



Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

Editorial

7

El sentido de la empresa y la vocación del empresario.

Carlos Hoevel

17

Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.

Daniela Gargantini

36

Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

Luis Perera

53

Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

Oscar D. Licandro

70

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Anabel Cruz

82

Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.

Natalia Camiruaga

98

BOOK REVIEW

Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.

Oscar Licandro y Lucía Pardo.

Comenta: Ana Lanero

100

TERCER SECTOR

El Caso de Fundación Forge Uruguay

Fernando Panizza

TERCER SECTOR

por Fernando Panizza

Fundación Forge

Estrategia exitosa de formación de jóvenes para inserción laboral en empleos de calidad, articulando el mundo de la educación con las necesidades de las empresas.

Página web institucional:
<http://fondationforge.org/>



BREVE HISTORIA

El 8 de noviembre de 2005, en Berna, Suiza, se materializó la idea de crear en América Latina una Fundación que tuviera por objetivo la formación para el trabajo de jóvenes de bajo nivel socio económico, que Sam Mizrahi le había propuesto a su amigo Hugo Masci un año antes. En efecto, una tarde del 2004 y café mediante, Mizrahi, le contó a Masci su idea. *"Cuando me lo comentó me enamoré del proyecto y esa misma tarde comenzamos a delinear los detalles"*¹.

Un año después el proyecto era una realidad. En octubre del 2006, se abrió la primera sede en Buenos Aires, dando por iniciado el trabajo con los y las jóvenes. Al día de hoy funcionan cuatro sedes en ese país. En octubre de 2007 Forge desembarcó en Uruguay abriendo un centro en la ciudad de Montevideo, donde hoy cuenta con dos sedes. En el año 2012 se abrió la primera sede de Perú como tercer país, donde este año se está abriendo la segunda sede. El 2014 es el año de la llegada a México, donde comenzará a operar en octubre la primera sede en su capital. Se proyecta para el 2015 abrir en dos nuevos países: Chile y Colombia.

UNA FUNDACIÓN BASADA EN FUERTES VALORES

La identidad institucional de la fundación se basa en tres valores centrales Ética, Conocimiento y Trabajo.

- La ética como base para el desarrollo integral de las personas: responsabilidad, respeto, juego limpio, solidaridad, honestidad.
- El conocimiento como la herramienta más idónea para aspirar a un continuo mejor desempeño laboral.
- Y el trabajo como el medio privilegiado para el propio sostenimiento económico, para el desarrollo personal y profesional del individuo y para el mejoramiento del conjunto social.

¹ Entrevista a Hugo Masci, en www.risolidaria.org.ar

La Misión y la Visión

Fundación Forge tiene una misión y una visión de alto compromiso, tanto con su población objetivo, como con el continente latinoamericano todo.

Misión: *Facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos, en base a un sistema innovador de formación y empleo.*

Visión: *Una América Latina próspera y equitativa, construida a partir de la ética y del trabajo digno. Aspiramos a ser reconocidos como el proyecto de formación e inserción laboral para jóvenes, más innovador y eficiente de la década.*



EL PROGRAMA FORMACIÓN Y TRABAJO

Población objetivo

Los jóvenes que selecciona Forge se encuentran cursando el quinto año de la Educación Media Pública y pertenecen a familias que tienen una cultura de trabajo, pero sin el capital económico y social necesario para asegurar que sus hijos puedan acceder a posiciones de capacitación y trabajo que faciliten una movilidad social ascendente. Al ingresar a la fundación los jóvenes deben estar cursando el último año de la capacitación secundaria. Es obligatorio que continúen en ella y la terminen para ser postulados a trabajar en Empresas de Calidad.

Oferta de Capacitación

Está conformada por un conjunto de programas de formación en especialidades altamente demandadas por el mercado laboral actual. A siete años del inicio de las actividades en Uruguay, Fundación Forge ofrece las siguientes orientaciones: 1) Marketing y ventas; 2) Logística; 3) Administración; 4) Hotelería y atención de salones Gastronómicos; 5) Tecnología (Testing, GeneXus; 6) Diseño y 7) Publicidad y marketing en WEB 2.0). Se trata de cursos integrales, que combinan la formación técnica y la humanística, poniendo especial énfasis en el desarrollo de valores personales para el mundo del trabajo. Tienen dos años de duración. Durante el primero se realiza la formación curricular y en el segundo la inserción laboral, acompañada de una tutoría.

El diseño curricular y la estrategia pedagógica están orientados a desarrollar tres grupos de competencias en los jóvenes: individuales (responsabilidad, integridad, presencia), sociales (relaciones interpersonales, actitud de servicio, trabajo en equipo) y profesionales (capacidad de aprendizaje, humildad, iniciativa, esfuerzo y perseverancia). Los cursos de formación se extienden a lo largo de un período de diez meses. Tienen una carga horaria de 250 horas. Durante el período de inserción laboral los jóvenes participan de un proceso de tutoría, que tiene una carga anual de aproximadamente 50 horas, donde se articulan encuentros grupales e individuales. Para acceder a la fase de inserción laboral, los jóvenes deben haber cumplido con un conjunto de requisitos durante la fase de formación. Entre ellos destaca la exigencia de haber culminado los estudios secundarios, elemento sin el cual no son postulados a las empresas.



LA RED ESTRATÉGICA

La red estratégica de la Fundación que es uno de los elementos más innovadores de la misma está conformada por cuatro sectores:

- **El sector social.** Está integrado por los y las jóvenes, destinatarios estratégicos del Programa. En Latinoamérica, la mayoría de la juventud sólo accede a trabajos precarios por carecer de experiencia laboral o de las competencias requeridas por el mercado del trabajo.
- **El sector educativo.** Está integrado por instituciones públicas de nivel secundario ubicadas en el radio de influencia de los Centros Forge. Existen acuerdos firmados con las autoridades públicas locales para la realización de la tarea de sensibilización en los referidos centros educativos. La derivación de jóvenes al *Programa Formación y Trabajo* permite a estas instituciones beneficiar a sus alumnos y alumnas con una formación técnica y humanística, pensadas para mejorar su empleabilidad una vez finalizada su formación. Fundación Forge ayuda a que los jóvenes finalicen sus estudios secundarios.
- **El sector institucional.** Conforman el contexto en el cual se desenvuelve la juventud: clubes, instituciones culturales y religiosas, ONGs orientadas al bien público, entre otras. La Fundación trabaja en red con todas ellas, promoviendo la derivación de jóvenes al *Programa Formación y Trabajo* y potenciando el efecto conjunto de trabajar para mejorar la calidad de vida de la comunidad en la cual actúan.
- **El sector laboral.** A partir de un relevamiento permanente con empresas de distintos sectores de actividad, se identifican especialidades –altamente demandadas– para las cuales no existe una formación específica en el mercado. Dentro de los sectores de actividad seleccionados, Forge identifica a aquellos empleadores de calidad, que son empresas que asignan valor estratégico a sus RRHH, que cumplen con la ley, que tienen planes de desarrollo, que priorizan la promoción interna, que ofrecen un buen clima laboral y un adecuado nivel de remuneraciones. **Estas empresas de calidad conforman la Red de Empresas Forge.** Estas empresas tienen la posibilidad de reclutar gratuitamente recursos humanos capacitados a la medida de sus necesidades.

Son además invitadas a participar en la actualización de los contenidos técnicos de los programas y en el dictado de temas específicos para los cuales estén especialmente preparadas.

Algunas de las Empresas de la Red de Empresas Forge, y muchas otras de gran porte colaboran también económicamente aportando financiamiento para proyectos especiales, funcionamiento de sedes y/o apoyo al Programa de Becas de jóvenes.

Este enfoque estratégico le permite a FF conformar un sistema que integra la educación formal, la capacitación laboral y la inserción en empresas de calidad, articulando circuitos que habitualmente se encuentran desarticulados en los países de Latinoamérica. Sin duda, este es uno de los elementos más innovadores que aporta la fundación y le permite tener el éxito alcanzado hasta el momento.

Algunos datos de impacto de Fundación Forge en América Latina

- **9** años de trabajo en América Latina.
- **4** países: Argentina, Uruguay, Perú y México.
- **7** centros de formación de jóvenes.
- **5** orientaciones técnicas conforman el programa.
- **2.700** jóvenes participan del programa en 2014.
- **139** instituciones secundarias públicas derivan alumnos a Forge.
- **200** empresas incorporan graduados del programa.
- **50** profesionales rentados integran el equipo de formación y tutoría.
- **80%** de los jóvenes que finalizan el programa se inserta en el mercado laboral de calidad.
- **90%** de los jóvenes empleados expresan alta satisfacción con el trabajo obtenido y califican positivamente a su empleador.

“La cifra por sí sola es elocuente. ¿Qué otros programas públicos o privados en Uruguay dirigidos a esta población-objetivo logran un índice similar de inserción laboral de sus egresados? La respuesta es: ninguno.”

Esta contundencia de la afirmación del Prof. Licandro, exime de mayores comentarios.

» CLAVES DEL ÉXITO

El éxito de la propuesta de Fundación Forge se explica en buena medida por los siguientes factores:

- **Acuerdo con el sistema educativo formal**, que facilita el complemento de la educación pública forma con la capacitación para el mundo del trabajo que proporciona Forge. El elemento innovador y fundamental es que si los jóvenes abandonan el sistema educativo formal, deben también dejar su capacitación en la fundación y no son postulados en las empresas.
- **Involucramiento de las empresas** desde la génesis del proyecto las empresas están estrechamente involucradas en todo el proceso educativo.

- **Modelo de enseñanza – aprendizaje.** Se combina adecuadamente enseñanza Técnica y Humanística. Esta última se basa en valores y elementos actitudinales vinculados con el mundo del trabajo y muy especialmente con las empresas de calidad.
- **Calidad de las acciones.** Existe en la organización una preocupación permanente porque todas las acciones de la Fundación sean de alta calidad. En el presente año Forge obtuvo la Certificación de Entidad Educativa de Calidad, de la Fundación Horreüm de País Vasco.
- **Construir alianzas confiables.** Tener una política muy firme de alianzas con todos los actores involucrados en la temática del empleo juvenil y ser confiable y valorado por dichos actores es una de las más importantes claves del éxito de esta experiencia.

Al decir de Licandro: *“Es una institución donde la calidez humana y el comportamiento ético se amalgaman casi a la perfección con los requerimientos de una gestión que debe ser eficaz y eficiente”*². ■

² Licandro Oscar (2010, p 33). Estrategias de formación exitosas para la inserción laboral de jóvenes de sectores sociales vulnerables. *Punto.Edu. N° 19. Agosto 2010.*