



Facultad de Ciencias Empresariales

ABODAR LA INCLUSIÓN SOCIOLABORAL JUVENIL DE FORMA EFICIENTE

Autor: Eduardo Ramos O'Connell
Director: Raúl González Fabre

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este estudio es averiguar si existen una serie de claves para abordar el problema de la exclusión sociolaboral juvenil de manera eficiente, desde los programas desarrollados por organizaciones y fundaciones. El desempleo juvenil supone un problema en la mayoría de los países desarrollados, y esto suele estar relacionado con el riesgo de exclusión. Por ello, resulta relevante investigar una manera eficiente de abordar este problema. Esta investigación se basa en dos pilares, por un lado, un análisis de estudios ya publicados y, por otro, un análisis de programas exitosos. Dado que el problema es altamente complejo, las pautas encontradas han de adaptarse a cada caso y no aseguran el éxito de un programa de inserción sociolaboral. Sin embargo, hay cuestiones que pueden tener un gran impacto en el desarrollo de un programa y es muy importante tenerlas en cuenta.

Palabras clave: Exclusión social, exclusión laboral, inserción sociolaboral, *soft skills*, programas de inserción, brecha de habilidades

Abstract

The objective of this paper is to find out patterns that organizations and foundations can follow to overcome, through programs, the problem of social and labor youth exclusion in an efficient way. Youth unemployment has become an issue in most of the developed world, and the lack of work is normally related with the risk of exclusion. Due to this, an investigation in how to overcome this problem efficiently has a great relevance. This investigation is divided in two parts. The first part is focused on the analysis of relevant papers about the topic and the second part consists of an analysis of different successful programs. As the problem investigated is highly complicated and abstract, the patterns that have been found do not ensure the success of the program and they need to be adapted into each one of them. However, there are some factors that can have a major impact if implemented on a program, so it is very important to take them into consideration.

Keywords: Social exclusion, labor exclusion, social inclusion, *soft skills*, employment programs, skills gap

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Estado de la cuestión	5
1.1.1 Desempleo Juvenil	6
1.1.2 Exclusión Social	9
1.2 Objetivos	11
1.3 Metodología	11
1.4 Desarrollo	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Clasificaciones de los programas	14
2.2 Cuestiones que comparar	16
3. INVESTIGACIÓN	19
3.1 Análisis de estudios ya existentes	19
3.1.1 Conclusiones del análisis de estudios existentes	26
3.2 Análisis de programas exitosos	28
3.2.1 Listado de programas y explicación	29
3.2.2 Clasificación de dichos programas	30
3.2.3 Comparación de cuestiones	34
3.4 Similitudes entre las claves de éxito recopiladas; programas y estudios	46
4. CONCLUSIONES	48
4.1 Reflejar qué cuestiones son relevantes	48
4.2 Recopilación de las actividades y estrategias más utilizadas	50
BIBLIOGRAFÍA	53

Índice Figuras

1. Gráfico, Evolución tasa de paro juvenil y total	7
2. Gráfico, Comparativa paro juvenil y total en países desarrollados	8
3. Tabla, Cuadro resumen Marco Teórico	18
4. Tabla, Clasificación programas	35
5. Imagen, <i>Soft Skills</i>	40

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Estado de la cuestión

La inclusión sociolaboral constituye un problema real en las sociedades de muchos países del mundo. En ocasiones, se relaciona este tipo de problemas con países subdesarrollados o economías emergentes. Sin embargo, la inclusión sociolaboral plantea grandes dificultades también en economías avanzadas y estables. De ahí que exista gran cantidad de programas con el objetivo de promoverla en países desarrollados.

Antes de adentrarse en la importancia de dicha acción y en el porqué de su necesidad, se ha de entender de qué trata la inclusión sociolaboral. Según el Banco Mundial, “la inclusión social es el proceso de mejorar los términos en los que individuos y grupos forman parte de la sociedad; mejorando la habilidad, oportunidad y dignidad de los desaventajados” (Banco Mundial, 2020). Por otro lado, “la inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad” (Bisquerra, 1992). La empleabilidad se refiere a la inserción laboral desde el punto de vista de la persona y su aprendizaje, mientras que la ocupabilidad hace referencia a las circunstancias y al contexto (Pelayo Pérez, 2013).

Hoy en día, muchos programas han cohesionado el problema del desempleo y la exclusión, con el objetivo de alcanzar objetivos como la mejora de oportunidades y la equidad, de forma más efectiva. Dejan de centrarse únicamente en el problema de la exclusión social, y tratan la inserción laboral como un apoyo fundamental para lograr una solución. Al fin y al cabo, tener un trabajo genera bienestar, ofrece oportunidades, dada la independencia económica que puede generar, y facilita la inclusión dado que permite formar parte de la sociedad económica (Romero, 2017).

Hay un gran número de estudios y artículos que defienden que el término de exclusión social ha estado vinculado al desempleo desde sus orígenes (Pohlan, 2019; Comisión Europea, 1994). El hecho de estar excluido del mercado laboral podría derivar en una exclusión social, incrementando el riesgo de depender a largo plazo de las ayudas estatales (Bhullerr, 2017). Dado el gran significado que tiene el empleo en la sociedad actual, estar en paro o sentir que no hay oportunidades para entrar en el mercado laboral provoca un impacto psicológico en la persona (Pohlan, 2019). Todo esto refleja la interconexión entre lo social y lo laboral y el motivo por el que se han desarrollado este tipo de programas.

Una gran parte de estos programas están destinados a los jóvenes, pues el trabajo representa un factor clave para convertirse en adulto y sin esta evolución es más difícil para el individuo sentirse integrado en la sociedad (Weller, 2007). Junto a esto, hay que añadir el impacto positivo que puede tener este tipo de programas al centrarse en este grupo, ya que representan el futuro de la sociedad y la semilla del cambio (Adames y Ricker, 2015). Es por esto, por lo que la mayoría de los programas que plantean esta solución híbrida entre inserción laboral y social, se enfocan en la población juvenil. Este estudio comparte la creencia de que este tipo de ayudas pueden tener una repercusión mayor si se destinan a jóvenes, por ello, tanto el estado de la cuestión como el resto de los apartados están enfocados en esta parte de la población.

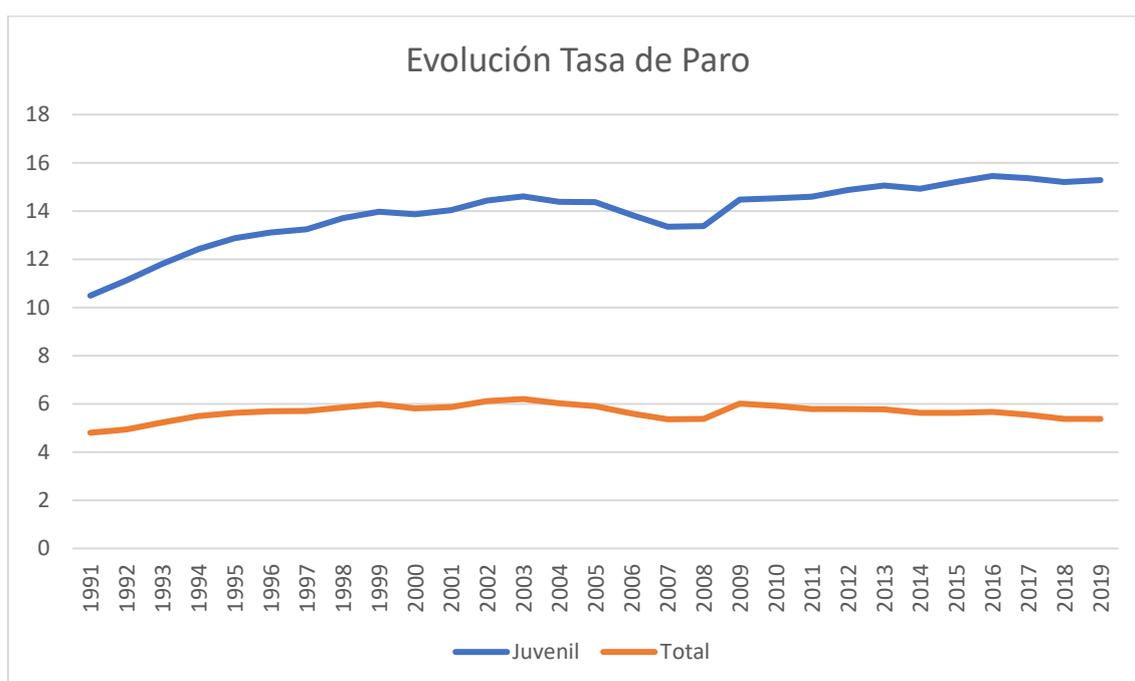
1.1.1 Desempleo Juvenil

A continuación, se explicará la situación actual de países desarrollados en torno al desempleo juvenil y la exclusión social, ya que la relevancia de estos programas depende, por un lado, de la cantidad de jóvenes en búsqueda de empleo y, por otro, de si existe o no el problema de la exclusión. Por ello, se pasará a estudiar ambos factores haciendo referencia a datos recopilados por grandes instituciones como la Unión Europea o el Banco Mundial. Según los datos obtenidos por la Oficina Europea de Estadística (2020), el porcentaje de paro en la Zona Euro en octubre de 2020 era de 8,4% y el porcentaje de paro juvenil en la misma zona era de más del doble, 18%. El paro hace referencia a aquellas personas que no tienen trabajo pero que están activamente

buscando y el paro juvenil representa la cantidad de personas, en esa situación, entre 15 y 24 años (Comisión Europea, 2017).

Los datos recopilados, muestran claramente un mayor desempleo juvenil que total en un conjunto de países desarrollados representados por la Zona Euro. En las siguientes gráficas se expondrá la evolución de ambas tasas de paro, la juvenil y la total, en los últimos treinta años, pero ahora desde una perspectiva global. Los datos mostrados a continuación, han sido recogidos por el Banco Mundial, organización que define estas tasas de la misma manera que la Oficina Europea de Estadística.

Figura 1. Comparativa entre la evolución del paro juvenil y total



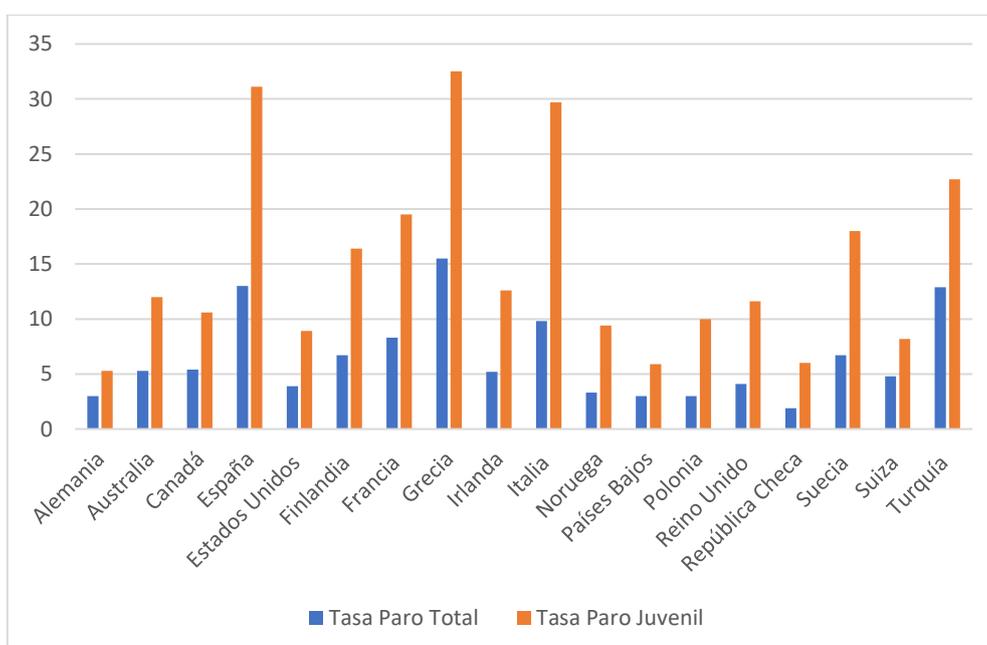
Fuente: Elaboración propia, con datos del Banco Mundial (2020).

La gran diferencia que destacar entre ambas gráficas es la evolución que sufren las tasas a partir de la crisis económica del 2008. La crisis económica provocó un aumento en la tasa de paro total y en la tasa de paro juvenil, se observa un pico en 2009 en ambas

líneas. Sin embargo, lo que verdaderamente destaca es cómo han evolucionado las tasas una vez se empezó a estabilizar la recesión económica. A partir del pico de 2009, la tasa de paro total muestra una tendencia decreciente, pero la tasa de paro juvenil sigue creciendo.

Si bien es cierto que dichos datos demuestran la necesidad de reducir el desempleo juvenil, al observar estas gráficas de representación mundial no se puede asegurar que dicha situación se dé también en países desarrollados. Para ser capaces de reflejar la importancia de programas de inserción laboral en países desarrollados, seguidamente, se pasará a realizar un análisis más detallado de estas tasas en economías como la española, la francesa, la sueca y otras economías avanzadas. En el gráfico mostrado a continuación, aparecen las tasas de paro total y juvenil, en el año 2020, de una serie de países desarrollados. El objetivo es poder observar la diferencia entre una tasa y otra, para así demostrar que el desempleo de la población joven es también un problema en el primer mundo.

Figura 3. Comparativa entre la tasa de paro total y la juvenil en países desarrollados



Fuente: Elaboración propia, con datos del Banco Mundial (2020).

En dicha gráfica se refleja claramente la diferencia entre ambas tasas. Todos los países escogidos sufren un mayor desempleo juvenil que total a pesar de las grandes diferencias en las tasas entre unos países y otros. Por ejemplo, Alemania tienen una tasa de paro juvenil baja, aun así, sigue siendo casi el doble que la tasa de paro general. Esta diferencia sucede en todos y cada uno de los países analizados. A través de los datos expuestos se podría casi asegurar que el desempleo juvenil es un fenómeno preocupante y complicado de abordar y una parte de la solución a esto, viene dada por los programas analizados en este estudio.

1.1.2 Exclusión Social

En este trabajo, se pretende analizar modelos de inclusión sociolaboral, de modo que es preciso observar también el papel que juega la exclusión social en los países desarrollados. “La exclusión social es la incapacidad de participar de forma efectiva en la vida económica, social y cultural y, en cierta medida, la alienación y distanciamiento de la sociedad convencional” (Duffy, 1995).

A pesar de la dificultad de medir el número de personas en exclusión social, hay una serie de estudios donde se trata de medir dicha variable. Según los últimos datos recogidos en 2019 Eurostat, Oficina Europea de Estadística, en la Unión Europea un 21,4% de la población total se encontraba en exclusión social. Este dato se corresponde a la población afectada por al menos uno de los siguientes tres subindicadores: “1. riesgo de pobreza, mide el porcentaje de personas que viven en un hogar con unos ingresos equivalentes disponibles netos por debajo del umbral de riesgo de pobreza, fijado en el 60% de la media “[sic por mediana]” nacional; 2. personas que sufren una privación material grave, mide la proporción de personas cuyas vidas están limitadas por falta de recursos y que no pueden permitirse ciertos bienes que normalmente indican un nivel de vida digno; 3. la proporción de hogares con baja intensidad laboral, que hace referencia al porcentaje de la población entre 0 y 59 años que vive en hogares donde las personas en edad laboral trabajaron menos del 20 % de su potencial total de trabajo durante el año anterior” (Eurostat, 2020). Este dato refleja la situación de países que son

considerados de los más desarrollados del mundo, los europeos, y a pesar de haber diferencias entre ellos, podríamos tomarlos como reflejo del primer mundo.

A pesar del gran desarrollo de estos países, los datos reflejan un gran número de personas en exclusión social y en riesgo de pobreza (Europa Ciudadana, 2020). Además, el riesgo de pobreza y de exclusión es más elevado en ciertos grupos, entre ellos los jóvenes (Comisión Europea, 2020). Esta información refleja la existencia de los factores abordados por los programas de inclusión sociolaboral juvenil, exclusión y desempleo juvenil. Dicha exclusión suele estar ligada a otras circunstancias, como son el fracaso escolar, la localización de la persona, la incapacidad de acceder al mercado laboral, etc. Sin embargo, es importante resaltar que la exclusión social no es un resultado certero provocado por la concentración de una serie de circunstancias. Esto quiere decir que no todas las personas pobres y desempleadas están excluidas, pero es cierto que estas circunstancias aumentan el riesgo de dicha exclusión (Klasen, 2010).

Como se ha mencionado anteriormente, la educación es un factor relevante para tener en cuenta en esta temática, puesto que según la UE (2011): “El abandono escolar está vinculado al desempleo, la exclusión social, la pobreza y una mala salud”. Según los Indicadores de Europa del 2020 un 8,6% de las mujeres entre 18 y 24 años, en la UE, no ha terminado la educación secundaria y no continúa estudiando; en el caso de los hombres el porcentaje aumenta a 11,9%. En Estados Unidos el porcentaje de abandono escolar, población de 16 a 24 años que no se ha graduado del instituto, fue de un 5,3% en 2018. (NCES, 2019).

Estos datos se consideran especialmente interesantes, no sólo porque el fracaso escolar representa una barrera que podría provocar la exclusión, sino también porque la educación es un paso hacia el mercado laboral. Además, muchos programas de inclusión centran sus recursos en aumentar la educación de sus usuarios, considerándola un atributo indispensable para incrementar las probabilidades de inserción sociolaboral.

1.2 Objetivos

El objetivo del trabajo es encontrar claves comunes entre diferentes estudios y programas de inclusión sociolaboral exitosos, con la finalidad de que organizaciones, fundaciones y otros actores del Tercer Sector puedan tenerlas en cuenta a la hora de desarrollar e implementar este tipo de programas en la población juvenil de países desarrollados. Como se ha podido observar en el estado de la cuestión, el estudio se centra en cómo abordar este problema en países desarrollados, por ello, todos los programas escogidos están dirigidos a jóvenes del primer mundo.

Es cierto que los gobiernos juegan un papel indispensable a la hora de solventar este problema con acciones como: políticas fiscales, laborales, reformas educativas, ayudas estatales, etc. Sin embargo, este trabajo está enfocado en las entidades mencionadas anteriormente. Es importante resaltar que los actores del Tercer Sector están limitados en recursos y han de centrarse en actividades de menor escala. Por ello, solo se tendrán en cuenta aquellas acciones que estén al alcance de estos.

Para llegar al objetivo final, primero se buscará conocer las claves comunes entre los estudios ya realizados sobre la efectividad de los programas de inserción socio laboral. Después, se hará otro análisis enfocado en programas exitosos existentes en países desarrollados. Una vez encontradas las pautas comunes de los estudios y de los programas, por separado, se procederá a hacer una conclusión conjunta que pueda servir de ayuda a las organizaciones del Tercer Sector que busquen desarrollar este tipo de programas o modificar los ya existentes.

1.3 Metodología

El trabajo se dividirá en dos análisis, uno enfocado en estudios ya realizados y otro en programas existentes. Ambos análisis se llevarán a cabo a través de una investigación empírica con rasgos principalmente cualitativos. El reto de este estudio es hacer una comparativa efectiva entre los datos obtenidos por las diferentes fuentes, estudios y programas.

Todos los programas escogidos serán sometidos a las mismas cuestiones para conseguir así una comparación efectiva. El análisis de los estudios también se apoyará en las mismas cuestiones, tratando de buscar la respuesta de los estudios a estas preguntas. Además, los programas serán clasificados para facilitar así la comparación y la aplicación a la práctica. La contextualización y la definición de conceptos y factores definidos en el primer apartado, permite centrar la atención en las acciones más relevantes realizadas por dichos programas y facilita la identificación de las cuestiones a comparar.

1.4 Desarrollo

En el segundo capítulo del trabajo, el Marco Teórico, se explicará de qué trata un programa de inclusión sociolaboral, de forma general, y después se enfatizará en qué cuestiones y clasificación se utilizarán y por qué.

El tercer capítulo, la investigación, recopilará el análisis de estudios ya realizados tratando de responder a las preguntas establecidas y concluyendo con una serie de pautas comunes. Posteriormente, tratará la clasificación y comparación de los diferentes programas, con el objetivo de recopilar las claves de éxito de estos. Para terminar la investigación, se hará una comparación entre los resultados de los estudios y los programas, para así, poder concluir en el último capítulo, conclusiones, con un modelo de acciones o actividades utilizadas en los diferentes programas y recopiladas en los diferentes estudios. Además de destacar las cuestiones más importantes para tener en cuenta a la hora de desarrollar un programa de inclusión sociolaboral.

2. Marco Teórico

Antes de adentrarse en la investigación empírica, se procederá a explicar los criterios de clasificación utilizados para dividir los diferentes programas y a enumerar las cuestiones a comparar. Para ello, es necesario entender qué es un programa de inclusión sociolaboral ya que, hasta ahora, se han definido los problemas que abordan dichos programas, pero no se ha otorgado una definición concreta. Dado que la variedad de programas es inmensa, aquí se tratará de acotarlas en una definición general.

Un programa de inclusión sociolaboral tiene el objetivo de reducir la exclusión social de personas a través de su inserción en el mercado laboral. En estos programas, se ayuda a las personas a buscar un trabajo digno a través de diferentes formas que van desde el uso de herramientas de búsqueda de empleo, hasta el desarrollo de habilidades. El modelo defiende que la inserción laboral empuja a la inclusión social; sin embargo, también se llevan a cabo actividades destinadas a otras posibles causas de la exclusión, como ayudas para cubrir las necesidades básicas, enseñar el idioma nacional, cuidar a los hijos de los usuarios mientras trabajan, etc. En el caso de que los programas se dirijan a un público específico, como drogodependientes, personas con discapacidad o expresidarios, se busca el mismo objetivo, pero con actividades adaptadas a las circunstancias de los usuarios (Comisión Europea, 2019; OECD, 2017). La finalidad de estos programas es común; sin embargo, la forma de conseguir dicho objetivo varía.

Los programas de interés de este estudio son aquellos que puedan servir de ejemplo a entidades del Tercer Sector en países desarrollados, es importante que las actividades y las herramientas de las que se compone estén al alcance de este tipo de organizaciones. Todos los programas analizados tienen la finalidad indicada anteriormente. Una vez indicado el tipo de programa de inclusión sociolaboral a tener en cuenta, se pasará a definir las clasificaciones y las cuestiones a comparar entre estos y los diferentes estudios.

2.1 Clasificaciones de los programas

Además de tener claras las pautas a comparar entre los programas escogidos, es importante tener en cuenta la variedad de programas existentes. El objetivo de esto es clasificar dichos proyectos para poder facilitar la implementación de este estudio en la práctica.

No sería lógico comparar las actividades de un programa destinado a personas con discapacidad con aquellas que fueron pensadas para expresidarios, por ello se hará una diferenciación según el público objetivo del programa. Todos los programas a analizar tienen el objetivo de integrar laboral o socialmente a sus usuarios; sin embargo, las características que definen a estos usuarios varían mucho, al igual que las actividades diseñadas para ellos. Este estudio diferenciará entre programas destinados a jóvenes desempleados, en los que la situación laboral y la edad es el único requisito, programas enfocados en jóvenes vulnerables o en riesgo de exclusión y, por último, programas destinados a la población joven general, en los que el rango de edad es el único factor obligatoriamente común entre los usuarios.

Otro criterio para tener en cuenta en las clasificaciones es la modalidad de dichos proyectos. El Foro Económico Mundial llevó a cabo una investigación de acciones tomadas por empresas para abordar el problema del paro juvenil (Foro Económico Mundial, 2015). Los casos de estudio se clasificaron según su modalidad:

- Desarrollar habilidades de empleo: Buscan complementar el sistema educativo tradicional, enseñando habilidades adaptadas a las necesidades del mercado laboral, tratando así de mejorar las posibilidades de inserción.
- Impulsar el emprendimiento: Consideran que la capacidad de emprender es una herramienta efectiva especialmente en el entorno cambiante en el que vivimos y por ello es el núcleo de su trabajo.
- Conectar talento con mercado: Proporcionan apoyo en la búsqueda de empleo y facilitan el acceso al mercado a través de información y cursos.

Una parte de la clasificación de los programas en este trabajo se basará en esta categorización.

Seguidamente, se tendrá en cuenta si los programas otorgan algún tipo de ayuda económica. No todas las organizaciones tienen la capacidad de otorgar ayudas, por ello, es necesario tenerlo en cuenta. Estas ayudas pueden ser desde recursos financieros como los microcréditos, para los programas de emprendimiento, hasta prácticas renumeradas o ayudas para cubrir las necesidades básicas. Esta clasificación es importante tenerla en cuenta, pues puede que haya programas que solo sean eficientes si están acompañados de un apoyo económico.

El criterio anterior tiene mucho que ver con el siguiente, las alianzas y el origen de los proyectos. Esto puede dar una pista de la cantidad de recursos disponibles. Se conoce que la participación de empresas e instituciones privadas mejora los resultados obtenidos, no solo por recursos económicos sino también por las enseñanzas que pueden impartir (Banco Mundial y IFC, 2012). Además, el apoyo de ciertas instituciones resulta necesario en muchos casos, como cuando se busca hacer un programa dual o de prácticas en empresa (Brewer, 2004).

Debido a esto, el hecho de contar con alianzas clave para desarrollar los proyectos puede ser una condición relevante a la hora de tener éxito. De modo que también se dividirán los proyectos de la siguiente forma:

- Proyectos de origen privado o con alianzas relevantes en dicho sector.
- Proyectos de origen público o con alianzas relevantes en dicho sector.
- Proyectos de origen no gubernamental (ONG) o con alianzas relevantes en dicho sector.

Una vez conocidas las clasificaciones de los diferentes programas se procederá a introducir las cuestiones que se tendrán en cuenta en la investigación.

2.2 Cuestiones que comparar

Anteriormente, se ha introducido los diferentes usuarios a los que se puede dirigir este tipo de programa. Según el SiAT, metodología utilizada por el Banco Mundial para afrontar la inclusión social, es indispensable identificar estos grupos; así como analizar las características de dicho colectivo y el porqué de su exclusión. Puesto que las actividades dependerán mucho de las circunstancias y las necesidades de los usuarios, por ello, las primeras preguntas en este análisis serán: ¿Está definido de forma concreta el grupo de usuarios al que se dirige el programa? ¿El programa conoce (o intenta conocer) los *drivers* de la exclusión de sus usuarios? Estas preguntas componen la primera cuestión, la importancia de definir el público objetivo.

La siguiente pregunta hace referencia a la educación, factor importantísimo en estos programas. Muchas veces la barrera principal a la hora de encontrar trabajo es la educación del usuario; sin embargo, no solo se trata de la educación impartida en colegios y universidades. El mercado cada vez demanda más habilidades debido a diferentes aspectos: globalización, avance tecnológico, sociedad cambiante, etc. Y una buena parte de las habilidades demandadas por las empresas consisten en *soft skills* (Kumar, 2014; Brewer, 2004). Por ello, la enseñanza de estas habilidades es una herramienta esencial para tratar de reducir esa barrera entre la educación y el mercado laboral, barrera que afecta principalmente a la población joven. Estas *soft skills*, son habilidades indispensables a la hora de mejorar la oportunidad de empleabilidad (Suneela, 2014). La definición de estas varía según el autor, aunque suele existir una cierta concordancia.

A continuación, se muestran dos ejemplos:

- “Las *soft skills* describen habilidades que los individuos han de poseer para sus carreras profesionales como trabajo en equipo, capacidad comunicativa, gestión del tiempo o apreciación por la diversidad” (Mitchell, Skinner y White, 2010).
- “Son atributos personales que mejoran la prospección de la carrera laboral de un individuo” (Gautam, 2014)

Dada la importancia que tienen estas habilidades en el panorama laboral actual muchos programas tratan de impulsarlas. La siguiente cuestión que comparar será: ¿Qué *soft skills* se deberían enseñar y cómo?

En tercer lugar, es interesante conocer la duración y el compromiso que exigen dichos programas. Es cierto que la duración de un mismo programa puede variar según el usuario o las circunstancias del momento. Sin embargo, la mayoría de ellos establecen un tiempo aproximado. En cuanto al compromiso se evaluarán dos aspectos. Por un lado, si la duración se ajusta a la necesidad del usuario o a un tiempo concreto y, por otro, si los programas exigen a los usuarios realizar tareas fuera del horario. Al fin y al cabo, la duración y la cantidad de tiempo que haya que invertir en un programa puede determinar el compromiso de un usuario.

Otra de las cuestiones para tener en cuenta, es la eficiencia de los programas de *mentoring*. El *mentoring* o mentoría se conoce como el proceso estructurado por el cual una persona más experimentada y con más conocimiento potencia el desarrollo de otra (Cambridge Dictionary, 2020). Después de observar que la gran mayoría de este tipo de modelos utiliza esta herramienta será interesante saber si realmente es una herramienta efectiva. Muchos estudios revelan que la mentoría en jóvenes tiene resultados positivos, pero depende de qué tipo de mentoría se utilice (Eby, Allen, Evans, Ng y DuBois, 2008). Por esto, será relevante observar si los programas analizados utilizan esta herramienta o no y cómo la imparten.

Volviendo al tema de la educación, podría ser relevante saber si las organizaciones se enfocan en impartir conocimientos generalistas o específicos, una discusión aún abierta en muchos países (Hampf y Woemann, 2017). La educación general es aquella que busca el desarrollo del individuo, y a diferencia de la educación específica o vocacional, no pretende que los alumnos adquieran habilidades relacionadas con sectores o trabajos concretos (Oxford, 2009). Junto a esto, también se podría analizar la elección

de dichos conocimientos, los cuáles podrían estar impulsados por la demanda laboral, el interés del usuario o por ambos.

Por último, es imprescindible saber qué tipo de indicadores utilizan los programas a la hora de analizar sus resultados, ya que medir los resultados de forma constante permite a la organización establecer cambios o fortalecer acciones exitosas. La organización o fundación que desarrolle el proyecto debe saber si está funcionando, por ello, es crucial establecer objetivos, metas e indicadores eficientes.

A continuación, se mostrará un cuadro resumen con el objetivo de ofrecer al lector una visión clara de este capítulo.

Figura 3. Cuadro resumen Marco Teórico

Programas de Inclusión Sociolaboral						
Definición	Programas destinados a reducir la exclusión social de personas a través de su inserción en el mercado laboral; sin embargo, también se llevan a cabo actividades destinadas a otras posibles causas de la exclusión. Todos comparten un objetivo, pero varía la forma de conseguirlo.					
Clasificaciones	Público Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes - Jóvenes desempleados - Jóvenes vulnerables 	Modalidad: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar habilidades de empleo - Impulsar emprendimiento - Conectar talento con mercado 	Ayuda Económica	Origen: <ul style="list-style-type: none"> - Privado - Público - No gubernamental 		
Cuestiones	Definición y conocimiento del público objetivo	<i>Soft skills</i>	Duración	<i>Mentoring</i>	Educación general o vocacional	Indicadores

Fuente: Elaboración propia.

3. INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis de estudios ya existentes

A continuación, se estudiará y recopilará información reflejada en estudios ya realizados acerca de las cuestiones que se quieren comparar. De esta manera se tendrán en cuenta diferentes perspectivas para poder realizar una conclusión diferente, práctica y fundamentada en datos reales y contrastados.

Para que el análisis de los estudios sea coherente con el resto del trabajo, es necesario realizarlo a través de las cuestiones citadas en el marco teórico que posteriormente serán comparadas entre los programas. La clasificación de los proyectos no se tendrá en cuenta en este apartado puesto que la mayoría de los informes encontrados recopilan información de una gran variedad de programas. La dificultad de dividir los datos, entre la tipificación utilizada, impide su utilización en esta sección. Aun así, solo se tendrán en cuenta aquellas acciones y actividades que puedan ser adaptadas a los jóvenes en países desarrollados y que puedan ser implementadas por organizaciones del Tercer Sector.

La primera cuestión hace referencia a la concreción del público objetivo y al análisis y conocimiento de sus circunstancias y características. Según el Banco Mundial (2018) es muy importante que el programa se haga preguntas concretas sobre las causas, los motivos y las posibles soluciones de la exclusión de los usuarios. Tener en cuenta las necesidades específicas y el contexto de las personas es indispensable para generar buenos resultados, además de esto, un análisis externo de la situación permite identificar diferentes soluciones (Adames y Ricker, 2015; World Economic Forum, 2015). El análisis externo hace referencia al entendimiento del problema de una forma amplia, teniendo en cuenta factores macro. De todos modos, es importante reflejar la dificultad que acarrea esta tarea. Si un programa está destinado a jóvenes en exclusión, conocer qué jóvenes de la comunidad están en esta situación es realmente complicado, ya que las causas de exclusión pueden ser muchas y acotarlas a una serie de indicadores para poder identificar el público objetivo es complejo. Por esto, los criterios para identificar a los usuarios han de estar acompañados de la percepción subjetiva de los potenciales

usuarios, al fin y al cabo, “la exclusión es una experiencia personal” (Naciones Unidas, 2010). Muchos estudios y programas defienden la necesidad de concretar el público objetivo, así como de entender las causas de su exclusión, siendo esto un posible factor de éxito.

Otra cuestión que abordar es acerca de las *soft skills*. Según algunos estudios la carencia de estas habilidades es uno de los motivos de la baja empleabilidad entre los recién graduados (Seetha, 2013). Los programas de PYD (Partners for Youth with Disabilities), los cuáles buscan incluir socio-laboralmente a jóvenes con discapacidad, defienden que un programa de inclusión debe mejorar las *soft skills* de los usuarios, como el liderazgo, la empatía, la compasión y el razonamiento crítico (Adames y Ricker, 2015) En un estudio estadístico se demostró una relación significativa entre las *soft skills* y la empleabilidad (Rahmat, Ahmad, Idrism y Zainal, 2011). Las *soft skills* son definidas de diferente manera según el estudio, incluyendo un listado de más o menos habilidades, dependiendo de lo que el autor interprete. Este trabajo simplemente va a tratar de recopilar las conclusiones comunes de los diferentes estudios, reflejando así las habilidades más importantes para lograr una inserción laboral exitosa.

Según los datos recogidos por la EucA (2012) en un trabajo cuantitativo conocido como ModEs, las habilidades más demandadas en el ámbito laboral se dividen en tres grupos; Habilidades personales, sociales y metodológicas. El estudio reflejó la importancia de las siguientes habilidades:

- Personales: Capacidad de aprendizaje, tolerancia al estrés, ética de trabajo, compromiso y creatividad.
- Sociales: Capacidad de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y adaptabilidad.
- Metodológicas: Autogestión, capacidad de decisión y orientación al resultado.

En 2015 se comenzó un proyecto cualitativo, eLene4work, donde se concluyó que las habilidades se clasificaban en cuatro grupos: sociales, personales, de aprendizaje e

individuales. Las habilidades, consideradas importantes, comunes al estudio anterior son las de aprendizaje, comunicativas, adaptabilidad, compromiso y creatividad. Además, ambos estudios demostraron la importancia de la capacidad analítica.

En otro estudio realizado, primero se listaban diez *soft skills* importantes para la inserción laboral, la metodología para recopilar estas habilidades fue la investigación literaria de diferentes libros, artículos e informes. Las diez habilidades identificadas son las siguientes: Comunicación, razonamiento crítico, capacidad de decisión, capacidades interactivas, de negociación, solucionar problemas, confianza, autogestión, trabajo en equipo y ética de trabajo (Williams, 2015). Después, se contrastaba dicha información con una encuesta realizada a 12 empleadores escogidos de forma arbitraria. En dicha encuesta, se les pedía que ordenasen de mayor a menor importancia las diferentes *soft skills*. El resultado fue que la mayoría de los empleadores consideró las capacidades comunicativas y de interacción como las habilidades más importantes, seguida de la autogestión y la capacidad para resolver e identificar problemas. Destacar que la confianza en uno mismo y la capacidad de negociación y de tomar decisiones fueron consideradas las habilidades menos demandadas por los empleadores.

Según los datos recopilados por el Foro Económico Mundial, un 36% de todos los trabajos estudiados de diferentes industrias buscan la capacidad de resolver problemas y de un pensamiento crítico en sus empleados. Las otras habilidades más demandadas son las sociales como la capacidad comunicativa y la inteligencia emocional y las individuales como la autogestión y la adaptabilidad. Además, aseguran que el 50% de los trabajos en 2025 demandarán la capacidad de reciclar y readaptar las habilidades.

Es necesario conocer qué tipos programas y actividades se utilizan para mejorar estas habilidades. Un programa efectivo ha de ser capaz de medir sus resultados, lo que supone un problema al hablar de *soft skills*, ya que su intangibilidad dificulta mucho este proceso (McLean y Moss, 2003). Las herramientas de medición dependerán de los usuarios, las actividades y los recursos. Se debería tratar de medir la efectividad del

programa completo y, además, medir los resultados de forma individual para, en la medida de lo posible, ajustar la metodología al individuo (Cimatti, 2016).

Al igual que los indicadores de medida del progreso, la forma de enseñar estas habilidades está muy determinada por el público objetivo y los recursos. Sin embargo, hay factores comunes como, por ejemplo: crear un ambiente seguro y cómodo, establecer relaciones con los profesores, mentores o *coaches*, que estos últimos manejen la habilidad que tratan de impartir, que se impulse la autoconfianza y que se conciencie a los usuarios de la importancia de estas capacidades para entrar en el mercado laboral (Youth Employment Funders Group, 2018). Junto a esto, es esencial tratar de prever demandas futuras, ya que el objetivo de un buen programa es buscar una solución a largo plazo. Por ello, es necesario enseñar la habilidad de reciclarse puesto que el mundo actual está en continuo cambio. La mayoría de los estudios defienden que la eficiencia de un programa también depende de su grado de especialización y aconsejan centrarse en cuatro o cinco habilidades como máximo (Cimatti, 2016).

Estas habilidades pueden impartirse de diferentes maneras como cursos, juegos que incentiven dichas capacidades, actividades como el teatro, el deporte, el arte, etc. Las actividades dependerán de las habilidades escogidas por el programa, para que estas sean efectivas deberán ser planteadas por personas que dominen dicha habilidad. Lo recomendable es probar su efectividad en un periodo de prueba, con pocos usuarios o entre los miembros de la organización (Cimatti, 2016).

Muchos programas complementan estas actividades con el desarrollo de programas de mentoría. Se han realizado numerosos estudios sobre el impacto del *mentoring* en jóvenes en riesgo de exclusión. Algunos concluyen que este tipo de programas sí reduce en cierta medida conductas negativas de comportamiento; sin embargo, el impacto que genera no es notorio (Lillian, Eby, Allen, Evans, Ng, Dubois, 2008). Por ello, impulsan a la innovación dentro de esta metodología. Algunos resultados obtenidos por ciertas

investigaciones no recogen únicamente el impacto de la mentoría, puesto que esta iba de la mano de otra serie de intervenciones. Por lo que es difícil asegurar que estos programas tengan efecto de forma aislada; es más, algunos defienden que solo tienen un impacto positivo si se realizan junto a otro tipo de actividades (Deaton, Finnegan y Whitehurst, 2010).

Entonces, ¿la mentoría funciona o no? Dada la ambigüedad de los resultados, se podría asegurar que la cuestión es más compleja y resulta muy difícil acotarla en una preguntada cerrada. Un programa de *mentoring* exitoso dependerá del tipo de mentores, del tipo de relación, la estructura del programa y de otras cosas. Por ejemplo, Caryl Goodyear y Marilu Goodyear (2018) determinaron en un artículo la importancia de elegir entre un programa formal y uno informal. Un programa formal es aquel en el que todas las actividades del programa están estructuradas por la organización, las reuniones entre el mentor y el usuario tienen fecha y hora, la relación de estos está acotada a una gran cantidad de normas, han de abordarse temas concretos cada vez que se reúnen, etc. Por el contrario, el programa informal es aquel que simplemente reúne a una serie de usuarios con sus posibles mentores y luego son estos los que se juntan de forma independiente y se relacionan en la manera que ellos consideren. Ellas recomendaban un programa híbrido entre ambas modalidades, es decir, formal, pero con aspectos informales. Aquí hacían referencia a que el emparejamiento del mentor y del usuario debía hacerse de la forma más natural posible, siendo los usuarios los que escogiesen a su mentor, característica de un programa informal. Otros estudios sugieren que un emparejamiento efectivo debe basarse en intereses y personalidades similares. Esta conclusión podría asemejarse al emparejamiento natural puesto que los usuarios tienden a juntarse con aquellos mentores con los que comparten cierta similitud (Deaton, Finnegan y Whitehurst, 2010). Además, una de las razones de fracaso de la relación mentor-usuario es la diferencia entre personalidades (Feldman, Johnson, Marquez y Straus, 2013).

Otros estudios aseguran que es necesario crear un vínculo entre el mentor y el usuario, esto determinará la duración y el impacto de la relación (Deaton, Finnegan y Whitehurst,

2010). Para ello es necesario tener una relación que se asemeje a una mentoría natural, las cuales son consideradas, por algunos, las más efectivas. La relación entre hermanos, o padre e hijo podrían ser ejemplos de este tipo de mentoría natural (Clayton, 2009). Aquí hay cierta incompatibilidad entre lo recogido por un autor y por otro, algunos aseguran que la relación ha de ser estrictamente formal, mientras que otros defienden que el usuario se beneficia más de la relación si esta es más cercana (Deaton, Finnegan y Whitehurst, 2010) apoyándose en argumentos como el siguiente: “los jóvenes tienen más posibilidad de beneficiarse del programa si el mentor conoce a su familia” (Meier, 2006).

Como es lógico, no todos los estudios defienden lo mismo, si bien es cierto, hay bastante correlación en el hecho de que las relaciones deben basarse en la confianza y el respeto (Byington, 2010). También parece ser indispensable estar en la misma página, es decir, que tanto el mentor como el usuario estén de acuerdo en las metas que quieren tratar de alcanzar. Para alcanzarlas de forma exitosa es buena idea establecer objetivos a corto plazo y otros a largo. Los objetivos a corto plazo motivarán al usuario y permitirán saber si el programa está funcionando (Feldman, Johnson, Marquez y Straus, 2013). Junto a todo esto, es necesario que el usuario esté abierto a formar parte del programa, para ello se recomienda realizar presentaciones del programa donde se explique la finalidad y el posible beneficio de comprometerse.

Siguiendo uno de los argumentos anteriores, los programas de *mentoring* deberían estar unidos a otra clase de actividades o herramientas, una de las más utilizadas en los programas de inclusión sociolaboral es la educación. Esta puede impartirse de diferentes maneras, este apartado se centrará en si es más beneficioso impartir una educación general, la cual se centra en desarrollar al estudiante como persona y transmitir conocimientos generales, o impartir una educación vocacional la cual busca enseñar habilidades concretas para trabajar en una determinada profesión (Nilson, 2010). Algunos estudios aseguran que la educación vocacional facilita el paso de los estudios al trabajo, reduciendo así el paro juvenil, defendiendo también que la educación vocacional motiva más al alumno lo que provoca una reducción en el abandono de los

estudios a temprana edad, con lo cual, la educación vocacional podría ser la modalidad más aconsejada para la clase de programas que se están estudiando, ya que pueden reducir la exclusión social que sufren algunos jóvenes en el sistema educativo actual (Ali y Zafar, 2018; Korber, 2019; Nilson, 2010).

Para entender correctamente esta modalidad es necesario conocer un ejemplo real de implementación. En Europa, un ejemplo de la educación vocacional es el sistema dual impartido en Alemania, donde se combina la enseñanza de habilidades muy concretas y el aprendizaje en la empresa, de esta manera se cree que se mejora la entrada al mercado laboral y esto lo demuestra la tasa de paro juvenil de este país, la más baja de Europa (Hanushek, Woessmann y Zhang, 2011); sin embargo, esta clase de proyectos requiere de muchos recursos los cuales no siempre están al alcance de las organizaciones a las que nos dirigimos. Además, el concepto de educación vocacional está relacionado con habilidades muy concretas y el mercado laboral es cambiante, especialmente hoy en día, por ello, algunos estudios defienden que la educación vocacional entorpecerá la habilidad de reciclarse, la cual se considera una de las más importante para el futuro cercano. Lo que quieren expresar es que el avance tecnológico va a provocar cambios en la mayoría de las profesiones, y el hecho de aprender unas habilidades concretas puede suponer un estancamiento en el largo plazo. Estados Unidos apoya esta creencia, y por ello, ha ido eliminando la educación vocacional de sus aulas sustituyéndola por educación general. (Hanushek, Woessmann y Zhang, 2011).

En definitiva, se puede asegurar que la educación vocacional sí facilita la entrada en el mercado laboral y la realidad es que aún no se conoce como van a cambiar todas las industrias y puede que algunas no cambien o cambien muy poco. Además, el formato de la educación general no se adapta a todas las personas, especialmente a aquellas que están excluidas. De todos modos, es necesario conocer los beneficios y las desventajas de ambos tipos de educación, de esa manera un programa podrá decidir basándose en sus usuarios y recursos. Otra opción es crear un sistema híbrido, la educación vocacional puede complementarse con determinadas pautas de la educación general, como cursos de cultura general, finanzas básicas, idiomas, etc. Tratando así de buscar el beneficio de

ambos sistemas. Además, si la educación vocacional se complementa con actividades que potencien la capacidad de reciclarse, se podría anular el argumento en contra de este proceso educativo.

En el marco teórico se señaló la importancia que puede tener establecer una serie de indicadores que permitan medir el rendimiento del programa. Sin embargo, ningún estudio establece un indicador concreto para medir el impacto o los resultados ya que estos dependerán de los planes de acción de los diversos programas. Aun así, organizaciones como la OECD (2019) y el Banco Mundial (2012) aseguran que es imprescindible añadir esta herramienta, no solo para controlar sino también para mejorar. Ser capaz de supervisar y controlar los resultados es indispensable para lograr eficiencia en cualquier proceso, de ahí que las organizaciones deban desarrollar herramientas de control a medida que planteen el plan de acción.

3.1.1 Conclusiones del análisis de estudios existentes

Basándose en esta sección de la investigación se podrían plantear una serie de posibles factores de éxito, si bien es cierto que estas conclusiones deberán de ser contrastadas con la siguiente sección del trabajo. Según la investigación de los diferentes estudios, todos los programas deberían empezar por concretar su público objetivo, las siguientes preguntas podrían servir de guía para obtener la información más relevante: ¿A quién va dirigido el programa?; ¿Por qué están excluidos?; ¿Cuál es la situación socioeconómica del entorno?; ¿Cuántos usuarios habrá?; ¿Cuál es el proceso de selección de los usuarios? Si estas preguntas se tienen en cuenta en el desarrollo del programa, la organización entenderá el problema de una manera más amplia y deberá escuchar el punto de vista de los usuarios. Además, esta información ayudará a la hora de concretar el plan de acción del programa.

Por otro lado, dado que el estudio se dirige a programas de inclusión sociolaboral juvenil es indispensable que el programa abarque actividades para potenciar las *soft skills*. Para ello, es necesario escoger un número de habilidades, reducido, que se quiera enseñar.

Según lo investigado, se recomienda escoger un máximo de cinco habilidades de entre las siguientes: la capacidad comunicativa, identificación y resolución de problemas, pensamiento crítico, adaptabilidad, autogestión, capacidad de aprendizaje y capacidad de reciclarse. Esta última, se cree que será la habilidad más demandada en el futuro debido al entorno cambiante. Es importante que los programas traten de prever habilidades demandadas en el futuro para poder otorgar soluciones a largo plazo. También es esencial establecer periodos de prueba en aquellas actividades en las que se desconozca el rendimiento, esto facilitará el proceso de cambio y mejora.

La conclusión más importante respecto a la cuestión sobre la mentoría es que no puede utilizarse como herramienta única, es decir, debe estar acompañado de otro tipo de actividades para lograr así un beneficio real. Además de esto, parece muy relevante realizar un emparejamiento efectivo, por ello, se recomienda dedicarle el tiempo suficiente a este proceso inicial. La formalidad de la relación dependerá de los usuarios y su madurez, si se considera que el usuario se beneficiará de una relación más cercana, entonces, debería potenciarse. Los objetivos del programa deberían establecerse por parte de del usuario con cierta ayuda del mentor y la organización, estableciendo tanto objetivos a corto como a largo plazo. Es importante saber que esta herramienta depende mucho del compromiso del usuario, para potenciarlo se recomiendan sesiones introductorias y de preparación. Como ya se ha dicho, esta herramienta ha de acompañarse con otras actividades, si esta actividad tiene que ver con la formación y la educación de los usuarios, el programa deberá conocer los beneficios tanto de la educación vocacional y la general para poder utilizar aquello que mejor se adapte a las circunstancias de los usuarios.

La conclusión respecto a esto es que se recomienda establecer características de los dos sistemas, por ejemplo, si el usuario decide estudiar un curso de carpintería (vocacional) este se podría complementar con estudios más generales de cultura o matemáticas. O si, por el contrario, el usuario sigue estudiando en el colegio (general) se podría complementar con un curso de habilidades concretas sobre una temática de su interés o sobre un sector con mucha demanda. De esta manera, el usuario se beneficiará de una

entrada al mercado laboral más eficiente gracias a la educación vocacional, pero no sufrirá el posible estancamiento que puede provocar este tipo de educación en el futuro. El programa deberá tener en cuenta las características de sus usuarios antes de implementar cualquier decisión.

Sobre los indicadores solo se puede resaltar su importancia para lograr un buen control y una mejora, los tipos de indicadores utilizados tendrán que ser desarrollados por las organizaciones o tendrán que utilizar aquellos que se adapten a sus planes de acción. Y en cuanto a la duración, ningún estudio determinaba cuánto tiene que durar este tipo de programas ya que posiblemente venga determinado por los usuarios, los objetivos y los recursos. De todos modos, se tratará de investigar esta cuestión en la sección de los programas.

3.2 Análisis de programas exitosos

Ahora que ya se conocen las indicaciones propuestas por los estudios acerca de las cuestiones del marco teórico, se pasará a analizar y comparar una serie de programas. Algunos de estos programas no serán de inclusión sociolaboral y puede que solo aborden la inserción social o la laboral, de todos modos, los diferentes programas abordan problemas comunes lo que permitirá llevar a cabo su comparación.

Este apartado comenzará con una explicación breve de cada uno de los programas escogidos y el porqué de su elección. Una vez introducidos, se clasificarán los programas según los criterios establecidos en el Marco Teórico, eso permitirá llevar a cabo una comparación más efectiva y facilitará la implementación de las conclusiones en la práctica. A partir de aquí, se analizará la posición que toman los diferentes programas respecto a las cuestiones planteadas, con la finalidad de encontrar aspectos comunes que puedan explicar su éxito. Una vez se redacten las conclusiones de esta comparación, se procederá a comparar las propuestas recogidas en el análisis de los estudios ya existentes y en el análisis de los programas exitosos. De esta manera, se pretende

recoger, si existe, una correlación entre lo aconsejado por los estudios y lo implementado por los programas.

3.2.1 Listado de programas y explicación

1. *Generation*: Este programa es un programa de inserción laboral para jóvenes en paro de entre 18 y 29 años, llevado a cabo por la fundación de *McKinsey & Company*. Se encuentra en varios países, entre ellos Estados Unidos, España y Francia y ha sido seleccionado por su rotundo éxito, avalado por datos de evaluación interna y por premios recibidos a escala internacional. El objetivo del programa es facilitar el paso de los estudios al trabajo, a través de un sistema propio, para miles de jóvenes en el mundo.
2. *Born to be*: Programa llevado a cabo por la fundación de *Deutsche Bank* que busca reducir las barreras entre los jóvenes y el mercado laboral enfocándose en tres áreas principales: Aspiraciones, habilidades y acceso a oportunidades. También es un programa global desarrollado en varios países y al igual que el programa anterior, se analizará debido al impacto beneficioso que está generando en la vida de miles de jóvenes.
3. *Passport to Success (Do Good: Nashville)*: Es una iniciativa llevada a cabo por *International Youth Foundation*, una organización con más de treinta años de experiencia en el ámbito de la educación y el empleo juvenil. *Passport to Success* no es realmente un programa es una herramienta utilizada en gran cantidad de programas. Esta herramienta busca reducir la barrera entre los estudios y el empleo tratando de enseñar *soft skills* y otras habilidades que ellos consideran indispensables para entrar en el mercado laboral. Esta herramienta se utiliza en programas como *Do Good: Nashville*, que busca mejorar las oportunidades laborales y de estudio de jóvenes vulnerables en Nashville, Estados Unidos. El enfoque en este programa permite clasificar la herramienta *Passport to Success* según los criterios establecidos.
4. *Entrepreneurship, JA Europe*: Es un programa llevado a cabo por la ONG más grande de Europa dedicada a la inserción laboral de jóvenes, *JA Europe*. Este programa se centra en ayudar a jóvenes a desarrollar las capacidades y

habilidades para emprender. El motivo de analizar el programa es por su reconocimiento en Europa y por su gran alcance, un reflejo del éxito que está teniendo.

5. *Skills to Succeed Academy*. Programa llevado a cabo por la fundación de *Accenture* en Reino Unido, el objetivo es mejorar las habilidades de miles de jóvenes para facilitar su acceso al mercado laboral. Más de 10.000 jóvenes se benefician de este programa al año y lleva funcionando desde 2012, esto nos indica el éxito de la metodología utilizada, la cual, es bastante innovadora ya que se imparte completamente online y de forma gratuita. Todas estas características lo convierten en un programa interesante a analizar y comparar.
6. *Pathways Internship Programs*. Se trata de un programa de inserción laboral destinado a jóvenes estudiantes, estos deben estar cursando High School, ESO en España, o una carrera universitaria. Los usuarios deben tener más de 16 años para poder formar parte del programa. Fue desarrollado por el gobierno de Estados Unidos y busca brindar a los usuarios con la oportunidad de trabajar mientras estudian. Resulta interesante analizar un programa de origen público.
7. *MY SITE, Migrant & Youth Social Inclusion Through Entrepreneurship*. Este programa se desarrolla en diferentes países; aunque, en cada uno de los países hay una organización sin ánimo de lucro que lo gestiona. Aquí nos vamos a centrar en el caso de *SolidarityNow*, una ONG que lleva a cabo este programa en Grecia. Se analizará *MY SITE* con el objetivo de estudiar la herramienta del emprendimiento desde diferentes perspectivas.

3.2.2 Clasificación de dichos programas

En este apartado se procederá a clasificar los programas de forma individual según los criterios establecidos en el marco teórico. Todo el contenido de la clasificación se resumirá en una tabla al final de esta sección.

El público objetivo de *Generation* es la población juvenil desempleada entre 18 y 29 años de diferentes países como España y Estados Unidos. El objetivo principal es la inserción en el mercado laboral de este público, la inclusión social podrá ser una consecuencia de

este objetivo principal en aquellos casos donde los jóvenes estén excluidos. Al tratarse de un programa de inserción laboral, es importante conocer cómo abordan este problema, escogiendo una de las tres maneras planteadas en el Marco Teórico. La modalidad que siguen es la de Desarrollar Habilidades de Empleo, las actividades y pautas que siguen se analizarán de forma detallada en la comparación entre programas. Otro de los aspectos para tener en cuenta en esta clasificación es si existe algún tipo de ayuda económica, en este caso el programa no ofrece ninguna ayuda económica directa, pero sí ofrece un potencial puesto de trabajo ya que los programas se suelen desarrollar con la colaboración de un empleador. Esta colaboración podría clasificar el programa dentro de la modalidad Conectar Talento con Mercado; sin embargo, el World Economic Forum (2020) solo lo clasifica dentro de la modalidad mencionada anteriormente, ya que los programas dentro de la modalidad, Conectar Talento con Mercado, están enfocados principalmente en prácticas y educación dentro del empleo. En definitiva, es un programa gratuito que no ofrece ayudas económicas y que tiene su origen en el sector privado y sus alianzas más importantes también son privadas (Generation, 2020).

El programa desarrollado por *Deutsche Bank, Born to Be*, está enfocado en solucionar el problema del desempleo juvenil y para ello, se centran en mejorar las habilidades de jóvenes entre 11 y 18 años. Es cierto que la franja de edad es más baja que el resto de los programas, pero *Deutsche Bank* defiende que el problema ha de solucionarse antes de que ocurra, además, algunas actividades y enfoques que utilizan para su público más mayor pueden ser de gran interés para otros programas. La mayoría de estos jóvenes están en situación de exclusión o son considerados grupos vulnerables debido a su situación socioeconómica. Al igual que el programa anterior, *Born to Be* es gratuito, sigue una modalidad de Desarrollar Habilidades de Empleo y tampoco ofrece ninguna clase de ayuda económica. En cuanto al origen, se trata de un programa llevado a cabo por una entidad privada con alianzas importantes con ONG locales (DB Bank, 2019).

El caso de *Passport to Success* es algo diferente a los dos anteriores, esto se debe a que *International Youth Foundation* pone esta herramienta a mano de empleadores,

instituciones educativas, ONGs y agencias gubernamentales, y son estos intermediarios los que escogen el público final. Se trata de una metodología para potenciar habilidades de empleo, creada para jóvenes desempleados; de todos modos, las instituciones que las utilizan podrán determinar el público objetivo de una manera diferente. Para poder resolver esta cuestión, se ha escogido un programa específico, *Do Good Nashville*, donde se utiliza esta herramienta. Este programa busca mejorar el rendimiento en el colegio y en la búsqueda empleo de jóvenes vulnerables entre 14 y 18 años, a través del Desarrollo de Habilidades de Empleo. Este programa se desarrolló por una ONG, *International Youth Foundation* y cuenta con una alianza esencial con *Rodan +*, una empresa dermatológica privada. Escoger un programa concreto facilita la clasificación, pero es importante resaltar que *Do Good Nashville* ha sido escogido porque utiliza la herramienta *Passport to Success*, la cual será el enfoque del análisis (IYF, 2019).

JA Europe es la mayor ONG de Europa dedicada a educar y promover el emprendimiento entre los jóvenes. La organización divide su proceso educativo en rangos de edad, empezando desde niños de 8 años hasta jóvenes universitarios. Según la edad, se aplica un programa concreto, en este estudio analizaremos dos de ellos, el *Start Up Programme*, dirigido a jóvenes de entre 19 y 30 años que hayan terminado la educación secundaria obligatoria, y el *Company Programme*, dirigido a jóvenes estudiantes entre 15 y 18 años. Ambos proyectos están dentro de la modalidad de Emprendimiento, y tienen su origen en una organización no gubernamental. Ninguno de los programas incluye ayudas económicas y podemos establecer el público objetivo de ambos como jóvenes estudiantes (JA Europe, 2020).

Accenture desarrolló en 2012 una herramienta interactiva dirigida a jóvenes desempleados de Reino Unido, *Skills to Succeed Academy*, y tiene el objetivo de ayudar en el Desarrollo de Habilidades para el Empleo. Su origen es privado, y gran parte de su éxito se debe a la amplia experiencia y conocimiento de *Accenture* sobre el mercado laboral. Es un programa diferente al modelo clásico, puesto que aprovecha la tecnología del momento, es completamente gratuito y los usuarios no reciben ningún tipo de ayuda económica (S2SAcademy, 2020).

El programa desarrollado por el gobierno de Estados Unidos, *Pathways Internship Programs*, al igual que el resto, está dirigido a jóvenes, en este caso mayores de 16 años con la condición de que deben ser estudiantes. Es más, el programa exige que los usuarios sigan con sus estudios durante la duración de este y que aprueben la mayor parte de las asignaturas. El objetivo del programa es mejorar las habilidades laborales de los usuarios a través de prácticas laborales, por ello, este programa se clasifica dentro de la modalidad de Conectar Mercado y Talento. Además, otra diferencia relevante con el resto de los programas es que los usuarios reciben una recompensación económica por su trabajo, es decir, un salario. El origen del programa es totalmente público y las oportunidades de empleo también se desarrollan dentro de instituciones públicas (U.S Department of State, 2020).

El último programa que comparar es el programa destinado a jóvenes vulnerables, principalmente inmigrantes afectados por la crisis de los refugiados, *MY SITE*. Este utiliza el Emprendimiento para abordar el problema de la inclusión sociolaboral experimentada por este colectivo en Grecia. Dado que un 99% de las empresas en Grecia son PYMES, este programa considera que la capacidad de emprender puede ser una vía de escape de la situación actual de los usuarios. El programa no ofrece una ayuda económica directa, aunque sí presta un servicio de asistencia que facilita al usuario la búsqueda y obtención de financiación externa. El origen del programa es público ya que está financiado e impulsado por la Unión Europea, las ONGs son alianzas importantes ya que son las encargadas de gestionar los programas en el país (SolidarityNow, 2019).

A continuación, se resumirá esta clasificación en una tabla para facilitar la comparación. La primera columna de la tabla hace referencia a los cuatro criterios que se han tenido en cuenta en la clasificación, el resto de las columnas representan los programas escogidos con su título correspondiente.

Figura 4. Tabla de Clasificación de los Programa

Programas:	<i>Generation</i>	<i>Born to Be</i>	<i>Passport to Success, Do Good Nashville</i>	<i>Startup & Company Program</i>	<i>Skills to Succeed</i>	<i>Pathway Internship</i>	<i>MY-SITE</i>
Público Objetivo	Jóvenes parados	Jóvenes excluidos	Jóvenes	Jóvenes	Jóvenes parados	Jóvenes	Jóvenes excluidos
Modalidad: 1. Desarrollo Habilidades 2. Emprendimiento 3. Conectar Mercado y talento	1	1	1	2	1	3	2
Ayuda Económica	No	No	No	No	No	Sí	No
Origen/Alianzas	Privado	Privado / ONGs	3er Sector	3er Sector	Privado	Público	3er Sector/ Público

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Comparación de cuestiones

Una vez introducidos todos los programas escogidos, se procederá a realizar una comparación basada en las cuestiones explicadas en el Marco Teórico. En este apartado del análisis se diferenciará el modo de abordar las cuestiones por parte de los diferentes programas. Tratando así de resaltar actividades, pautas o claves comunes que puedan

ser causa del éxito de estos. Es importante destacar que la gran parte de la información recogida en este apartado procederá de la evaluación interna realizada por las organizaciones o por las entidades que financian dichos programas.

3.2.3.1 Definición de Público Objetivo

En primer lugar, es necesario saber si los programas escogidos han definido su público objetivo y si se les tiene en cuenta a la hora de entender su problema y el origen de este. *Generation* lo lleva a cabo la fundación de *McKinsey & Company*, una de las mayores consultoras del mundo y dada la experiencia y el conocimiento de esta podemos estar casi seguros de que son muy conscientes de los problemas del mercado laboral, las carencias de los jóvenes a la hora de encontrar empleo, las habilidades que buscan los empleadores y la brecha existente entre la educación y el empleo. Además, la fundación utiliza los datos recopilados por parte de la empresa para poder renovar su programa y adaptarse a las nuevas dificultades. Al ser un programa internacional, su metodología ha de adaptarse a las circunstancias de los diferentes países, estas bases de datos y la colaboración con empleadores locales les permite ser exitosos en diferentes países. *Generation* escoge a los usuarios después de una serie de entrevistas para asegurarse del compromiso de estos y para buscar los perfiles más adaptados al programa. El número de usuarios aceptados se conoce antes de empezar el proceso de selección y suele venir determinado por los recursos y por las demandas del empleador.

El caso de *Born to Be* tiene algunas similitudes con el anterior, ya que ambos tienen su origen en una fundación financiada y fundada por una entidad privada de gran prestigio, experiencia y tamaño. La gran diferencia es que *Born to Be* se dirige a jóvenes en exclusión, la situación vivida por este público es de total desconocimiento para una gran empresa como *Deutsche Bank (DB)*, por ello, este programa defiende la necesidad de crear alianzas con ONGs locales que conozcan el problema. De esta manera, se puede asegurar que *Born to Be* conoce, por un lado, el problema del mercado laboral gracias a *DB* y, por otro lado, trata de entender el origen y el problema de su público final a través de las alianzas con ONGs locales. Además, estas alianzas son esenciales a la hora de

escoger a los usuarios, ya que las ONGs locales suelen ser más conscientes de las necesidades y características individuales de estos.

El siguiente caso, *Passport to Success*, es algo más complicado de analizar dado que es una herramienta utilizada por diferentes intermediarios en cantidad de programas. La herramienta se aplica de tres maneras diferentes: online, presencial y semipresencial. Todas ellas se dirigen al mismo público objetivo, jóvenes, pero la primera de ellas tiene una capacidad de adaptación menor que el resto, ya que se trata de una herramienta más estática. Sin embargo, IYF, la organización que desarrolla esta herramienta asegura que no hay dos cursos iguales, esto es porque tienen una gran cantidad de clases, actividades y cursos desarrollados, permitiendo a los intermediarios escogerlos y personalizarlos para que se adapten a las necesidades de sus usuarios. El programa *Do Good: Nashville*, tiene como público objetivo jóvenes vulnerables entre 14 y 18 años. El programa se apoya en ONGs locales para conocer a fondo el problema y las circunstancias de sus usuarios, este es un de los consejos reflejados en la web de *Passport to Success*, ya que de esta manera se podrán adaptar las actividades y clases (IYF, 2018). Esto demuestra que esta metodología no es una herramienta estática, sino que es muy amplia y tiene la capacidad de ser personalizada para lograr así una mayor adaptación al público objetivo; sin embargo, el proceso de adaptación y de conocimiento sobre el público objetivo recae sobre la organización que utilice la herramienta.

La gran experiencia que *JA Europe* posee en la educación y potenciación del emprendimiento entre jóvenes europeos es un reflejo de su conocimiento sobre la situación vivida por este público en el entorno laboral y sobre la oportunidad que les otorga la habilidad de emprender. *JA Europe* enfoca su atención en jóvenes desde una edad temprana, puesto que consideran que así se consigue un gran impacto. El hecho de estar en contacto con los usuarios desde que son pequeños les facilita adaptar sus programas a las características de cada uno, dependiendo del país, la edad, la clase socioeconómica, etc. Se ayudan de emprendedores exitosos para definir las actividades

de los programas. Los programas de *JA Europe* suelen ser de gran tamaño por lo que el proceso de selección no es tan relevante como en otros casos.

El siguiente programa, *Skills to Succeed*, es llevado a cabo por la fundación de Accenture. Esta empresa conoce en profundidad las necesidades demandadas por empleadores y las carencias de muchos candidatos, posición similar a la de *McKinsey & Co*, gracias a esto ha creado una herramienta muy útil para jóvenes desempleados. Sin embargo, al no haber contacto directo con la persona no se puede tener en cuenta sus características personales o ambientales a la hora de ayudarlo. En este sentido es el programa que menos tiene en cuenta el *background* de sus usuarios. El programa se basa en un conocimiento amplio, y no aplica una adaptabilidad tan rigurosa como otros según las condiciones y características de los usuarios.

El programa llevado a cabo por el gobierno de los Estados Unidos, *Pathways Internship Programs*, tiene un sistema online para rellenar el informe de aplicación al programa donde se pide el nivel de estudios del usuario, su lugar de nacimiento y otra información y documentación general, que se tendrá en cuenta a la hora de ofrecerle un puesto de trabajo. Los puestos de trabajo ya existen y no pretenden adaptarse a la situación del usuario, el programa tiene una buena intencionalidad, pero no trata de ser una solución para un público específico. Sin embargo, para que los programas tengan mayores posibilidades de ser exitosos, el proceso de selección es bastante riguroso, tratando de escoger solo aquellos candidatos que consideran más merecedores de la oportunidad. Este mérito viene principalmente determinado por su trayectoria académica. El programa puede exigir a los usuarios la realización de pruebas de drogas, tratando así de reducir potenciales fracasos.

A diferencia de este, el programa desarrollado en Grecia, *MY-SITE*, tiene un tamaño reducido y esto le otorga ciertas ventajas a la hora de adaptar su metodología y conocer más a fondo el problema y la situación de sus usuarios. En 2019, *MY-SITE* estaba ayudando a 20 jóvenes, entre ellos había usuarios griegos y jóvenes inmigrantes como

consecuencia de la crisis de los refugiados. A pesar de la diferencia que pueda haber entre los diferentes tipos de usuarios, la organización *SolidarityNow* cuenta con la ventaja de que es una ONG local, su programa es en persona, hay pocos usuarios y tiene ayudas de la Unión Europea. Esto le permite crear un programa capaz de moldearse y adaptarse, consiguiendo así un trato muy personal. Escogen a los jóvenes basándose en su situación personal, en su compromiso y en sus ganas de emprender.

3.2.3.2 *Soft Skills*

La segunda cuestión hace referencia a qué habilidades tratan de potenciar estos programas para reducir el desempleo juvenil y lograr la inclusión social. Estas habilidades conocidas como *soft skills* son potenciadas por la mayoría de los programas. Para no alargar demasiado este apartado, primero se reflejarán las *soft skills* comunes a todos los programas y después las comunes a varios de ellos, se excluirán aquellas *soft skills* que solo sean potenciadas por un programa, ya que lo que se busca en este trabajo es encontrar pautas y claves regulares.

Las *soft skills* implementadas por todos los programas, ya sea de forma directa o indirecta son las siguientes: Comunicación; Trabajo en Equipo; Confianza. Todos los programas analizados reflejan la importancia de estas habilidades para lograr su objetivo, excepto *Pathway Internship Program*, ya que, al tratarse de un programa basado principal y únicamente en unas prácticas remuneradas, no habla de las habilidades que se potencian puesto que dependerán mucho del lugar de trabajo, la experiencia personal y el empleador a cargo del usuario. Sin embargo, estas habilidades suelen potenciarse en la mayoría de las experiencias laborales medianamente positivas, y en este caso el gobierno de Estados Unidos trata de controlar, en la medida de lo posible, las condiciones y el ambiente de los trabajos ofrecidos a los estudiantes (Loseekot, 2018). Otras de las *soft skills* reflejadas en la mayoría de los programas, a excepción de *Born to Be* y de *Pathway Internship Program*, son la capacidad de reciclar y la autogestión.

Es obvio que los programas pertenecientes a la categoría Desarrollo de Habilidades abarquen muchas más habilidades que el resto o que al menos hagan una mayor referencia a estas *soft skills* en sus metodologías, ya que son el núcleo del programa.

A continuación, se mostrará una imagen donde aparece todas las habilidades potenciadas por IYF a través de su herramienta *Passport to Success*.

Figura 5. *Soft Skills. Passport to Success*



Fuente: [Frequently Asked Questions | Passport to Success](#)

Como se puede observar en la imagen *Passport to Success* tiene en cuenta una gran variedad de *soft skills* y ocurre lo mismo con *Skills To Succeed* de Accenture. Sin embargo, esto no quiere decir que todos los usuarios adquieran todas las habilidades, ya que los programas se adaptan a la situación de cada uno de ellos. En el caso de los programas pertenecientes a la categoría Emprendimiento, se ha observado que se centran en habilidades muy similares. La creatividad, la percepción del riesgo y la negociación son habilidades destacadas en los programas de *JA Europe* y de *SolidarityNow* y que no resultan tan relevantes en el resto de los programas, especialmente las dos últimas. Esto es un reflejo de cómo la modalidad del programa afecta a las cuestiones.

Observar las *soft skills* más potenciadas en los programas no es el único objetivo de esta cuestión, también es importante saber cómo lo hacen. Hay que destacar que la información sobre la metodología y su implementación en los programas es escasa, en algunos casos nula.

El programa *Generation*, se define como un programa intensivo de carácter técnico donde el objetivo principal es enseñar a los usuarios unas habilidades técnicas demandadas por un empleador. Durante las actividades técnicas se potencian las *soft skills*. Por ejemplo, se llevan a cabo actividades en grupo con ciertos objetivos limitados en tiempo, potenciando así la capacidad de trabajar en equipo y de autogestionarse. Además, se realizan jornadas dedicadas exclusivamente a la comunicación, con talleres sobre cómo presentar en público, cómo comunicarse en una entrevista, cómo escribir correos electrónicos, etc. Estas actividades de comunicación están presentes en la mayoría de los programas y buscan crear un ambiente seguro donde poder dar y recibir *feedback* (Born to Be, 2019). En el caso de las aulas interactivas, *Skills to Succeed* y *Passport to Success*, la metodología es bastante diferente. Ambos programas se basan en cursos enfocados a diferentes habilidades y dentro de cada habilidad están divididos en subapartados. En el programa de Accenture, *Skills to Succeed*, hay una serie de cursos de Inteligencia Emocional, en estos se potencia la habilidad de autogestionarse y de comunicación, para ello, reflejan casos comunes y preguntan al usuario cuál sería su

reacción. La respuesta siempre viene con *feedback* básico y fácil de entender. *Passport to Success* tiene acceso restringido, solo pueden acceder a la metodología aquellos intermediarios que hayan pagado la tasa, por esto, la información es escasa. Se podría suponer que los cursos online son parecidos a los del programa anterior, y en el caso de las clases presenciales solo se puede reflejar la importancia que IYF da a establecer grupos pequeños donde se potencia la confianza, la participación y la comunicación (IYF, 2003).

Otros programas como *Pathway Internship* no potencia las *soft skills* de manera directa, sino que consideran que adquirirlas es una de las causas de aprender trabajando. Los programas de Emprendimiento, a pesar de no estar centrado en el desarrollo de *soft skills*, las tienen muy en cuenta puesto que son necesarias para poder llevar a cabo este proceso de forma efectiva. El programa *MY-SITE* refleja la importancia de realizar juegos de rol, imitando situaciones como la presentación del modelo de negocio a inversores o negociar financiación, de esta manera los usuarios mejoran su habilidad comunicativa y su confianza. En *JA Europe* fomentan la motivación y la confianza a través de lluvias de ideas, y después persuaden a los usuarios a crear sus modelos de negocio en equipo. Los modelos de Emprendimiento se enfocan en buscar la creación de un negocio real, teniendo en cuenta todos los factores necesarios; de esta manera se busca exponer a los usuarios a potenciales problemas futuros, con la finalidad de que sean capaces de resolverlos una vez terminen el programa.

3.2.3.3 Duración de los programas

La siguiente cuestión que se tendrá en cuenta es la duración de los programas. Lo primero es saber cuánto duran cada uno de los programas analizados.

En el caso de *Generation* la duración de sus programas varía mucho dependiendo del sector al que se dirigen, de lo exigido por el empleador o de la dificultad de la materia impartida. *Born to Be* no refleja lo que duran sus programas, ya que también depende

de la edad de los usuarios, de sus necesidades y de la finalidad que se busca. Como ya se ha dicho anteriormente, *Passport to Success* es una metodología que puede ser utilizada por diferentes intermediarios, por esto, no se puede concretar la duración del programa. En la información de *Do Good: Nashville*, el programa escogido para poder definir mejor esta metodología, no aparece la duración. *Skills to Succeed*, al ser una herramienta 100% interactiva, no tiene duraciones fijas y se flexibiliza a la disponibilidad del usuario. *JA Europe* no comenta la duración de sus programas y *Pathway Internship Program* depende del empleador. El único programa con una duración más fija es *MY-SITE* en Grecia, este programa de emprendimiento dura un mes y medio.

En definitiva, la duración no parece ser una cuestión demasiado relevante o una clave de éxito. Este factor dependerá mucho de los usuarios, de los recursos y de los objetivos.

3.2.3.4 *Mentoring*

Como ha sido mencionado en el análisis de estudios existentes, el *mentoring* puede ser una herramienta con un impacto positivo si se implementa de la manera correcta. Sin embargo, el objetivo de este trabajo es saber si esta herramienta es esencial a la hora de desarrollar un programa de inserción sociolaboral exitoso. Para ello, es preciso conocer cuántos de los programas escogidos utilizan esta herramienta y cómo la implementan. De entre los siete programas analizados, el *mentoring* solamente forma parte de dos metodologías; el programa *Generation* de la fundación *McKinsey & Co* y el programa *MY-SITE* de la fundación *SolidarityNow*. Dado que la muestra de programas es tan pequeña, es ilógico extrapolar resultados a todo el entorno de la inserción sociolaboral, pero sí se puede asegurar que es posible llevar a cabo proyecto con gran impacto y con mucho éxito sin la necesidad de introducir el *mentoring* como una parte importante de la metodología y la prueba de ello son los otros 5 programas analizados.

A pesar de solo ser dos los programas que utilizan esta herramienta, sigue siendo interesante y relevante saber cómo la implementan. En el caso de *Generation*, la mentoría se lleva durante y después del programa, el objetivo es lograr una transición

más efectiva hacia el entorno laboral. Hay una serie de mentores para los usuarios del programa, el emparejamiento se realiza de la forma más natural posible buscando así que el usuario esté cómodo. La relación es principalmente formal, proporcionando apoyo en cuestiones laborales, aunque también en temas personales relacionados con *soft skills*, ya que es uno de los principales enfoques del programa. La mentoría llevada a cabo en el programa *MY-SITE* dura lo mismo que el programa. Hay tres mentores por cada veinte usuarios y estos se emparejan dependiendo del sector en el que quieran emprender. Al igual que en *Generation*, la relación es principalmente formal basa en un apoyo centrado en el proceso de emprendimiento. Estos dos casos simplemente sirven como un ejemplo de cómo se puede implementar esta herramienta, pero no significa que sea la manera correcta para todos los programas. Haciendo referencia a las conclusiones del análisis de estudios, los programas de *mentoring* han de adaptarse al propósito del programa, a los usuarios y a los recursos.

3.2.3.5 Educación Vocacional o General

La mayoría de los programas estudiados aplican una educación vocacional en sus metodologías. *Pathway to Success* y *Skills to Succeed* se centran en enseñar *soft skills* muy concretas con la finalidad de aumentar las oportunidades de empleo de sus usuarios. Los programas de emprendimiento, *MY-SITE* y los de la fundación *JA Europe*, están enfocados en potenciar la capacidad de emprender, enseñando diferentes *soft skills*, habilidades y conocimientos específicos sobre esta materia. *Generation*, imparte cursos muy específicos centrado en conocimientos técnicos, normalmente demandados por algún empleador, y además de ello, implementa el *mentoring* y otras actividades para potenciar diferentes *soft skills*. El programa de prácticas llevado a cabo por el Gobierno de Estados Unidos, *Pathway Internship Program*, busca potenciar habilidades de empleo a través de una experiencia real de trabajo. Y, por último, *Born to Success*, al igual que muchos de los anteriormente mencionados, está centrado en reducir la brecha de habilidades entre los jóvenes y el mercado laboral y para lograrlo se enfoca en mejorar *soft skills* de usuarios y en enseñar habilidades necesarias para el empleo o para la búsqueda de dicho.

Como se ha podido observar, todos los programas escogidos se han decidido por la educación vocacional, generalmente se debe a que la educación general es asunto de la escuela regular. Es importante destacar que para algunos de ellos es imprescindible contar con ese apoyo de la educación general, por ello, exigen a sus usuarios estar estudiando en el colegio o en la universidad. Entre ellos están, *Pathway Internship Program*, los programas de emprendimiento de *JA Europe* y *Born to Be*. El programa *Generation* no está destinado a persona que estén estudiando, pero todos los empleadores exigen que los usuarios hayan terminado el colegio y muchos demandan estudios superiores, esto es otra representación de la relevancia de la educación general en el mercado laboral. En el caso de *Pathway to Success*, estos requisitos dependerán del intermediario que utilice la metodología y *Skills to Succeed* es una herramienta interactiva completamente gratuita a la que puede acceder cualquier persona.

El hecho de que muchos programas exijan esa educación, además de demostrar la importancia que tiene, permite a las organizaciones centrarse en la parte más vocacional, que como ya se dijo en el análisis de estudios, permite una entrada laboral más rápida y efectiva, objetivo buscado por los programas de inserción sociolaboral juvenil.

3.2.3.6 Indicadores

Los indicadores son muy relevantes a la hora de gestionar los resultados de un proyecto, permitiendo a la organización mejorar y cambiar. *MY-SITE* es el único programa sobre el cual no se ha podido recopilar información sobre esta cuestión, esto no quiere decir que no utilicen ningún tipo de indicador. Los indicadores dependen mucho de los objetivos y de los recursos, por ello, es importante destacar que los indicadores de los programas analizados son simplemente ejemplos y puede que no sean aplicables en otros casos.

A continuación, se reflejarán los indicadores utilizados por cada uno de los proyectos, destacando el grado de profundidad de los indicadores y la concordancia de estos con

los objetivos del programa. *Generation*, utiliza una serie de indicadores relacionados con los usuarios y otro con los empleadores. Para conocer el impacto del programa en los usuarios estudian qué porcentaje ha conseguido trabajo en los tres meses posteriores a terminar el programa, qué porcentaje sigue trabajando un año después del programa y cuánto ha aumentado el salario de aquellos que ya tenían trabajo antes de empezar el programa. Por otro lado, estudia el grado de satisfacción de los empleadores con una encuesta donde se pregunta acerca del rendimiento de los usuarios. Este programa es especialmente grande y tiene muchos recursos, por ello, se pueden permitir estudiar estos indicadores de forma muy detallada y en diferentes partes del mundo, creando así una base de datos que les permite mejorar el programa. En el caso de *Born to Be*, los indicadores están más centrados en el rendimiento escolar de sus usuarios, qué porcentaje mejoran académicamente, qué porcentaje termina sus estudios, etc. Para los usuarios que están buscando trabajos se mide el número de entrevistas que consiguen durante el programa y el porcentaje que consigue trabajo. En este programa las alianzas con ONGs locales son especialmente importantes y mucha de la información necesaria para medir estos indicadores es proporcionada por estas organizaciones a través de encuestas.

El programa estadounidense, *Pathway Internship Program*, solamente mide la satisfacción de los usuarios y empleadores a través de encuestas que se entregan al terminar el programa. La fundación *JA Europe*, también tiene una gran cantidad de recursos y gracias a esto es capaz de realizar encuestas a sus usuarios y grandes grupos de jóvenes ajenos a la organización, para poder comparar los resultados. De esta manera estudia la empleabilidad de sus usuarios, así como el desarrollo de ciertas habilidades, respecto a la media de jóvenes. Estas encuestas no solo les permite conocer los resultados, sino que también son capaces de descubrir qué habilidades carecen la mayoría de los jóvenes.

El caso de *Passport to Success* y *Skills to Succeed* es bastante diferente a los demás. El primero de ellos, ofrece una plantilla de *feedback* que sirve de guía a las organizaciones que utilicen esta herramienta. En esta plantilla los usuarios reciben *feedback* de forma

regular y durante todo el programa, tanto de sus compañeros como de los educadores, mentores o encargados del programa. Si las organizaciones que utilizan esta herramienta quieren implementar otros indicadores tendrán que desarrollarlos ellas mismas. *Skills to Succeed* ofrece un apartado en su página web dedicado a medir el avance del usuario en las diferentes habilidades. Se resume en representar el porcentaje de cursos que ha completado en cada una de las secciones.

3.4 Similitudes entre las claves de éxito recopiladas; programas y estudios

Una vez estudiadas todas las cuestiones a través de estudios ya realizados y de una serie de programas escogidos, se procederá a esclarecer las similitudes y diferencias entre los resultados obtenidos de cada una de estas investigaciones. Primero se reflejarán los hallazgos comunes más relevantes y después, se tratarán diferencias llamativas.

Lo más destacado entre ambos análisis ha sido la falta de información acerca de la duración de los programas, esto se podría atribuir a que esta cuestión no es fundamental a la hora de plantear un programa de inserción sociolaboral, ya que podría ser una cuestión completamente dependiente del resto de factores. En cuanto al público objetivo, la mayoría de los estudios parecía indicar la importancia de conocer las circunstancias de estos y el origen de su problema. La gran mayoría de los programas tienen o muchos recursos o mucha experiencia para entender el problema al que se enfrentan y en el caso de carecer de información utilizan sus alianzas para recopilarla.

En cuanto a las *soft skills*, cabe destacar que la capacidad de comunicarse, autogestionarse y de reciclarse, recomendadas por la gran parte de los estudios también es muy relevante para casi todos los programas.

El *mentoring* no es una herramienta esencial para la mayoría de los programas y los estudios defendían que debía de utilizarse como una herramienta de apoyo. Esto no

quiere decir que la herramienta no sea efectiva y que no deba aplicarse, simplemente ha de estudiarse el plan de acción del programa y plantearse si introducirla o no. En ambos análisis el tema de la educación tiene una conclusión muy semejante, el conjunto de la educación vocacional y general genera más ventaja. Lo cual no supone que el programa tenga que centrarse en las dos modalidades, ya que en la mayoría de ocasiones se puede apoyar en la educación general impartida en el sistema educativo convencional. Por último, hay que destacar que la mayoría de los programas utilizan indicadores, que fue una de las recomendaciones extraídas de los estudios.

Ambos análisis han tenido conclusiones muy semejantes, y las diferencias halladas no han sido muchas, pero es importante destacar una de ellas. A través del primer análisis se enumeraron una serie de recomendaciones, entre ellas, la necesidad de especializarse en un número reducido de *soft skills*. Algunos estudios aseguran que si se tratan de potenciar muchas habilidades en el mismo programa el resultado no será tan bueno (Cimatti, 2016). Sin embargo, muchos de los programas estudiados nombraban más de cinco habilidades en sus metodologías y un gran ejemplo de ello son *Passport to Success* y *Skills to Succeed*. Sus metodologías se basan en potenciar un gran número de habilidades tal y como aparecen en la Figura 5 y esto es contrario a lo recomendado en el análisis anterior.

4. Conclusiones

El objetivo de este estudio es poder ofrecer una serie de pautas que sirvan de guía a las organizaciones y fundaciones que busquen desarrollar un programa de inserción sociolaboral. No se puede asegurar que estas pautas, recogidas en el análisis de los estudios existentes y de los programas escogidos, sean factores de éxito, pero se ha demostrado que son eficientes, que están avaladas por muchos estudios y que son utilizadas por programas exitosos.

Este apartado es el encargado de recoger dicha información y estructurarla de una manera clara que facilite su implementación a la práctica. El apartado se dividirá, por un lado, en mencionar aquellas cuestiones que sí parecen relevantes a la hora de llevar cabo este tipo de programa y, por otro lado, en recopilar prácticas y estrategias concretas que puedan servir de guía a organizaciones y fundaciones.

4.1 Reflejar qué cuestiones son relevantes

En el Marco teórico de este trabajo se explicaba qué cuestiones se iban a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la investigación. Una vez analizada toda la información se puede argumentar cuales de estas cuestiones son realmente importantes y cuáles no. Dado que el estudio también tiene en cuenta la clasificación de los programas, es importante reflejar si la importancia de las cuestiones varía según la clasificación de estos.

De entre todas las cuestiones analizadas, hay una de ellas que claramente ha mostrado tener menor repercusión en el desarrollo de los programas y en su propio análisis. No se ha conseguido encontrar información relevante en ningún estudio acerca del efecto que tiene esta cuestión en la eficiencia de los programas y la mayoría de los programas escogidos tampoco reflejan su relevancia en la información interna que proporcionan. Se trata de la cuestión sobre la duración de los programas. Esto no quiere decir que sea

irrelevante, simplemente demuestra que es un factor muy dependiente del resto, al objetivo, usuarios, recursos, etc. Y qué probablemente, no vaya a determinar la eficiencia de un programa.

Otra cuestión que también resulta no ser tan relevante es el tema acerca del *mentoring*. A diferencia de la anterior, esta cuestión sí ha sido analizada por gran cantidad de estudios y se ha podido recoger información interesante; sin embargo, los resultados de los estudios sobre su impacto no están claros. Además, solo dos de los programas analizados utilizaban esta herramienta como parte de su metodología. Sería ilógico extrapolar esta información a todos los programas de inserción sociolaboral, pero es importante conocer estos resultados ya que muchas organizaciones consideran esta herramienta indispensable para tener éxito, y puede que este no sea el caso. Uno de los dos programas que sí utilizan el *mentoring* es *MY-SITE*, programa de emprendimiento, puede que en programas que tenga esta finalidad esta herramienta sea más importante ya que, los usuarios se están embarcando en un proceso complicado en el que tener un apoyo constante por parte de una persona experimentada puede ayudar mucho.

El resto de las cuestiones, sí parecen tener un efecto directo en el impacto y en la eficiencia de los programas. Entre estas, la que más relevancia tiene dentro de la información interna de los programas y la que más aparece en estudios sobre los problemas que tratan de abordar este tipo de proyectos, es la cuestión acerca de las *soft skills*. Tanto estudios como programas aseguran que es indispensable abordar estas habilidades, no solo para lograr la inserción laboral sino también la social. Conocer qué habilidades son las más exitosas y relevantes es más complicado y la respuesta varía, aunque algunas de ellas, de las cuales se hablará más adelante, han aparecido en todos los estudios y programas. Conocer el público objetivo, su origen, su problema y demás, es determinante para poder llevar a cabo un programa exitoso, o al menos esta ha sido la conclusión de un gran número de estudios. En el análisis de los programas era algo más complicado estudiar esta cuestión; sin embargo, se ha podido determinar que todas, o al menos casi todas, las organizaciones estudiadas son muy conocedoras de su público objetivo, gracias a sus propios recursos o a los de sus alianzas. El hecho de que

un programa cuente con alianzas importantes aumenta las probabilidades de entender el problema abordado.

Tanto estudios como programas demuestran que establecer indicadores ayuda a lograr una mejora y adaptación a través del tiempo y estas alianzas también pueden suponer una ayuda a la hora de implementarlos, ya que facilita el acceso a información necesaria para analizar el impacto del programa. Por último, la conclusión de ambas investigaciones defiende que la mejor opción respecto a la educación es buscar un equilibrio entre la rama vocacional y general. Por ello, a la hora de desarrollar un programa, es importante que las organizaciones tengan en cuenta que tipo de educación van a implementar y por qué. Se ha observado que la mayoría de programas se enfocan en la educación vocacional, puesto que la educación general ya se fomenta en el sistema educativo convencional.

4.2 Recopilación de las actividades y estrategias más utilizadas

Uno de los primeros pasos a los a la hora de plantearse el desarrollo de un programa de inserción sociolaboral es definir el público objetivo. Para ello, no basta con saber la edad o la localización de este. Es necesario investigar el problema que se va a tratar de abordar, en este caso la exclusión sociolaboral, y dada la complejidad de este tipo de problemas, se ha de tratar de simplificar dividiéndolo entre las posibles dimensiones y causas que lo podría provocar. El estudio del problema debe tener en cuenta la perspectiva del público objetivo, de ahí que sea importante contar con alianzas, de las que se hablará más adelante. Una vez entendido esto, hay que decidir qué dimensiones o posibles causas se van a abordar y cómo, ya que tratar de enfrentarse al problema entero es ilógico.

Este estudio se enfoca en programas de inclusión sociolaboral por lo que una de las causas a abordar será la entrada efectiva al mercado laboral de sus usuarios. En este estudio hemos investigado tres formas diferentes de hacerlo: Desarrollo de habilidades; Conectar mercado y talento; Emprendimiento. Todas ellas tienen ciertas características

comunes, por ejemplo, es necesario incluir la potenciación de *soft skills* en cualquier programa de este tipo. De entre todas las *soft skills* a elegir se van a recomendar una serie de ellas basándose en los resultados obtenidos en la investigación: la comunicación; la autogestión; la capacidad de reciclarse; la capacidad de trabajar en equipo; la resolución de problemas. Estas son algunas de las habilidades que las organizaciones podrían elegir para implementar en sus programas. En el caso de que el programa fuese de Emprendimiento, es importante incluir habilidades como la creatividad y la negociación.

Enseñar estas habilidades puede resultar complicado. Lo más importante es crear un ambiente cercano y de confianza, ya que muchas de las actividades buscan imitar un escenario de trabajo, con nervios, límite de tiempo e incluso estrés. Por ello, es indispensable que los usuarios se sientan seguros a la hora de participar y que no tengan miedo a equivocarse. Algunos ejemplos de actividades son: Juegos de rol; Presentaciones; Trabajos en equipo; Actividades limitadas en tiempo; Resolución de casos reales de trabajo.

También se recomienda utilizar herramientas ya creadas para potenciar estas habilidades. En este trabajo se ha estudiado *Skills to Success* una herramienta completamente gratuita que incluye una gran cantidad de cursos que buscan mejorar *soft skills*, esta metodología en concreto no está disponible en español, pero hay otras que sí, como *Skillsmatch*. Este tipo de habilidades se podrían ver beneficiadas por el *mentoring*. En el caso de utilizar esta herramienta, es importante saber que debe utilizarse junto a otras y no debe ser el núcleo del programa, que hay que dedicarle tiempo al emparejamiento para buscar efectividad en el proceso y que hay que establecer el tipo de relación, formal o informal, que tendrán los mentores con los usuarios antes de empezar.

Como es lógico, muchos de estos programas tendrán su núcleo en la educación y dado que los recursos suelen ser limitados aplicar una educación vocacional podría ser más

efectivo ya que tiene un enfoque más directo a la obtención de trabajo. Sin embargo, se recomienda que los usuarios también puedan aprovecharse de las ventajas que ofrece la educación general, en ocasiones puede ser de forma externa al programa, aunque impulsado por el mismo con exigencias o requisitos, y si este no es el caso, la organización puede incluir rasgos de la educación general en su programa, como, por ejemplo, incluir cursos de cultura general, de finanzas básicas, de comprensión lectora, de enseñanza del idioma, etc.

La limitación de recursos es un problema común a la hora de desarrollar este tipo de programas, por ello, las alianzas son esenciales. Se deben buscar alianzas efectivas, por un lado, otras ONGs pueden ayudar en el acercamiento al público objetivo y en medir indicadores, y, por otro lado, las alianzas con empresas privadas otorgan grandes oportunidades y abren las posibilidades de generar más empleo. Las alianzas con entidades públicas son también muy relevantes, puesto que ofrecen ayudas y recursos, y en algunas ocasiones ofertas de empleo. Para programas de Conectar talento con mercado, las alianzas con uno o más empleadores, normalmente entidades privadas, son indispensables. En este estudio se ha concluido que tal vez las alianzas más relevantes para programas de inserción sociolaboral son las alianzas con el sector privado.

Por último, hay que destacar que todos los programas deben desarrollar indicadores, ligados a sus objetivos, para medir sus resultados. Estos han de definirse antes de empezar el programa y deben medirse de forma constante y regular. El tipo de indicador recogido dependerá principalmente de los objetivos y de los recursos de tiempo, dinero e información, estos recursos están ligados a las alianzas.

Con esta serie de pasos, ejemplos y recomendaciones, se espera que las organizaciones del Tercer Sector que busquen desarrollar un programa de inclusión sociolaboral destinado a la población juvenil en países desarrollados puedan apoyarse en ellas y utilizarlas como guía.

Bibliografía

- Adames, J. y Ricker, L. (2015). *Social Inclusion in Positive Youth Development Programs*. Youth Power.
- Ali, M., y Zafar, U. (2018) *Social-economic contribution of vocational education and training: an evidence from OECD countries*. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 50 Nº 4, p. 172-184
- Banco Mundial. (2020). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Bhuller, M., Brinch C.N. y Königs, S. (2017). *Time aggregation and state dependence in welfare receipt*. *Econ. J.*, 127 (604), p. 1833-1873.
- Bisquerra, R. (1992). *Orientació psicopedagògica i desenvolupament de recursos humans*. Barcelona: La Llar del Llibre.
- Byington, T. (2010) *Key to Successful Mentoring Relationships*. *Journal of Extension*. Volume 48, Number 6.
- Cambridge Dictionary (2020). *Definition of "mentoring"*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentoring>
- Cimatti, B. (2016). *Definition, Development, Assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*. *International Journal for Quality Research* 10(1) p.97–130 ISSN 1800-6450.
- Clayton, A.N. (2009) *Mentoring for Youth involved in Juvenile Justice Programs: A Review of the Literature*, University of Massachusetts.
- Comisión Europea. (2017). *Ficha temática del semestre europeo: Abandono Escolar*.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_early-school-leavers_es.pdf
- Comisión Europea. (2017). *Ficha temática del semestre europeo: Inclusión Social*.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_social_inclusion_es.pdf
- Ctalentes. (2020). *Job Seeker Program*. <https://www.ctalents.nl/contact>
- Deaton, S., Finnegan, L., y Whitehurst, D. (2010). *Models of mentoring for inclusion and employment*. *Thematic review of existing evidence on mentoring and peer mentoring*. London: Centre of Economic & Social Inclusion.
- Deutsche Bank. (2019). *Born to be*. <https://www.db.com/cr/en/society/born-to-be.htm>
- Duffy, K. (1995). *Social Exclusion and Human Dignity in Europe: Background report for the proposed initiative by the Council of Europe*. Council of Europe.

Eby L.T., Allen T.D., Evans S.C., Ng T.W.H. y DuBois D.L. (2008). *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*. *Journal of Vocational Behavior*, 72, p.254–267.

Eurostat. (2020). *Unemployment Statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics#:~:text=Eurostat%20estimates%20that%2015.933%20million,were%20unemployed%20in%20November%202020.&text=The%20EU%20unemployment%20rate%20was,from%206.6%20%25%20in%20November%202019.

Feldman, M., Johnson, M., Marquez, C., y Straus, S. (2013). *Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23165266/> (Accessed on 15 February 2021).

Gautam, A. (2014). *Soft Skill: A Magnitude for Recruitment*. *International Journal of Multidisciplinary Research in Social & Management Sciences*. 2 (2), p.118-121.

Generation. (2020). <https://www.generation.org/>

Goodyear, C., y Goodyear, M. *Supporting Successful Mentoring*. *Nursing Management (Springhouse)*: April 2018 - Volume 49 - Issue 4 - p 49-53 doi: 10.1097/01.NUMA.0000531173.00718.06

Gundert, S. y Hohendanner, C. (2015). *Active labor market policies and social integration in Germany: do 'one-euro-jobs' improve individuals' sense of social integration?* *Eur. Social. Rev.*, 31 (6), p. 780-797.

Hanushek, E., Woessmann, L. y Zhang, L. (2011). *General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Life-Cycle*. <https://www.nber.org/papers/w17504> (Accessed on 15 February 2021).

Hampf, F. y Woessmann, L. (2017) *Vocational vs. General Education and Employment over the Life Cycle: New Evidence from PIAAC*, *CESifo Economic Studies*, Volume 63, Issue 3, September 2017, p.255–269, <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifx012>

INE. (2020). *Indicadores de educación de la Estrategia Europa 2020*. Ministerio de Educación y Formación Profesional.

International Youth Foundation. (2019). *Do Good Nashville*. <https://www.iyfnetwork.org/initiatives/do-good-nashville>

International Youth Foundation. (2020). *Passport to Success*. <https://www.passporttosuccess.org/>

JA Europe. (2020) *JA Programmes*. <http://www.jaeurope.org/education/ja-programmes.html>

Korber, M. (2019). *Does Vocational Education Give a Labor Market Advantage over the Whole Career? A Comparison of the United Kingdom and Switzerland*. <https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/2030> (Accessed on 15 February 2021).

Krueger, D., Kumar, K.B. *Skill-Specific rather than General Education: A Reason for US–Europe Growth Differences?* *Journal of Economic Growth* 9, p.167–207 (2004).

<https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031426.09886.bd>

Kumar, R. (2014). *Soft Skills and Professionalism – The Need of The Hour*. *International Journal of Computer & Organization Trends*.5 (2), p.53-56.

Lillian T. Eby, Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng, David L. DuBois, *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 72, Issue 2, 2008, p. 254-267.

Mailys Korber, Daniel Oesch, *Vocational versus general education: Employment and earnings over the life course in Switzerland*, *Advances in Life Course Research*, Volume 40, 2019, p.1-13, ISSN 1040-2608, <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2019.03.003>.

McLean, S., Moss, G. (2003). *They're happy, but did they make a difference? Applying Kirkpatrick's framework to the evaluation of a national leadership program*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 18(1), p.1-23

Mitchell, G.W., Skinner, L.B. y White, B.J. (2010). *Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*. *The Journal of Research in Business Education*, 52(1), p.43.

Naciones Unidas. (2016). *Leaving No One Behind: the imperative of inclusive development. Report on the World Social Situation 2016*. *United Nations Publications*. p..17-32.

Newburn, T., y Michael, S. (2006). *Young People, Mentoring and Social Inclusion*. *SAGE publications*, ISSN 1473-2254, Vol 6(1): 23–41

Nilson, A. (2010). *Vocational education and training – an engine for economic growth and a vehicle for social inclusion?* *International Journal of Training and Development*, Volume 14, Issue 4, p.251-272

OECD (2021), *Youth unemployment rate (indicator)*. *OECD data*. <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm> (Accessed on 09 January 2021).

OECD (2019), *Diversity and inclusion*. <http://www.oecd.org/gov/pem/diversity-and-inclusion.htm> (Accessed on 25 January 2021).

Oxford University. (2014). *A dictionary of Education*. *General Education*.

Pelayo Pérez, M. (2012) *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. Disponible en <http://www.eumed.net/> (Accessed on 13 February 2021).

Rahmat, M., Ahmad, K., Idrism, S., y Zainal, N. (2011). *Relationship between employability and graduates' skill*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 59 (2012) 591 – 597

Robertson, T. (2019). *Job Placement Programs for Youth*. *Work-Chron*. <https://work.chron.com/job-placement-programs-youth-16133.html>

- SolidarityNow. (2019). *Migrant and Youth Social Inclusion Through Entrepreneurship, MY-SITE Program*. <https://cutt.ly/1IUcbEq>
- SolidarityNow. (2018). *Migrant and Youth Social Inclusion Through Entrepreneurship, MY-SITE National Report, Greece 2018*.
- Suneela, R. (2014). *Soft Skills are Employability Skills; With Special Reference to Communication Skills. "To be employed is to be at risk; to be employable is to be secure."* *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 8, Ver. IV (Aug. 2014), p.59-61.
- Seetha, S. (2013). *Necessity of Soft Skills Training for students and professionals*. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 4 (2), p.171-174.
- Skills to Succeed Academy. (2020) <https://s2sacademy.com/>
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2020). *The Condition of Education 2020* (NCES 2020-144), Status Dropout Rates. https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_coj.asp (Accessed on 20 December 2020).
- U.S Department of State, Careers Representing America. (2020) *Pathways Internship Programs*. <https://careers.state.gov/work/pathways/internship-programs/>
- Williams. C. (2015). *Soft Skills Perceived by Students and Employers as Relevant Employability Skills*. *Walden University*.
- World Bank. (2020). *Social Inclusion*. <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion>
- World Bank. (2020). *SiAT: The Social Inclusion Assessment Tool*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/209811540394684333/SiAT-Launch-ppt-final.pdf>
- World Economic Forum. (2020). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- World Economic Forum. (2020). *Disrupting Unemployment*. <http://reports.weforum.org/disrupting-unemployment/case-studies/#develop>
- Youth Employment Funders Group. (2018). *What Works in Soft Skills Development for Youth Employment? A donor's perspective*. <https://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2018/08/soft-skills-youth-employment-accessible2.pdf>