Juan Carlos Gaitán inició las operaciones del negocio en el 2011 en Masaya, y desde entonces, ha logrado comercializar sus productos a nivel nacional e internacional, siendo clientes costarricenses sus principales aliados.

Juan Carlos brindó una capacitación de 1,204 horas a 2 artesanos y 3 estudiantes acerca del procesamiento y alistado del cuero, específicamente en la producción de zapatos. Estos dos artesanos tenían habilidades básicas acerca de cómo trabajar con cuero, y el objetivo de la capacitación era brindarles el conocimiento necesario para aplicarlos en la industria de calzado. Los tres estudiantes capacitados no tenían conocimiento alguno del tema, y la capacitación tenía como propósito el brindarles las habilidades técnicas para poder desempeñarse laboralmente en la industria de calzado de cuero.

Centro de Computación en Sistemas (CECOMSYS)

Aura Lila Zeledón inició el negocio en 1996 en Somoto, Madriz. El centro está enfocado a la educación técnica en carreras de computación, donde los estudiantes reciben conocimientos acerca de cómo operar los paquetes actuales de las microcomputadoras. CECOMSYS también ofrece los servicios de librería, levantado de texto, impresión de documentos, fotocopias, y servicio de internet.

La capacitación brindada, llamada “Operador de Microcomputadoras”, se le impartió a 20 estudiantes de secundaria mayores de edad, con una duración de 120 horas de clases, en donde se les enseñó el manejo de paquetes ofimáticos, con el ideal de que estos conocimientos les brindaran mayores competencias para insertarse al mercado laboral.

Creaciones JOCAMU

Creaciones JOCAMU, ubicada en Somoto, Madriz y creada en el año 2009, ofrece una variedad de productos de manualidades que incluyen tarjetas, bolsas de regalo, etiquetas, cajas, separadores de libros, etc. Dichos productos son de gran diversidad puesto que la base principal para su elaboración y acabado es el material vegetal (semillas forestales, hojas y flores secas, mecate, etc.) y papel reciclado. Sus principales puntos de comercialización son algunos negocios locales de Somoto y Ocotal, y una pequeña librería en Managua.

Johanna Carazo, la propietaria, brindó capacitaciones de manualidades y decoración en dos ocasiones, una de 270 horas en total, dirigida a una estudiante universitaria, con el objetivo de contratarla al finalizar la capacitación; y la segunda, con una duración de 84 horas, dirigida a 6 instructoras de las Aldeas SOS, con el fin de que ellas aprendieran estas habilidades de decoración y las pusieran en práctica para generar ingresos adicionales a la ONG.

Dulcería La Vaquita

Ismael López inició esta fábrica de dulces de frutas frescas como dulce de coco, piña, zanahoria, tamarindo, plátano, cajetas de leche, y trocantes de maní en el año 2007 en Managua. Su distribución y ventas son directas en pul-

perías de los barrios de Managua, Masaya, Catarina, Diriá, Diriomo, Rivas, Jinotepe, y Nagarote.

Como parte de su repago, Ismael brindó una capacitación de 96 horas sobre la elaboración de dulces nicaragüenses a 14 miembros de su comunidad, con el fin de que estas personas pudieran elaborar estos dulces desde sus casas y venderlos para generar ingresos para sus familias.

Eventos Victoria

Rosa Mora, propietaria de Eventos Victoria, inició su empresa en el año 2012. Ella, junto con su equipo de trabajo, se dedican al diseño y decoración de eventos en Masaya principalmente, sin embargo, atienden eventos en Niquinohomo, Diriá, Diriomo, Nandasmo, Masatepe, y Tisma.

Rosa ofreció dos capacitaciones de costura y manualidades, ambas de 315 horas. Una de ellas estuvo dirigida a 4 mujeres de escasos recursos, y la segunda capacitación estuvo dirigida a 6 familiares de personas con capacidad, ambas con el objetivo de dotar a los individuos con las habilidades para hacer manualidades y oficios de costura, y poder obtener ganancias a partir de ello.

Hotel Colonial

Hotel Colonial es un pequeño negocio familiar ubicado en el centro histórico de la ciudad de Somoto que abrió sus puertas en el año 2001. Ofrece un hospedaje equipado con baños privados, televisión, wifi y aire acondicionado. Ariel Brenes, propietario del Hotel Colonial, ofrece también el servicio de organización de eventos sociales y empresariales, junto con un servicio bufete in situ o a domicilio. Debido a la demanda de los clientes, Ariel también inició a ofrecer tours al Cañón de Somoto.

Ariel llevó a cabo una capacitación a 8 meseros. Estos meseros recibieron 8 horas de entrenamiento, en donde se les enseñaron técnicas acerca de cómo hablar y cómo actuar con los clientes, para obtener una retroalimentación más positiva no sólo del lugar donde trabajen, sino de ellos mismos. La capacitación tuvo como objetivo aumentar el valor del trabajo de los meseros, y al final de la capacitación, Ariel los contrató a todos.

Iko Imagen

Establecida en el año 2008 en Managua, Iko Imagen es una empresa manufacturera textil que posee tres líneas principales de productos: publicidad textil, bolsos de traslado de valor, y carteras de cuero. La empresa brinda asistencia técnica a sus clientes a lo largo del diseño de los productos y en la investigación del uso operativo de los mismos.

Yadira Bucardo, como parte de su repago, realizó una capacitación de 260 horas, en forma de pasantía, a 6 estudiantes universitarios, con el fin de que pudieran involucrarse en todos los procesos necesarios para la administración de una PyME, así como también aprender de los procesos de producción y ventas. Tres de estos estudiantes ya contaban con trabajos relacionados a los enseñados, y el objetivo de la pasantía fue dotarlos de habilidades más especializadas para poder mejorar sus ingresos en dichos trabajos. Los otros tres estudiantes no contaban con experiencia laboral, y el objetivo de la capacitación fue de desarrollar en ellos capacidades técnicas que les permitieran ingresar al mercado laboral de manera más afable.

Lácteos Don Tono

Lácteos Don Tono opera desde el año 2010 en Somoto, Madriz. La empresa produce y comercializa derivados lácteos, principalmente quesos de una amplia variedad de sabores, como son el queso con vegetales, queso para rosquilla somoteña, queso fresco, queso semi duro, queso crema, y quesillo.

Antonio Castellón, propietario de Lácteos Don Tono, brindó una capacitación acerca del procesamiento de lácteos, la cual tuvo una duración de 24 horas y fue dirigida a 4 miembros de su comunidad que estaban desempleados. El propósito del curso era enseñarle a estas personas el proceso integral que implica producir todo tipo de lácteos. Al finalizar la capacitación, Antonio empleó a dos de ellos.

Moda y Estilo Ordóñez

Claudia Ordoñez inició su negocio en el año 1999 en Managua. Desde entonces, ella se dedica a la confección de uniformes para empresas, uniformes escolares, vestuario de hospital, gabachas de médico y mecánicos. También ofrece los servicios de bordado y serigrafía.

Claudia impartió una capacitación en corte y confección de camisas de 192 horas a 4 mujeres de escasos recursos, con el fin de brindarles ciertas habilidades técnicas relacionadas a la industria textil y que pudieran encontrar un trabajo en empresas similares a la suya. Claudia empleó a dos de estas mujeres.

Namancambre Tours

Desde el año 2000, Gonzalo Hernández y su equipo, a través de Namancambre Tours ubicado en Somoto, Madriz, desarrollan y promueven el turismo sostenible con experiencias de calidad y seguridad en la zona norte y central del país.

Gonzalo, como parte de su repago, ha llevado a cabo tres capacitaciones. La primera y la segunda fueron dirigidas al mismo grupo de beneficiarios: 16 estudiantes universitarios que ya laboraban como guías turísticos. Una de las capacitaciones trató acerca de técnicas de guiado y la segunda fue una capacitación en aventura, con una duración de 12 y 16 horas, respectivamente, ambas con el fin de que los guías mejoraran sus ingresos para poder seguir pagando sus estudios universitarios.

Gonzalo también brindó una capacitación de administración de pequeños negocios, de 78 horas, a 6 dueños de pequeños negocios, para mejorar el manejo de sus emprendimientos y ejecutar sus operaciones diarias de manera más ordenada.

Negociaciones Comerciales

Noel Castellón fundó Negociaciones Comerciales en Managua en el año 2009. La empresa se dedica al acopio, clasificación y limpieza de materiales no ferrosos, para el reciclaje de cobre, bronce, aluminio, y acero inoxidable, en diferentes presentaciones. Inicialmente sus clientes principales eran norteamericanos, sin embargo, últimamente se ha enfocado en el mercado nacional.

Noel brindó un curso acerca de la clasificación de productos reciclables con una duración de 3 horas a 19 recolectores de basura, a quienes, como parte del curso, les donó guantes y botas de seguridad.

Pan de mi Casa

El Pan de mi Casa se dedica, desde sus inicios en el 2011 en Managua, a la elaboración y comercialización de diferentes tipos de pan, postres, tortas, y bocadillos dulces y salados. Es una empresa familiar ubicada en Managua cuyos clientes principales son las pulperías y colegios aleños.

Francis Hermida, responsable del negocio, impartió un curso de repostería con una duración de 180 horas a tres miembros de su comunidad, quienes ya elaboraban pan, pero el curso les brindaría las habilidades para diversificar la oferta de sus productos. De estas tres personas, una de ellos trabaja actualmente en el Pan de mi Casa.

Panadería Fanny

Fanny Díaz, propietaria de Panadería Fanny ubicada en Somoto, Madriz, inició la empresa en el año 2001. Se dedica a la elaboración y comercialización de una gran gama de productos de panificación, repostería, galletas, y otros refrigerios. Sus clientes principales son las pulperías ubicadas en distintos puntos entre Somoto y Totogalpa.

Fanny realizó una capacitación de repostería y panadería en dos ocasiones. En la primera ocasión, la capacitación, de 2080 horas, fue dirigida a un estudiante de la carrera técnica de panadería y repostería. Él se quedó como colaborador fijo de la pastelería una vez culminada la capacitación. En la segunda ocasión, la capacitación, de 70

horas en total, fue dirigida a 8 mujeres desempleadas, de las cuales 3 elaboraban ya panadería para vender, pero la calidad no era la adecuada y no vendían lo suficiente, por ello la capacitación tenía como objetivo el mejorar la calidad de sus productos y aumentar sus ventas. Las otras 5 beneficiarias no tenían conocimiento previo alguno y el propósito de la capacitación fue de brindarles la formación de oficio de panadería y repostería.

Rosquillería Delicias de mi Tierra

Missael Valdez inició la Rosquillería Delicias de mi Tierra en el 2010 en Somoto, Madriz. Sus oferta de productos incluye rosquillas tradicionales, hojaldras, quesadillas, y mazapanes, las cuales se pueden encontrar en más de 50 pulperías y estaciones de servicio del país.

Missael, a lo largo del préstamo, realizó 6 capacitaciones distintas a adultos desempleados en su comunidad para brindarles diferentes habilidades técnicas que les facilitarían encontrar un trabajo. Él ofreció también una capacitación en estrategias de venta y oferta de producto a un vendedor, con el objetivo de optimizar el desarrollo de su trabajo y mejorar sus ingresos.

Entre las 6 capacitaciones dirigidas a personas desempleadas se encuentran: curso de manejo, manipulación y mantenimiento de maquinaria, de 6 horas; curso de mezcla y cenido de materia prima, de 6 horas; curso de figurado de productos, de 224 horas; curso de normas de limpieza, de 20 horas; curso de horneado de producto, 224 horas; y curso de estrategias de venta, de 12 horas.

Sastrería Avellán

Sastrería Avellán, creado por Bismark Avellán en Estelí en el año 1998, es un negocio de la industria textil vestuaria que se enfoca en la confección de uniformes deportivos, uniformes para guardas de seguridad, y trajes de educación física.

Bismark llevó a cabo un curso de costura de 22 horas dirigido a un grupo de 12 mujeres en prisión. El objetivo de la capacitación fue de darles a estas beneficiarias la formación del oficio de costura para que ellas desde prisión pudieran confeccionar prendas de vestir, venderlas, y ge-

nerar un ingreso para mejorar su calidad de vida dentro de prisión y a la vez poder contribuir económicamente en sus hogares.

Solentiname Tours

Solentiname Tours es una empresa operadora de turismo receptivo localizada en Managua y creada en el año 1999 por Immanuel Zerger, la cual ofrece todo tipo de turismo en el territorio nacional como también en la región desde Cancún a Panamá, Desde sus inicios, el negocio se desarrolla en un concepto de turismo sostenible, con el cual a través de sus operaciones, contribuyen a la reducción del calentamiento global, la conservación de los recursos naturales y sus ecosistemas, la preservación de la historia y cultura, y al desarrollo de la comunidad.

Immanuel ofreció dos capacitaciones para las cuales contó con el apoyo de un expositor español especializado en el tema. La primera capacitación, de 10 horas de duración, estuvo dirigida a dueños de pequeños negocios en el Archipiélago de Solentiname, y se trató acerca de las técnicas del turismo sostenible, con el fin de poder pro-

ducir sus negocios de mejor manera y hacerlos más atractivos a los turistas. La segunda capacitación llamada “Conducción de grupos y conocimiento del mercado emisor” fue ofrecida a 9 guías turísticos, con una duración de 20 horas, con el objetivo de poder mejorar los servicios que ofrecían en sus tours.

Vinos Don Rufo

Vinos Don Rufo es un negocio familiar ubicado en Estelí enfocado en la elaboración y comercialización de vino de uvas. Rufo Centeno inició las operaciones en el año 2007, y desde entonces, han logrado comercializar su producto principalmente en el departamento de Estelí, así como en Ocotal y Somoto.

Rufo brindó una capacitación en agroindustria práctica a 7 agricultores. Con una duración de 63 horas, la meta de la capacitación era brindarles habilidades y conocimientos más específicos a estos agricultores acerca de la cosecha de varios granos, y pudieran maximizar su producción y mejorar la calidad de la misma, para poder venderla a precios más altos.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2010). Base de Datos Encuesta a Empresas 2010. Washington, D.C. <http://www.enterprisesurveys.org/>
- Business for Social Responsibility. (2015, Diciembre 15). A Tool for Companies to make Strategic, Inclusive Community Investments. <https://www.bsr.org/en/our-insights/case-study-view/a-tool-for-companies-to-make-strategic-inclusive-community-investments>
- Cajiga, J. (2010). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Corral, A., Isusi, I., Peinado-Vara, E., y Timoteo, P. (2007, Enero). La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica. <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/1580927.pdf>
- COSEP & OIT (2016). Encuesta de Empresas Sostenibles Nicaragua 2015: identificación de obstáculos para el desarrollo empresarial. http://www.cosep.org.ni/rokdownloads/main/cosep/encuesta_empresas_2015.pdf
- Deeds, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. Universidad de Standford. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deeds_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
- Grubb, N. (1996). "Learning to Work: The case for reintegrating job training and education". Russell Sage Foundation.
- Heckman, J., LaLonde, R., y Smith, J. (1999). "The Economics and Econometrics of Active Labor Market Programs". Handbook of Labor Economics. Vol. III.
- Kellogg Company (2011). Corporate Responsibility Report.
- Llisterri, J., Gligo, N., Homs, O., y Ruíz-Devesa, D. (2014). Educación Técnica y Formación Profesional en América Latina. El reto de la productividad. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva No. 13. Banco de Desarrollo de América Latina. http://publicaciones.caf.com/media/38365/educacion_tecnica_formacion_profesional.pdf
- Loredó, E. (2011). Emprendedores sociales y empresarios: ¿Hablamos de la misma especie?. Boletín de la Fundación Emilio Barbón, IV. http://www.fundacionemiliobarbon.es/boletin_4/loredo.pdf
- ManPowerGroup. (2013). "2013 Talent Shortage Survey Research Results", Milwaukee, WI. http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES
- Urzúa, S. y Puentes, E. (2010). "La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral". Notas Técnicas, Unidad de Mercados Laborales del Sector Social, Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/36177285.pdf>
- Vives, A., Corral, A., Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. <http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>



TALENT CLOUD 2017

Conformación de la Comisión Social

Aurora Gurdíán de Lacayo (Presidente)

Humberto Belli

Alvaro Montalván

Antonio Ignacio Lacayo

Carlos G. Muñiz B.

José Evenor Taboada

Juan Sebastián Chamorro

Mercedes Deshon

Pedro Belli

Vanessa Castro

Florencia Castro Leal

Elaborado por:

Sergio Cabrales

Mónica Ferrey

Lourdes Zapata

Néstor Bonilla

Revisión y Edición

Camilo Pacheco

Lylliam Huelva

Diana Ramírez

Asistencia técnica:

Beverly Ruíz

Carlos Toruño

Asistencia de investigación:

Stephanie Huete

Alicia Ramos

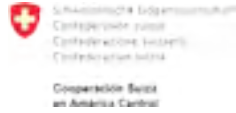
Belkis Calero

Diseño y Diagramación:

Juan Carlos Loáisiga Montiel

RED FUNIDES

Cooperación Bilateral



Diamante



COMPANIA CERVECERA DE NICARAGUA S.A.



Platino



Banco ProCredit



Oro



Plata



Bronce



... y la membresía de FUNIDES

Talent Cloud

2017



FUNIDES

FUNDACION NICARAGUENSE PARA EL
DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

funides.com
info@funides.com
facebook.com/funidesnicaragua
youtube.com/funides
twitter.com/funides
blog.funides.com

Diciembre 2017