



Sección 4:
Llevar a los residentes a
la autosuficiencia

Aspectos sobresalientes de la sección 4: Formas para llevar a los residentes a la autosuficiencia

<input type="checkbox"/>	<i>Desarrollo de la fuerza laboral: La base de la autosuficiencia</i>	41
<input type="checkbox"/>	El papel de los centros	41
<input type="checkbox"/>	Tipos de programas de desarrollo laboral	41
<input type="checkbox"/>	<i>Programas de preparación y retención del empleo</i>	53
<input type="checkbox"/>	Elección y organización de un programa eficaz	54
<input type="checkbox"/>	Comunicación de la importancia de la capacitación de preparación para el trabajo	55
<input type="checkbox"/>	Participación de los empleadores en la capacitación	55
<input type="checkbox"/>	Establecimiento de relaciones con los proveedores locales de colocación de empleos	56
<input type="checkbox"/>	Identificación y evaluación de las fortalezas y los obstáculos para el empleo	56
<input type="checkbox"/>	Creación de una declaración de la misión y metas de capacitación	56
<input type="checkbox"/>	Establecimiento de reglas de participación individual	57
<input type="checkbox"/>	Evaluación de los niveles de preparación para el trabajo	57
<input type="checkbox"/>	Diseño de la capacitación de preparación para el trabajo	57
<input type="checkbox"/>	Establecimiento de la capacidad del personal para la capacitación	57
<input type="checkbox"/>	Evaluación de los instructores	59
<input type="checkbox"/>	Medición de los resultados	60
<input type="checkbox"/>	El apoyo de la administración de casos	60
<input type="checkbox"/>	<i>Retención del empleo: Enseñanza a los residentes de la clave para tener éxito en el empleo</i>	60
<input type="checkbox"/>	Cómo abordar los problemas difíciles	61
<input type="checkbox"/>	Preparación de tácticas para ayudar a los residentes recién empleados	62
<input type="checkbox"/>	Identificación y desarrollo de un programa eficaz de retención	63
<input type="checkbox"/>	Determinación de la magnitud de los servicios de retención que necesitan los residentes	63
<input type="checkbox"/>	Evaluación y entrega de los servicios de retención	64
<input type="checkbox"/>	Evaluación y actualización de los servicios esenciales de apoyo local	66
<input type="checkbox"/>	Uso de programas locales de mentores para complementar las labores de retención	67
<input type="checkbox"/>	Creación y establecimiento de programas de información y alcance de empleadores	68
<input type="checkbox"/>	Identificación de mejores empleos y mercados	68
<input type="checkbox"/>	Proporción de recursos para la búsqueda de empleo	69

<input type="checkbox"/> Programas de colocación y desarrollo de empleos	70
<input type="checkbox"/> Componentes de un programa de colocación y desarrollo de empleos	70
<input type="checkbox"/> Proporción de guía profesional durante la fase de búsqueda de empleo	77
<input type="checkbox"/> Uso de empleos de transición como herramienta de desarrollo profesional para las personas difíciles de colocar	77
<input type="checkbox"/> Selección de industrias, empleadores y ocupaciones que ofrezcan el mejor crecimiento profesional	78
<input type="checkbox"/> Mercadeo de los beneficios de proporcionar educación y capacitación in situ a los empleadores	79
<input type="checkbox"/> Motivación de empleadores para que promuevan el aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo	80
<input type="checkbox"/> Identificación de financiamiento gubernamental para permitirles a las compañías proporcionar capacitación para empleados nuevos	80
<input type="checkbox"/> Exhortación a los estados y las municipalidades locales para que promuevan el avance profesional a los empleadores	81
<input type="checkbox"/> Motivación para que las personas que buscan empleo sean más sabias a la hora de cambiar de empleo	82
<input type="checkbox"/> Microempresas y Redes de Vecindarios	83
<input type="checkbox"/> Las microempresas: Ayuda a los residentes para que trabajen por su cuenta	84
<input type="checkbox"/> Los desafíos que enfrentan las microempresas	85
<input type="checkbox"/> Componentes clave de un programa exitoso de apoyo a las microempresas	87
<input type="checkbox"/> Características de programas eficaces para las microempresas	87
<input type="checkbox"/> Plan de acción para apoyar a microempresas	89
<input type="checkbox"/> Cómo dar los primeros pasos	96
<input type="checkbox"/> Superación de los obstáculos que se encuentran en el camino a la autosuficiencia	97
<input type="checkbox"/> Ayuda a los residentes para superar los desafíos del cuidado infantil	97
<input type="checkbox"/> El camino a la autosuficiencia: Ayuda para superar los obstáculos de transporte de los residentes	102
<input type="checkbox"/> Cómo pueden ayudar los centros	102

Formas para llevar a los residentes a la autosuficiencia

Cuando se estableció Redes de Vecindarios en 1995, fue una de las primeras iniciativas federales para promover la autosuficiencia entre los residentes de ingresos bajos a moderados de las viviendas multifamiliares aseguradas y asistidas por HUD. Aunque la misión de Redes de Vecindarios es ambiciosa, puede lograrse a través del uso de programas y servicios eficaces de desarrollo de fuerza laboral, tales como ayuda para el cuidado infantil y transporte, que les facilite a los residentes vencer los obstáculos que existen para lograr la autosuficiencia.

Desarrollo de la fuerza laboral: La base de la autosuficiencia

El desarrollo de la fuerza laboral es un proceso mediante el cual las personas identifican sus destrezas, intereses y aptitudes vocacionales, tratan de comprender y responder a los cambios en el mundo laboral, fijan metas personales de logros y progreso, toman decisiones que les permitirán perseguir esas metas y participan en oportunidades de crecimiento y avance profesional. Además, los programas de desarrollo laboral ofrecen a los residentes las destrezas que necesitan para prepararse y llevar a cabo una búsqueda de trabajo, mercadearse ante empleadores potenciales y mantener un empleo una vez que hayan sido contratados.

El papel de los centros

Cuando se trata de ofrecer programas de desarrollo laboral, los centros de Redes de Vecindarios juegan muchos papeles. Los centros deben servir como intermediarios entre los usuarios del centro y los proveedores de servicio de desarrollo laboral que ofrecen información, remisión y programas de seguimiento. (Los programas de seguimiento garantizan

que las personas hayan tenido éxito para encontrar programas y servicios de empleo en sus comunidades).

Un centro de Redes de Vecindarios también puede ser un proveedor directo de servicios de capacitación en destrezas ocupacionales y colocación en empleos. Debido al costo considerable relacionado con el convertirse en un proveedor directo de servicio, el centro deberá determinar primero la magnitud y el alcance de la necesidad que existe de los servicios de empleo patrocinados y apoyados por el centro. Otras consideraciones al planificar convertirse en proveedor directo de servicios de capacitación en destrezas ocupacionales y colocación en empleos deben incluir:

- Desarrollo de financiamiento, clasificación tributaria, responsabilidad fiduciaria, gobernación y seguro de responsabilidad.
- Criterios de admisión y expulsión de participantes.
- Personal y calificaciones del personal, y requisitos de licencia y acreditación.
- Desarrollo de normas específicas para los planes de estudio de capacitación en destrezas ocupacionales.
- Medidas de evaluación y resultados del programa.
- Instalaciones físicas, materiales y suministros.
- Horas laborables.
- Otros costos generales fijos relacionados con la clasificación de proveedor.

Tipos de programas de desarrollo laboral

Tanto si el centro de Redes de Vecindarios opta por servir como intermediario entre los residentes y los

proveedores del programa de desarrollo laboral, o ser un proveedor directo de servicio, los centros podrían considerar la posibilidad de concentrar sus labores en cuatro áreas básicas de programación:

- **Los programas de destrezas básicas diseñados para aumentar el conocimiento** y las destrezas de los residentes que puedan poner en práctica en el empleo. Éstos incluyen la preparación para el diploma de equivalencia general (General Education Development, GED), las clases de lectura básica, escritura, matemáticas y clases de inglés como segundo idioma (ESL).
- **Los programas de preparación y retención del empleo están diseñados** para proporcionar a los residentes las destrezas que los prepararán para las entrevistas de trabajo y los entornos profesionales. Éstos incluyen la administración de tiempo, resolución de conflictos, resolución de problemas, atuendos y actitudes profesionales y clases de destrezas para la comunicación. Estos programas también tratan la retención del empleo ayudando a los residentes a superar los obstáculos que evitan que puedan conservar sus empleos. En los programas de retención del empleo se incluyen asesoramiento en persona, grupos de apoyo, servicios de cuidado infantil, ayuda con el transporte y planificación de carreras.
- **Los programas de colocación y desarrollo de empleos están diseñados** para ayudar a los residentes durante el proceso de contratación de empleo. Con estos programas, los miembros del personal del centro remiten a los residentes que buscan empleo a fuentes de información y oportunidades de empleo.
- **Los programas de oportunidades de crecimiento y avance profesional** están diseñados para ofrecer una guía en el avance profesional.

Programas de destrezas básicas

La fuerza laboral de hoy en día está cambiando con rapidez y del mismo modo lo hacen las destrezas que necesitan los empleados para cambiar con la fuerza laboral o unirse a ella. Sin embargo, muchos empleados potenciales carecen de las destrezas básicas

esenciales para mantenerse al mismo ritmo de estos cambios o entran incluso a los niveles más bajos de empleo.

Las demandas siempre cambiantes de los lugares de trabajo exigen un nuevo tipo de trabajador con una amplia gama de destrezas. Además de las destrezas básicas tradicionales, es decir, de lectura, escritura y aritmética, se vuelven esenciales otras aptitudes como la resolución de problemas, el saber escuchar y negociar y el saber cómo aprender. Las deficiencias en muchas de estas destrezas básicas son un obstáculo para los empleados de nivel básico, así como para los empleados con experiencia y los empleados desplazados que tratan de adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos.

Personas que necesitan más las destrezas básicas

A medida que los requisitos de las destrezas cambian en el lugar de trabajo, aumentará el número de adultos desempleados y con empleos inferiores a sus capacidades que carecen de conocimientos para leer y escribir, para la aritmética, para el inglés u otras aptitudes esenciales para triunfar en sus empleos. Esta variedad amplia de personas que buscan empleo incluye a:

- **Inmigrantes.** Los inmigrantes y los refugiados componen una gran porción, que sigue aumentando, de la fuerza laboral estadounidense. Muchos recién llegados carecen de aptitudes relacionadas con el inglés y podrían tener una educación limitada en sus países de origen. En algunos casos, los inmigrantes y los refugiados hablan y entienden inglés pero tienen un acento fuerte o usan un dialecto que no es el inglés estándar estadounidense, lo que hace difícil la comunicación. Las diferencias culturales también pueden representar obstáculos para la comunicación con los empleadores.
- **Los jóvenes que se salen de la escuela y los adultos que nunca obtuvieron su diploma de preparatoria (high school) o equivalente.** Muchos empleadores ahora requieren que los candidatos a los trabajos tengan un diploma de

preparatoria (high school) o equivalente. Incluso si la persona tiene buenas destrezas básicas de trabajo, la falta de la credencial de la escuela preparatoria puede seguir siendo un obstáculo. Además, la falta de este tipo de credencial con frecuencia se relaciona con deficiencias reales en las destrezas básicas, lo cual también puede evitar que los trabajadores consigan y mantengan trabajos buenos.

- **Graduados de la escuela preparatoria (high school).** Algunos graduados de la escuela preparatoria (high school) pueden haber estado fuera de la escuela o del mercado laboral durante muchos años. Por lo tanto, les faltan las destrezas básicas clave que son importantes en el lugar de trabajo actual.
- **Personas con discapacidades del aprendizaje.** Las discapacidades del aprendizaje pueden presentar obstáculos importantes para conseguir empleo y en otros aspectos de la vida de los adultos. Existen varios tipos de discapacidades del aprendizaje. Los adultos que carecen de destrezas básicas podrían tener alguna forma de discapacidad del aprendizaje diagnosticada o sin diagnosticar. Las personas con discapacidades del aprendizaje también pueden enfrentar otros desafíos, tales como la falta de la credencial de la escuela preparatoria.
- **Prisioneros o antiguos infractores.** Es mucho más probable que las personas que han estado encarceladas no tengan el diploma de preparatoria (high school) o tengan una discapacidad del aprendizaje, lo cual puede limitar las posibilidades de conseguir empleo.

Evaluación de las destrezas básicas

Los centros de Redes de Vecindarios encontrarán con frecuencia que prestan servicio a residentes que no tienen metas vocacionales. Los residentes que tienen metas vocacionales podrían carecer de las aptitudes vocacionales o académicas para alcanzar esas metas. En los casos cuando no se han realizado evaluaciones o las mismas no sean suficientes para determinar las deficiencias académicas básicas, los centros

deberán tener servicios disponibles que ayuden a hacer esas determinaciones. Las evaluaciones deben usar instrumentos y técnicas de prueba fidedignos y reconocidos. Las evaluaciones vocacionales generalmente combinan herramientas formales e informales de evaluación. El objetivo de todas estas herramientas es determinar los intereses, las aptitudes, las preferencias de aprendizaje y las destrezas de trabajo de la persona.

Las pruebas de evaluación formal vocacional más comúnmente usadas incluyen la Encuesta de Preferencia Ocupacional de California (COPS), el Sistema de Información de Carreras de Wisconsin (WCIS) y el Método para la Toma de Decisiones de Carreras (CDM) para evaluar los intereses ocupacionales, la Batería de Aptitudes Vocacionales de las Fuerzas Armadas (CAPS) y el Sistema de Información de Carreras de Wisconsin (WCIS) para evaluar las aptitudes vocacionales, y el Inventario de Estilo del Aprendizaje, el Centro para una Experiencia de Enseñanza Innovadora (CITE) y el Inventario de Estrategias y Estilos del Aprendizaje (LSSI) para evaluar el estilo del aprendizaje. Las pruebas informales incluyen los inventarios de interés, las pruebas de aptitud y destreza, y los sistemas de muestra de trabajo. Los resultados de evaluaciones minuciosas ofrecen a los participantes la información adecuada para hacer elecciones bien fundamentadas acerca de las maneras que usarán para obtener los servicios.

Los resultados de una evaluación deben presentarse a la persona de una manera que sean claros y comprensibles. Los resultados de la evaluación, presentados con información acerca de opciones de carreras, entretenimiento y alternativas vocacionales, deberán ser adecuados y claros para permitir que la persona elija cómo se resolverán las deficiencias de destrezas básicas para cumplir con los objetivos y los resultados deseados.

El sitio de Internet de la Association for Career and Technical Education (ACTE) ofrece una guía sobre las evaluaciones vocacionales. Visite www.acteonline.org para obtener información más detallada.

Definición de las destrezas básicas

Los elementos relacionados con las destrezas básicas incluyen alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético, actividades relacionadas con la vida independiente y la capacidad para acceder a recursos para aprender durante toda la vida. Estos elementos son:

- **Alfabetización.** Esto denota los niveles de aptitud en las áreas de escritura y comprensión de la lectura. Dentro del concepto de alfabetización se encuentra la capacidad de comunicación verbal, que permite expresarse coherentemente y escuchar con comprensión adecuada.
- **Nociones elementales de cálculo aritmético.** Esto se refiere a la capacidad de calcular, medir, leer, interpretar y trazar dibujos representativos de datos, analizar datos e interpretar estadísticas.
- **Inglés como segundo idioma (ESL).** Estos cursos están diseñados para ayudar a los inmigrantes a aprender a escribir y conversar en inglés.
- **Diploma de equivalencia general (General Educational Development, GED).** Las personas que no han cumplido con los requisitos mínimos de graduación de la preparatoria (high school), pueden obtener un diploma equivalente tomando el examen GED. La preparación para el GED se refiere al estudio y las clases que se toman para prepararse adecuadamente para tal examen.
- **Educación básica para adultos.** Los adultos con aptitudes académicas por debajo de las estándar se benefician grandemente de los cursos diseñados a aumentar los niveles de sus destrezas y por lo tanto aumentan su capacidad de obtener empleo.
- **Aprendizaje para toda la vida.** Esto se refiere a los programas formales e informales de educación adicional para adultos, los cuales están diseñados para actualizar las destrezas relacionadas con el trabajo, realzar el logro educativo y expandir los intereses vocacionales y de tiempo libre.
- **Actividades de la vida cotidiana o vida independiente.** Estas destrezas permiten a las personas

hacer sus propias selecciones y tomar las riendas de su vida y para participar en todo lo que sea posible en la comunidad como trabajadores, amas de casa y proveedores. Las destrezas para las actividades de la vida cotidiana son aquellas aptitudes que permiten a la persona vivir de manera más independiente.

Alfabetización

La alfabetización es la aptitud básica más elemental. El nivel de alfabetización de las personas que reciben servicios en el centro de Redes de Vecindarios puede determinarse con una herramienta formal estandarizada o a través de evaluaciones autoinformativas. La decisión de aumentar el nivel de alfabetización personal puede hacerse como parte de la planificación de carrera. Si los participantes seleccionan una ocupación específica y entienden que los requisitos de alfabetización (lectura, escritura, comunicación verbal) son más altos que las que poseen actualmente, necesitarán algún tipo de capacitación para la alfabetización dirigida a elevar su nivel actual para lograr el nivel requerido. El aumento de la alfabetización puede lograrse como un requisito previo para la preparación de un empleo o durante la preparación de empleos usando un método contextual.

Las destrezas de alfabetización también son pertinentes para las aptitudes sociales y de la vida cotidiana. Se requiere una mejor alfabetización para participar plenamente al usar los recursos de la comunidad, durante el ejercicio de las opciones como ciudadanos y disfrutar del tiempo libre. Varios métodos de entrega de capacitación para la alfabetización están diseñados para cumplir con una gama de necesidades de alfabetización.

Modelos para proporcionar la capacitación para la alfabetización

La capacitación para la alfabetización debe basarse en una evaluación de los niveles actuales de lectura y escritura. Esta evaluación podría generalmente ser parte del programa de evaluación vocacional formal del centro de Redes de Vecindarios. Si el centro no tiene un programa de evaluación vocacional formal,

puede realizarse la evaluación de alfabetización durante la fase de entrada y evaluación de la selección de programas del centro. Solamente deben usarse técnicas reconocidas y de reputación o métodos para determinar el nivel de alfabetización y si dicho nivel es funcional tanto para la vida cotidiana como para la elección vocacional.

Deberá presentarse a los participantes los resultados de la evaluación de alfabetización para que puedan hacer elecciones fundamentadas acerca de la continuación de un nivel más alto de alfabetización. Si la persona entiende que su nivel de alfabetización es un obstáculo para conseguir un empleo, el centro de Redes de Vecindarios puede ofrecerle varias opciones:

- Remitir a la persona que necesita capacitación para la alfabetización a una organización que ofrezca educación para adultos. Esto podría implicar que la persona recibiera otra evaluación realizada por la organización proveedora, tener que solicitar para recibir la capacitación y apartar tiempo para asistir al programa de capacitación para la alfabetización.
- Programar con una organización, tal como Pro-Literacy Worldwide, para proporcionar tutoría in situ o en otro lugar para aumentar los niveles de alfabetización.
- Conseguir financiamiento de una agencia local de educación para proporcionar los servicios de educación básica para adultos. Esta opción institucionaliza la educación básica para adultos, la cual incluye alfabetización, como programa interno para las personas que necesiten este tipo de instrucción.
- Integrar la capacitación para la alfabetización en otros programas y servicios existentes mediante el uso de libros de trabajo y manuales, usando un instructor existente como tutor según lo permita el horario. Este método de instrucción de alfabetización, integrada a los programas y servicios existentes, algunas veces se menciona como instrucción de alfabetización contextual. Es una instrucción de alfabetización específica al tema

que se enseña y permite que los residentes que reciben servicios adquieran destrezas de alfabetización que sean pertinentes a ese tema.

- Proporciona acceso a un programa de software que evalúa las deficiencias de alfabetización. Ésta es una buena solución para las personas que prefieren trabajar a su propio paso, se sienten aptas para usar una computadora y tienen autodisciplina. En este caso, el instructor es el facilitador en lugar de solamente dar información, ya que el participante se instruye a sí mismo usando los materiales de instrucción. Por otra parte, las personas que prefieran la dirección de un instructor y el apoyo que los compañeros de clase ofrecen en el entorno del salón de clases podrían adquirir las destrezas de alfabetización más rápidamente en un entorno de grupo.

Cualquiera de estas opciones es preferible a dirigir a la persona que recibe el servicio a una ocupación para la cual es aceptable un nivel bajo de alfabetización. Cuando ocurre esto, el obstáculo que tiene el residente por la baja alfabetización sigue sin cambiar, y no se mejora el prospecto de lograr la autosuficiencia.

Nociones elementales de cálculo aritmético

Las nociones elementales de cálculo aritmético son la aptitud básica que mejora la capacidad de la persona que busca empleo para elegir, obtener y mantener un empleo. Además de la alfabetización, ésta se considera como la más básica de las destrezas de aprendizaje que esperan los empleadores de los empleados.

Al igual que en el caso de los niveles de alfabetización, la persona que recibe los servicios debe entender su nivel actual de noción elemental de cálculo aritmético y ser capaz de comparar ese nivel con los niveles requeridos para el empleo en las varias ocupaciones que esté tomando en cuenta. La persona que recibe el servicio necesitará determinar si su nivel es adecuado para buscar empleo en una ocupación dada o comprometerse a participar en un programa de capacitación para prepararse para una

ocupación. Las personas que se comprometen a mejorar sus niveles de conocimiento de cálculo aritmético necesitarán una gama de opciones para hacerlo. Debe haber opciones disponibles para cumplir con una variedad de estilos de aprendizaje, horarios y ubicaciones para los participantes.

Además del valor asociado de ser competente para el cálculo aritmético para el empleo, aquéllos que deseen hacer un mejor uso de los recursos de la comunidad y mejorar sus destrezas en la vida cotidiana a través de un mejor conocimiento de las finanzas personales podrían elegir la capacitación de nociones elementales de cálculo aritmético.

Modelos de proporción de instrucción de las nociones elementales de cálculo aritmético

Al igual que con la capacitación para la alfabetización, es más probable que se evalúen los niveles de cálculo aritmético de las personas que reciben los servicios durante la evaluación vocacional del programa formal del centro de Redes de Vecindarios. En los casos en donde el centro no ofrezca dichos programas, deberá realizarse alguna forma de evaluación para determinar los niveles de cálculo aritmético de los residentes.

Para las personas que requieran o soliciten capacitación de las nociones elementales de cálculo aritmético para cumplir con requisitos ocupacionales, el centro de Redes de Vecindarios tiene varias opciones a través de las cuales puede proporcionar dicha capacitación:

- Remitir a la persona a un centro educativo de la comunidad u otra institución de capacitación formal. Esto requerirá que la persona haga una cita, asista a la reunión de entrada, espere a que comience una clase programada y asista a la clase de manera regular.
- Asistir a cursos de educación básica ubicados y apoyados por el centro de Redes de Vecindarios a través de la adición de instructores contratados o que se encuentren en el centro.

- Integrar la instrucción de nociones elementales de cálculo aritmético en los programas y servicios existentes del centro para permitirle a la persona aprender esas destrezas dentro del contexto de los servicios existentes del centro. Esto permite al participante aprender las destrezas de cálculo aritmético relacionadas con obtener y mantener el empleo que elija.
- Proporcionar acceso a un software educativo e interactivo. Los miembros del personal del centro actuarán como facilitadores en lugar de instructores. Los participantes que elijan este método de instrucción de cálculo aritmético podrían apreciar las cualidades “que no emiten juicio” de la instrucción por computadora y la capacidad de trabajar independientemente a su propio paso.
- Proporcionar acceso a materiales fuera de la biblioteca y la clave de respuestas. Esto permite a los participantes aprender en el hogar o durante las horas libres del día o de la noche.

No hay equivalente de las nociones elementales de cálculo aritmético con ProLiteracy Worldwide. Los asuntos que implican la alfabetización son parte esencial del enfoque de la planificación educativa, mientras que los asuntos de las nociones elementales de cálculo aritmético no lo son. Por lo tanto, no existe una organización voluntaria nacional específica disponible para proporcionar la capacitación, in situ o en otro entorno, para la capacitación de nociones elementales de cálculo aritmético. Sin embargo, la red Adult Numeracy Network (ANN) ofrece una variedad de recursos en su sitio de Internet (www.literacynet.org/ann), incluyendo el National Institute for Literacy Science and Numeracy Special Collection que proporciona enlaces con comentarios para los sitios de Internet que son útiles para enseñar y aprender ciencias y aritmética básica. Los temas han sido organizados de acuerdo con las normas nacionales de educación de ciencias y aritmética básica.

Inglés como segundo idioma (ESL)

El inglés como segundo idioma es un elemento vital para las destrezas básicas de las personas que

no hablan inglés. El mercado laboral está prácticamente cerrado para las personas que no entienden ni hablan el inglés. Los tipos de trabajo disponibles para las personas que no hablan inglés generalmente pagan el salario mínimo o menos y con frecuencia son explotadores. Además de requerir que se trabaje en condiciones desagradables, estos trabajos conducen a una subclase de personas empobrecidas permanentemente.

Sin la capacidad de hablar y entender el inglés básico, estos residentes no pueden tomar parte completamente en el proceso de desarrollo de carrera ni en otros elementos relacionados con las destrezas básicas, tales como la alfabetización, las nociones elementales de cálculo aritmético y la educación para adultos. Ellos no pueden participar verdaderamente en capacitaciones de destrezas ocupacionales específicas ni en los elementos relacionados con la obtención de un mejor empleo. De hecho, las personas que no hablan inglés están limitadas en todas las demás interacciones con el entorno global. Tienen a ser dependientes de otras personas para que les interpreten, y no pueden acceder a recursos fuera de sus comunidades sin ayuda, lo cual limita sus opciones para tener una participación comunitaria completa.

La disposición de los servicios de inglés como segundo idioma, tanto como precursor al desarrollo de una carrera y otros elementos relacionados con las destrezas básicas, o de manera paralela al desarrollo de una carrera (usando los servicios de un intérprete), permite a los participantes adquirir las destrezas básicas necesarias para obtener mejores empleos y participar de manera completa en la esencia de la vida estadounidense. Para las personas que ya están empleadas en trabajos inferiores, que pagan poco, la entrega flexible del inglés como segundo idioma durante horas alternativas de servicio puede proveer destrezas mejoradas, mejores trabajos, sueldos más altos y una mayor participación en la comunidad que les rodea.

Modelos de proporción de instrucción de inglés como segundo idioma

Existen muchas opciones como se puede ofrecer el inglés como segundo idioma en los centros de Redes de Vecindarios:

- Asociándose con una organización colaboradora. Generalmente en las comunidades que experimentan una llegada extensa de inmigrantes y refugiados que no hablan inglés, las asociaciones de ayuda mutua (MAA) y los proveedores de educación para adultos (incluyendo los centros educativos de la comunidad) tienen presupuestos para proporcionar servicios de reasentamiento, incluyendo entre otros, el de inglés como segundo idioma. La Oficina de Reasentamiento de Refugiados (ORR) es la entidad federal designada a proporcionar financiamiento a las asociaciones MAA para este fin. Además, los proveedores de educación para adultos financiada por el público generalmente ofrecen inglés como segundo idioma. En algunas comunidades más grandes, como la ciudad de Nueva York, los proveedores con fines de lucro también ofrecen clases de inglés como segundo idioma. Las asociaciones MAA, usando financiamiento de la oficina ORR así como financiamiento de otras fuentes, compran unidades de capacitación de inglés como segundo idioma de una gama disponible de proveedores.
- Los centros de Redes de Vecindarios que proveen servicios a los inmigrantes y refugiados que necesitan el inglés como segundo idioma y otro apoyo de desarrollo laboral pueden colaborar con un proveedor MAA para obtener financiamiento para un programa integral de capacitación de inglés como segundo idioma, servicios de preparación laboral y servicios de apoyo. La asociación MAA y el centro de Redes de Vecindarios determinarán mutuamente qué organización reclutará, administrará el caso y proporcionará los servicios de apoyo.
- Incorporar la capacitación del inglés como segundo idioma en los programas del centro contratando un instructor de inglés. Las lecciones pueden

programarse e institucionalizarse, o el instructor puede trabajar en capacidad de tutor individual.

- Remitir a las personas a un proveedor de clases de inglés como segundo idioma, tal como el centro educativo de la comunidad o un proveedor con fines de lucro, y de ser posible, planear otros servicios de desarrollo laboral cerca de las horas en las que está disponible la instrucción de inglés como segundo idioma.
- Incluir a los residentes en los programas y los servicios existentes con la ayuda ocasional de un intérprete. A través de exposición, demostración e inmersión, las personas que no hablan inglés podrían absorber suficientes destrezas en el inglés para tener una comunicación funcional durante el transcurso de los programas y servicios existentes, así como durante la colocación en un empleo y en el empleo.
- Proporcionar acceso a software autoinstruido, materiales de instrucción, libros o una combinación de estos materiales. Los residentes podrían preferir usar métodos de autoinstrucción antes o durante la participación en un método de aprendizaje estructurado.

Es importante reconocer que algunas personas que podrían beneficiarse con las clases de inglés como segundo idioma puede que ya estén empleadas en trabajos que requieren poca o nada de interacción con el público que habla inglés. Los trabajos que típicamente cumplen con esta descripción son en cocinas, de intendencia y en la manufactura. Para mejorar sus circunstancias y evitar la dependencia, ellos necesitarán tener capacitación de inglés como segundo idioma y cualquier otro servicio que se proporcione en horas que no interfieran con su motivación y ética de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios que ofrecen la capacitación de inglés como segundo idioma deben proporcionar un horario flexible, tal como acceso por las noches o fines de semana, para los participantes.

Para proporcionar los servicios de inglés como segundo idioma como componente de las destrezas básicas, los centros de Redes de Vecindarios deben

tener disponibles a miembros del personal como instructores o facilitadores. El miembro del personal deberá estar capacitado para proveer las clases de inglés como segundo idioma, lo cual no requiere la capacidad para hablar un idioma extranjero debido a que los instructores solamente hablan en inglés a los estudiantes, lo que refuerza el uso del inglés como el medio único aceptable de expresión cuando se está en la modalidad de aprendizaje del inglés. Debido a esto, el instructor o facilitador puede trabajar con una variedad de estudiantes de inglés como segundo idioma que tengan distintos idiomas, lo que lo hace un método económico de proporcionar el servicio.

Educación básica para adultos

La educación básica para adultos es la definición más amplia que encierra las destrezas mínimas necesarias para las metas de lograr un empleo, entretenimiento y objetivos vocacionales para una persona. Estas destrezas, aunque individualizadas y afectadas por el mercado laboral y las oportunidades comunitarias, incluyen más comúnmente las materias de lectura, escritura, matemáticas, comunicación (oral y escrita), análisis, resolución de problemas, tecnología y aprendizaje de por vida. El objetivo principal de la educación para adultos es proporcionar servicios que mejoren estas destrezas básicas al nivel necesario para lograr la participación total en la comunidad y los objetivos personales.

La educación básica para adultos está estrechamente ligada al componente de las destrezas básicas de los servicios de desarrollo laboral. La educación básica para adultos con frecuencia será el escalón de servicios como alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético e inglés como segundo idioma a la preparación para el diploma de equivalencia general (GED) o para tomar exámenes. La educación básica para adultos también está relacionada directamente con las destrezas de empleo debido a que los trabajos de nivel básico cada vez con más frecuencia requieren que los empleados tengan más aptitudes académicas. Con frecuencia es adecuado aumentar las destrezas básicas de educación tanto antes de entrar a la capacitación de destrezas ocupacionales como a la vez que se realiza la capacitación.

Métodos para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos

La capacitación de educación básica para adultos puede evaluarse mediante un proceso de evaluación vocacional. Para los centros de Redes de Vecindarios que no ofrecen servicios formales de evaluación, las necesidades pueden identificarse mediante informes personales o mediante evaluaciones minuciosas realizadas durante la entrada antes de los programas regulares del centro. El sitio de Internet de la Asociación para la Educación de Carreras y Técnica [Association for Career and Technical Education (ACTE)] ofrece una guía sobre las evaluaciones vocacionales. Visite www.acteonline.org para obtener información más detallada.

Para cumplir con las necesidades identificadas mediante la evaluación, los centros de Redes de Vecindarios podrían optar por incorporar un componente de aptitudes académicas básicas a los programas existentes de preparación para trabajar y la capacitación de destrezas ocupacionales específicas. Para los programas de capacitación de ocupaciones específicas, el componente académico deberá ser específico a la ocupación para la cual está capacitándose a la persona.

En otros casos, en donde el componente de las aptitudes académicas básicas no es una parte integral del programa de capacitación para el trabajo, las destrezas de educación básica para adultos pueden ofrecerse como una opción adicional a otros servicios. Esta forma trata la parte académica básica independientemente de la capacitación y los objetivos vocacionales.

Las opciones de servicio para la educación básica para adultos son muchas e incluyen:

- El suministro directo de educación de recuperación por parte de los centros de Redes de Vecindarios usando una variedad de materiales educativos preparados comercial o localmente. Este servicio puede ofrecerse solo o estar incorporado directamente a un servicio existente. Por ejemplo, una persona que esté en un programa de capacitación de computación podría reunirse

con el instructor de manera regular para hablar de las destrezas pertinentes a esas necesidades para tener una capacitación exitosa y lograr un empleo en el campo elegido. La educación básica para adultos para los operadores de computadoras después puede incorporarse al programa de destrezas de computación.

- Remitir a las personas con deficiencias de educación básica de adultos a otro proveedor de servicio para recibir los servicios que complementen los que proporcione el centro. Aunque esto es un método posible y frecuentemente usado, se perderá algo de control en la instrucción. Cuando se remita a una persona a una organización externa, siempre es una buena práctica mantener el contacto con el proveedor externo para asegurar la uniformidad en la instrucción y la relevancia de las lecciones.
- Usar personal profesional o voluntarios de otros programas u organizaciones. Esto puede lograrse mediante un acuerdo de asociación entre el centro y una entidad educativa local para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos a la clientela del centro. La capacitación en sí podría realizarse en el centro o en un lugar que acuerden las partes.

La manera como el centro proporciona los servicios de educación básica para adultos deberá depender de los recursos del centro, las necesidades de las personas que reciben los servicios y el nivel actual de suministro de servicios de la comunidad global. Aunque el centro de Redes de Vecindarios podría tener recursos para proporcionar la capacitación de educación básica para adultos, podría estar duplicando servicios existentes que ya cumplen de manera satisfactoria las necesidades de la comunidad.

Deberá considerarse detenidamente las necesidades y los estilos de aprendizaje de las personas que reciben los servicios. Aunque muchos programas de educación básica para adultos tienen programas previamente establecidos, podrían no ser adecuados para estilos específicos de aprendizaje. Los materiales y servicios que se proporcionen deben ser flexibles

para apoyar los distintos estilos y necesidades. Algunas personas sobresalen con instrucción y aprendizaje individual a su paso, mientras que otras se benefician en un entorno de aprendizaje basado en un grupo. Muchos programas de instrucción de educación básica para adultos creados comercialmente toman en cuenta estas diferencias y pueden modificarse para el uso individual o mediante aprendizaje de grupo con la ayuda de un instructor. Existen varias pruebas en línea que evalúan el estilo de aprendizaje de una persona. Una búsqueda en Internet usando las palabras “evaluación del estilo de aprendizaje” revelará los sitios que pueden accederse para determinar si son apropiados y pertinentes.

Diploma de equivalencia general (General Educational Development, GED)

El examen GED se toma para obtener el equivalente a un diploma de preparatoria (high school). La preparación para el GED se refiere a los aspectos involucrados para prepararse para el examen GED. Además de proporcionar instrucción en áreas de temas específicos del examen, la preparación para el GED también trata la ansiedad que causa tomar una prueba, las ideas preconcebidas y la autoestima baja.

Para las personas que tienen aptitudes académicas básicas deficientes o para los que experimentan grandes dificultades con la lectura y las matemáticas, la preparación para tomar el GED es un paso jerárquico en el proceso de aprendizaje y logro de objetivos. Para algunas personas, la preparación del GED podría ser la única ayuda académica que necesitan. Sin embargo para otros, podría no necesitarse hasta después de que reciban ayuda académica de recuperación para mejorar otras destrezas básicas, tales como alfabetización, nociones elementales de cálculo aritmético o inglés como segundo idioma.

La preparación para el GED también puede ofrecerse como un servicio para mejorar las destrezas de una persona y aumentar el potencial para triunfar en un programa de capacitación relacionado con el empleo o para proporcionar las credenciales para tener acceso a programas o empleos de nivel más alto. De hecho, las destrezas para tomar la prueba del GED

y tomar exámenes en general con frecuencia están relacionadas directamente con la capacitación de aptitudes de trabajo debido a que un diploma de preparatoria (high school) o el equivalente se requiere usualmente o se prefiere para muchas situaciones de empleo. La preparación del GED y el acto de tomar la prueba incluso podrían ser un requisito previo para la capacitación de destrezas ocupacionales específicas.

Métodos para proporcionar la capacitación para el GED

La necesidad de los cursos de preparación del GED o el acceso a la prueba con frecuencia se evalúa a través de una evaluación vocacional. Sin embargo, el centro típico podría no ofrecer evaluaciones vocacionales. Los centros que no ofrecen educación vocacional podrían considerar la incorporación de un método de evaluación que determine la necesidad o el deseo de tener los servicios para el GED.

La preparación para el GED es muy específica y exacta debido a su proceso de enseñanza para una prueba específica. Por lo tanto, la preparación para el GED no puede incorporarse bien a la mayoría de los programas existentes. Sin embargo, si la persona se da cuenta de que la falta de credenciales de preparatoria es un obstáculo para lograr sus objetivos vocacionales, los centros tienen varias opciones entre las que pueden escoger. La preparación para el GED y las oportunidades para tomar la prueba pueden proporcionarse en un centro de Redes de Vecindarios, o el centro puede facilitar el acceso a proveedores externos que ofrezcan cursos para el GED. Los centros de Redes de Vecindarios que no pueden proporcionar cursos de preparación para el GED puede remitir a las personas a programas de la comunidad reconocidos por proveer el GED. Algunos centros podrían tener un programa de preparación para el GED disponible in situ ya sea a través de un acuerdo contractual, voluntario o de asociación con otras agencias. Algunos centros podrían recibir fondos en forma de un subsidio para apoyar el programa completo con personal del centro. Cualquiera de estas opciones es adecuada, y la que se seleccione debe basarse en los recursos del centro, la elección de la persona y las oportunidades que existan dentro de la comunidad.

La manera como se obtengan los servicios también variará dependiendo de los estilos y las necesidades de aprendizaje de la persona. Algunas personas podrían aprender mejor a través de programas que siguen a su paso y de aprendizaje individual. Otros podrían preferir el adiestramiento con un instructor o procesos en grupo. La evaluación de la base actual de conocimiento y el estilo de aprendizaje de un participante pueden incorporarse a los servicios ofrecidos para garantizar que esos servicios cumplan y traten cada una de las necesidades específicas del participante.

Aprendizaje para toda la vida

El aprendizaje para toda la vida está entretejido estrechamente a la esencia de la preparación laboral. La identificación de una necesidad para el aprendizaje para toda la vida probablemente surgirá durante el proceso de desarrollo de carrera. Sin embargo, no se limita a la capacitación vocacional y la búsqueda de empleo, aunque existe una fuerte relación dentro del contexto vocacional. El aprendizaje para toda la vida también ayuda a los participantes a encontrar un placer más grande en la vida a través de la búsqueda del conocimiento. De esta manera, incorpora la capacidad de usar los recursos de la comunidad y de desarrollar destrezas de entretenimiento sano. Debido a que está relacionado con el trabajo y el juego, el aprendizaje para toda la vida puede proporcionar un

Un recurso útil para buscar empleo

Los centros Redes de Vecindarios pueden establecer archivos de recursos y bases de datos para ayudar a los usuarios que buscan ayuda para encontrar empleo. La Alianza de Sistemas de Información y Remisión [Alliance of Information & Referral Systems (www.airs.org)] es la asociación profesional de más de 1,000 proveedores de información y remisión de la comunidad. El sitio de Internet alberga una biblioteca en línea de información, materiales de referencia, artículos y procesos y prácticas de seguimiento que pueden descargarse.

contexto para tanto la información ocupacional como las búsquedas que no son de índole vocacional.

El reconocimiento del aprendizaje para toda la vida como elemento de los servicios que se proporcionan da fe a las declaraciones sobre la naturaleza cambiante del mundo laboral. Las exigencias ocupacionales de la vida moderna requieren educación continua en una variedad de niveles. Dentro del ámbito del trabajo del desarrollo laboral del centro de Redes de Vecindarios, la decisión de adquirir alguno de los elementos relacionados con las destrezas para emplearse es el reconocimiento de que las aptitudes que se aprendan hoy en día necesitarán actualizarse y refinarse a medida que cambien los empleos.

Métodos para proporcionar la capacitación de aprendizaje para toda la vida

Los usuarios de los centros de Redes de Vecindarios deben sentirse con el poder de determinar si desean actualizar o mejorar sus destrezas actuales para el mercado laboral, aprender nuevas aptitudes que se relacionen con los resultados de conseguir empleo, e identificar y buscar objetivos personales más estrechamente ligados a metas vocacionales. Las decisiones relacionadas con el aprendizaje para toda la vida guardan relación con las destrezas en los empleos, así como en las aptitudes sociales y de la vida cotidiana.

Existen muchas maneras para incluir el aprendizaje para toda la vida dentro de los programas del centro de Redes de Vecindarios. Puede hablarse del aprendizaje para toda la vida dentro del contexto de una evaluación vocacional. Al tratar temas de aptitudes, intereses y destrezas, puede ocurrir una conversación relacionada con la carrera contra las opciones de interés personal. Los resultados de la evaluación deben presentarse a la persona con un planteamiento para distinguir las opciones posibles de empleo y búsquedas vocacionales de por vida.

Durante esta evaluación, también debe haber oportunidades para hablar de mejorar y refinar las destrezas ocupacionales o reempacar las aptitudes actuales

en una forma más comercializable. Un ejemplo de esto podría ser una persona que estuvo en el mercado laboral hace más de 20 años. En esa época, él o ella eran secretarios legales y escribían 90 palabras por minuto a máquina. Antes de reformar las destrezas de mecanografía de la persona y hacerlas más “mercadeables”, sería adecuado preguntarse si el aprender aptitudes de computación fue un interés relacionado con su elección de ocupación actual.

Aunque el desarrollo laboral está centrado principalmente en el empleo, el aprendizaje para toda la vida presenta una oportunidad única para proporcionar un juego valioso de recursos para los participantes del programa. Durante la evaluación, pero antes de la preparación del plan individual del programa, cada persona que reciba servicios deberá entender los requisitos del mercado laboral de las ocupaciones específicas en las cuales ha demostrado interés. Si el participante entiende que la carrera deseada requiere que adquiera una cantidad de conocimiento importante y no elige seguir esta carrera debido a problemas financieros o falta de tiempo, sería adecuado proporcionarle información y recursos que le permitieran continuar disfrutando de los aspectos de la carrera en una medida que no sea vocacional.

Evaluación de la eficacia de los programas y de los proveedores de capacitación para la preparación de empleos

- Solicite un informe resumido que incluya el grado de terminación, la tasa de colocación y de retención de empleo de los graduados del proveedor de capacitación.
- Comuníquese con los graduados y con los empleadores locales y pídale que le den una referencia para el proveedor de capacitación.
- Observe al proveedor durante la sesión de capacitación.

Por ejemplo, la persona que desee ser veterinario pero que no pueda cumplir con los requisitos de la licenciatura o la capacitación de posgrado de esa carrera, podría orientarse acerca de las opciones de voluntarios para trabajar con mascotas en la comunidad. Esta actividad no se realiza en lugar del empleo, sino como complemento del empleo. El centro puede orientar a las personas para recibir recursos disponibles de por vida para facilitar esta búsqueda. Los recursos pueden incluir, entre otros, catálogos de centros educativos de la comunidad, listas de clubes u organizaciones, programas de estudio e instrucción patrocinados por los gobiernos locales y estatales, y listas de centros de voluntarios.

Actividades de la vida cotidiana e independiente

El concepto de vida independiente y capacitación de las destrezas de vida cotidiana es congruente con el concepto de desarrollo laboral porque promueve la inclusión completa y la participación dentro de la comunidad mediante la obtención de destrezas, información y oportunidades. Las destrezas para la vida cotidiana e independiente están en muchos casos, relacionadas directamente con el éxito laboral. Para la mayoría de la población, el empleo es en gran medida una parte de la vida cotidiana independiente, y sin destrezas para la vida cotidiana, es difícil obtener un empleo. Por ejemplo, una persona con destrezas básicas de administración de dinero y presupuesto tiene más oportunidades de triunfar en ocupaciones de servicio al cliente que una persona que no tiene tales destrezas. La capacitación de las destrezas de vida cotidiana y las oportunidades para tener una vida independiente también mejoran considerablemente las oportunidades para las personas con discapacidades, los jóvenes que están transfiriéndose de un hogar de crianza y las personas con otras necesidades especiales.

Métodos para proporcionar la capacitación para las actividades de la vida cotidiana e independiente

La independencia personal que se obtiene mediante las destrezas para la vida cotidiana e independiente

afecta directamente el éxito en el lugar de trabajo de la persona. La evaluación deberá determinar con precisión los niveles de destreza actual y las necesidades de la persona y determinar hasta qué punto afecta las deficiencias las oportunidades de la persona para obtener y mantener un empleo. Al igual que con otras destrezas básicas, la información recopilada y los datos de la evaluación deberán explicarse e interpretarse claramente al participante junto con las opciones disponibles de servicio. Nada más con este acto de compartir información la persona puede determinar la dirección que debe seguir y los objetivos.

Deben enfatizarse las destrezas básicas de vida cotidiana que se necesitan para el éxito óptimo en los programas existentes de los centros de Redes de Vecindarios. Las opciones de recuperación académica deberán identificarse y establecerse conforme las personas demuestren deficiencias en las destrezas básicas. Mediante la evaluación del participante y la recopilación de información, pueden identificarse las necesidades de la persona de destrezas de vida cotidiana y los servicios para mejorar la vida independiente.

Cumplir con los servicios para las necesidades de vida independiente y actividades de vida cotidiana no requiere tener un programa completo y separado operado por el centro de Redes de Vecindarios. Estas necesidades de servicio pueden cumplirse de muchas maneras. El centro podría ofrecer una serie de cursos sobre destrezas de vida cotidiana entre los cuales los residentes pueden elegir para participar. Un tipo de asesoramiento individual podría ser más adecuado para los recursos del centro o con las necesidades de aquéllos a los que se presta servicio. Los centros también pueden remitir a las personas a los recursos comunitarios disponibles. Por lo menos, el centro de Redes de Vecindarios podría mantener una biblioteca de recursos y actividades para enseñar y promover las destrezas de vida cotidiana. Sin embargo, esta biblioteca deberá estar apoyada por el personal de administración de casos el cual puede mejorar los materiales para los participantes. Puede usarse una variedad de recursos y materiales preparados comercialmente y adaptarlos para cumplir con las

necesidades específicas y las metas de las personas que reciben servicios.

El Apéndice B contiene una lista de los sitios de Internet que ofrecen recursos para enseñar las destrezas básicas.

Programas de preparación y retención del empleo

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel vital para ayudar a los residentes desempleados o de ingreso bajo a obtener el empleo que desean. Además de proporcionar acceso a las destrezas tecnológicas necesarias para entrar en la fuerza laboral actual cada vez más dependiente de las computadoras, los centros pueden educar a los residentes sobre las complejidades de la buena conducta laboral a través de la capacitación de preparación para el trabajo. Esta capacitación se enfoca en las destrezas de la vida tales como la administración de tiempo, resolución de conflictos, resolución de problemas, atuendos y actitudes profesionales y la comunicación.

Una vez que los residentes obtengan el conocimiento necesario para obtener empleo, deberán aprender las destrezas de la vida necesarias para mantener su empleo. Los centros pueden ayudar a los residentes ofreciendo el apoyo adicional que muchos podrían necesitar al establecerse ellos mismos en la fuerza laboral. Los centros pueden hacer eso ayudando a los residentes a aprender a acostumbrarse a las exigencias del lugar de trabajo y a integrar su vida personal con el trabajo. El personal del centro también puede proporcionar y establecer una asociación con un servicio local de mentoría de manera que los residentes puedan comunicarse con alguien cuando necesiten orientación de empleo.

Elección y organización de un programa eficaz

Los centros de Redes de Vecindarios tienen tres opciones para proporcionar un programa de

capacitación de preparación para el trabajo:

- **Usar a los miembros del personal del centro de Redes de Vecindarios y a los residentes para realizar la capacitación.** Los centros que elijan usar su personal in situ y los residentes voluntarios para proporcionar la capacitación recibirán varios beneficios. El centro que opte por usar los instructores internos ahorrará fondos al no tener que pagar las cuotas de un proveedor externo. Además, los residentes que elijan ayudar en las sesiones de capacitación podrían disfrutar de una autoestima más alta.

El personal del centro necesitará identificar a los residentes que estén calificados para ayudar con la capacitación. Estos residentes deben tener unas destrezas excepcionales de comunicación e interpersonales y deberán también demostrar un alto grado de creatividad.

El personal del centro también tendrá que identificar a los mejores proveedores locales de servicio que ofrezcan tanto capacitación de preparación para el trabajo como programas para capacitar al instructor para preparar al personal del centro y a los residentes sobre cómo proveer la capacitación. Para identificar a los mejores proveedores

Forme un club de empleo

Una manera eficaz de prestar apoyo a las necesidades laborales de los residentes es mediante clubes de empleo, bajo la dirección de compañeros. Los clubes de empleo son búsquedas de empleo estructuradas y en grupo. El modelo original del club de empleo ha sido copiado a nivel interno y adaptado a varias poblaciones. Su éxito proviene de un concepto en el que el apoyo de otras personas energiza a las personas que buscan empleo a medida que las mismas buscan dicho empleo. Para obtener más información sobre los clubes de empleo, visite www.qintcareers.com/job_club.html.

de capacitación para empleo sin fines de lucro y lucrativos, los centros deben investigar:

- Los consejos de la industria privada (PIC) o juntas de desarrollo laboral.
- Los Centros de Carreras Profesionales One-Stop del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (DOL), los cuales proveen capacitación de desarrollo laboral a solicitantes calificados como a las personas que reciben Asistencia Temporal para Familias Necesitadas (TANF).
- Las Cámaras de Comercio u organizaciones comerciales locales.
- Las agencias de empleo temporal con fines de lucro.
- **El contrato con un proveedor de capacitación sin fines de lucro o lucrativo.** Realizar un contrato con un proveedor de capacitación sin fines de lucro o lucrativo permitirá a los centros de Redes de Vecindarios implantar la capacitación de preparación para el trabajo inmediatamente en lugar de tener que esperar hasta que se capacite al personal del centro y a los residentes. Además, el proveedor ofrece un historial verificable de eficacia y ninguno de los riesgos que el centro enfrentaría al comenzar su propio programa. Por último, usar a proveedores de capacitación de preparación para el trabajo que tengan relaciones establecidas con los empleadores locales aumentará la probabilidad de que los graduados consigan empleos.

Los centros deberán verificar el desempeño de los proveedores de capacitación de preparación para el trabajo a fin de evaluar la calidad y el contenido del programa. Esto debe incluir un resumen provisto por el proveedor de las tasas de personas que terminan el programa, la colocación en empleos y los resultados de la retención de los graduados. Otras maneras de evaluar la eficacia de los proveedores potenciales incluye el consultar a los graduados del programa y a los empleadores locales para que ofrezcan referencias del proveedor de la capacitación de preparación para el trabajo y hacer que el personal observe a los proveedores cuando llevan a cabo la capacitación.

- **Establecer una asociación con un proveedor local del sector privado.** Usar un proveedor del sector privado si no existe otra capacitación de preparación para el trabajo o si el presupuesto del centro no alcanza para otro tipo de capacitación. Las reglas de capacitación de inscripción abierta, salida abierta permiten a estos proveedores ofrecer más oportunidades para las personas que buscan empleo sin destrezas o experiencia laboral. Para evaluar el programa, siga los mismos pasos anteriores.

Comunicación de la importancia de la capacitación de preparación para el trabajo

Los empleadores están de acuerdo de que hay un factor común para el reclutamiento exitoso: las personas que se entrevisten para trabajos de nivel básico deberán tener suficientes destrezas cualitativas, tales como una ética laboral sólida, confiabilidad, puntualidad y buenas aptitudes de comunicación, para que se les contrate y permanezcan empleados. Ya sea que ofrezca la capacitación de preparación para el trabajo directamente o trabaje con organizaciones externas, el comunicar las normas y expectativas de este empleador al personal del centro y a la población de los residentes ofrecerá los beneficios siguientes:

- Enfatizar el enfoque de empleo de la capacitación. Esto comienza el proceso de dirigir a los participantes a una modalidad de capacitación activa de preparación para el trabajo.
- Obtener la aceptación de la capacitación por parte de los residentes. Conseguir la aceptación del requisito de este empleador de los residentes los motivará a tomar la capacitación seriamente.
- Hacer que los participantes de la capacitación estén más enfocados en el empleador. A medida que las personas que buscan trabajo respondan más a los requisitos del empleador, podrán concentrarse mejor en obtener un empleo y en los objetivos de la autosuficiencia. Esto también garantiza un mayor éxito en la capacitación.

- Garantizar una labor de reclutamiento más productiva para la capacitación. Si el personal tiene un buen entendimiento y una buena aceptación del valor que brinda la capacitación de preparación para el trabajo podrá comunicarse mejor con los residentes cuando comiencen el proceso de reclutamiento.

Las siguientes estrategias son especialmente importantes para los centros que deciden ser proveedores directos del programa de capacitación de preparación para el trabajo. Sin embargo, también serán útiles para los centros que participan en asociaciones o relaciones de trabajo contractuales con proveedores externos, ya que representarán aspectos clave del programa que deberán vigilarse durante el tiempo que dure la asociación o el contrato para garantizar que todo resulte bien.

Participación de los empleadores en la capacitación

Los empleadores locales se beneficiarán mucho con la participación en la capacitación de preparación para el trabajo del centro de Redes de Vecindarios. Su aportación puede ayudar a crear una fuerza laboral personalizada de empleados futuros para su compañía. Además su participación:

- **Enviaré un mensaje de esperanza a los participantes de la capacitación.** La participación del empleador muestra a los participantes que existen oportunidades verdaderas de trabajo disponibles después de la capacitación y que hay empleadores interesados en ayudarlos a triunfar.
- **Expondré a los participantes a la cultura del lugar de trabajo.** Los participantes comenzarán a entender qué se requiere para que los contraten y los asciendan dentro de una compañía específica.
- **Proporcionaré a los participantes la oportunidad de hablar con empleadores.** Los participantes reciben la oportunidad de hacer preguntas acerca de las políticas y los procedimientos de la compañía. La interacción también fortalece la autoestima y la confianza.

Los miembros de personal del centro de Redes de Vecindarios deberán realizar labores de alcance para empleadores y manejar la programación de las visitas al lugar de capacitación del personal del empleador tal como los supervisores de la línea producción y el personal de recursos humanos para realizar sesiones de preguntas y respuestas con los residentes. Los miembros del personal deberán exhortar a los empleadores visitantes o funcionarios de recursos humanos a que traigan solicitudes de empleo y realicen entrevistas in situ a los participantes que estén listos para trabajar. Los centros deberán tener un salón privado para las entrevistas.

Establecimiento de relaciones con los proveedores locales de colocación de empleos

Exhorte a los proveedores de servicio que facilitan la colocación de empleos a participar en la capacitación y reunirse con las posibles personas que buscan empleo. La participación de los especialistas en colocación de empleos añade credibilidad a la capacitación y envía un mensaje a los estudiantes de que existen muchas oportunidades de empleo si terminan la capacitación.

Los centros deberán incorporar visitas in situ para los especialistas de colocación de empleo dentro del programa de capacitación. Las visitas ofrecerán una oportunidad para que el especialista se reúna con cada participante del programa individualmente. El centro debe obtener un acuerdo del proveedor de colocación de empleos que proporcionará datos de resultados de empleos después de la capacitación de todas las remisiones del centro.

Identificación y evaluación de las fortalezas y los obstáculos para el empleo

Para diseñar un programa eficaz de capacitación de preparación para el trabajo, el personal del centro deberá primero identificar los obstáculos que tiene para

emplearse cada participante, tal como transporte, cuidado infantil o de ancianos, o abuso de sustancias químicas. Después deberán concentrarse en las pruebas académicas de lectura, escritura y aptitudes de matemáticas, así como el dominio y las aptitudes de inglés. Deben identificarse las preferencias de empleo de las personas que buscan empleo, porque el deseo de la persona para trabajar en un campo específico u ocupación afecta la retención del empleo.

Esta información se vuelve especialmente importante a medida que la población objetiva se desplaza a la fase de colocación de empleo. La información deberá organizarse en una base de datos que puedan usar los administradores de casos a medida que proporcionan apoyo y asistencia a las personas a través de la capacitación de preparación para el trabajo y el proceso de colocación que le sigue. Existen programas de bases de datos disponibles comercialmente diseñados específicamente para dar servicio a los clientes, vigilar los procesos y notificar.

Creación de una declaración de la misión y metas de capacitación

Tanto el personal como los estudiantes necesitan una declaración eficaz de la misión para la capacitación de preparación para el trabajo para ayudarlos a establecer y lograr sus metas. Los participantes deberán comprometerse a mejorar sus actitudes, la trayectoria de sus carreras y sus estilos de vida.

Las metas de capacitación con frecuencia son objetivos específicos adaptados a participantes individuales. Los instructores pueden exhortar a los participantes a crear sus propias metas para la capacitación y las estrategias para lograrlas. Las metas podrían incluir la resolución de obstáculos o un cambio de conductas específicas. Por ejemplo, un participante que llega tarde todo el tiempo a las citas puede establecer la puntualidad como meta. Las metas específicas también pueden ayudar a las personas a asumir responsabilidad y tomar las riendas de sus futuros.

Establecimiento de reglas de participación individual

Las reglas de participación de las personas ayudan a los participantes a modificar las conductas negativas. Las reglas básicas deberán incluir:

- La prohibición del uso de alcohol o drogas.
- La puntualidad, llegar a tiempo.
- La asistencia regular.
- Una actitud positiva.

Los participantes deben entender que las reglas para la capacitación son las mismas que las del lugar de trabajo. Las personas que siempre llegan tarde o faltan mucho al trabajo serán despedidas, sin ninguna excepción. Desde el principio, informe a los participantes que si infringen alguna de las reglas, se les expulsará del ciclo de capacitación.

Establezca un número fijo de ausencias permitidas y de tardanzas. Expulse a los participantes que se pasen del número mínimo y permítales comenzar de nuevo en otro ciclo de capacitación. Generalmente, dos ausencias o tres tardanzas injustificadas a la clase son razón suficiente para la expulsión. El personal del centro también deberá decidir qué constituye una excusa permisible y comunicar las reglas de asistencia verbalmente y por escrito a todos los participantes.

Evaluación de los niveles de preparación para el trabajo

Coloque a la población objetiva en categorías de niveles de preparación para el trabajo. Los niveles deben variar por puntos fuertes, débiles y problemas del participante que presentan obstáculos para obtener un empleo:

- **Nivel I:** Las personas con un historial reciente de empleo, sin problemas médicos ni obstáculos obvios de trabajo, y la motivación para encontrar un trabajo.

- **Nivel II:** Las personas que no tienen un historial de empleo que estén capacitadas física y mentalmente para trabajar, pero que tengan varios obstáculos para trabajar, como cuidado infantil, transporte, maltrato doméstico o autoestima baja.

Dependiendo de los recursos disponibles de personal, podría ser la manera más eficaz preparar dos modelos distintos de capacitación de acuerdo con la preparación para el trabajo que tengan los participantes.

Diseño de la capacitación de preparación para el trabajo

El programa de capacitación de preparación para el trabajo, el formato y la duración deben diseñarse con los niveles de preparación para el trabajo del participante en mente. A continuación están ejemplos de módulos de capacitación para los participantes de Nivel I y Nivel II (Anexos 1 y 2).

Establecimiento de la capacidad del personal para la capacitación

Uno de los aspectos esenciales de un curso exitoso de capacitación de destrezas cualitativas es la capacidad del instructor de dar un programa de manera creíble e inspiradora. Los instructores de los modelos más exitosos de capacitación de preparación para el trabajo juegan simultáneamente distintos papeles. Estos papeles incluyen instructor, figura de autoridad, alguien que impone disciplina, modelo de conducta, padre, amigo y empleador potencial. Los instructores deben tener destrezas excelentes de comunicación e interpersonales, ser sensibles y tener la capacidad de motivar al impartir la capacitación. También deben entender y ser capaces de comunicar las percepciones y los puntos de vista del empleador acerca de la contratación.

Los centros que usan miembros del personal interno como instructores deberán explorar los cursos de capacitación para el instructor que ofrecen muchos proveedores de capacitación de preparación para el trabajo. No existe financiamiento para este tipo

Anexo 1. Nivel I de preparación para el empleo

Duración de la capacitación: 7 a 10 días.

Formato: Instrucción en clase y entrevistas para trabajos externos.

Orientación: Programe un día de orientación antes del primer día de la capacitación para explicar las metas, los objetivos, el programa y las reglas que deben seguir los participantes para graduarse de la capacitación. Los participantes entonces tendrán tiempo para decidir si están listos para tomar la capacitación. La orientación ayudará a detectar a las personas que estén ambivalentes acerca del programa o que les falte motivación para llevarlo a cabo. La capacitación deberá comenzar a tiempo a la hora programada.

Programa educativo: Concéntrese en las siguientes áreas:

- **Metas.** Los participantes deberán tener metas y objetivos personales, incluyendo el tipo de empleo que desean. El establecer metas ofrece a los participantes opciones sobre sus vidas y los exhorta a asumir responsabilidad.
- **Aptitudes de comunicación.** Cada solicitante de empleo de primer nivel necesita tener estas aptitudes suaves esenciales para que lo contraten y pueda mantener el empleo. La mayoría de los empleadores y los funcionarios de recursos humanos reconocen que con frecuencia ésta es la calidad más importante cuando se toman las decisiones de contratación. Exhorte a los participantes a presentar sus metas a la clase. Este ejercicio mejora las aptitudes de comunicación y refuerza la confianza.
- **Técnicas de entrevista.** Como parte del segmento de las aptitudes de comunicación, los participantes deben trabajar en hacer contacto visual, su postura, el lenguaje corporal, un saludo de mano con firmeza y las aptitudes de entrevista. Los cursos de capacitación de preparación de empleo más eficaces usan cámaras de video para filmar a los participantes en entrevistas simuladas. Éste es un importante dispositivo de aprendizaje y debe incluirse, si lo permite el presupuesto.
- **Currículum eficaz.** Independientemente de la falta de experiencia previa de trabajo, la persona que busque empleo debe entender la importancia de tener un currículum bien preparado y cómo hacer uno. Incluso un currículum que contenga datos biográficos básicos transmite un mensaje positivo al entrevistador de que es un solicitante altamente motivado para obtener un empleo y entiende cómo funciona el proceso.
- **Vestir para triunfar.** Vestir profesionalmente puede significar la diferencia entre conseguir el empleo y no conseguirlo. El atuendo adecuado para una entrevista de trabajo con frecuencia es distinto al vestuario de negocios del lugar de trabajo. Muchos programas ofrecen el atuendo adecuado para entrevistas a los solicitantes de bajo ingreso.
- **Formularios de solicitud de empleo.** Los participantes deberán tener la oportunidad de revisar muchos formularios de solicitud de empleo distintos, incluyendo los de los empleadores con los que se entrevistarán. Esto ayudará a mejorar los niveles de confianza a medida que se preparen para las entrevistas.
- **Búsqueda de empleo y opciones de carrera.** El conocimiento de cómo encontrar un empleo, cómo relacionarse y cómo programar una entrevista es esencial para las personas con la finalidad de llegar a ser autosuficientes. Muy probablemente, el primer empleo que obtengan después de la capacitación no será el último. Los participantes deberán estar preparados y animados a continuar buscando empleos que tengan mejor compensación y potencial de carrera.

Anexo 2. Nivel II de preparación para el empleo

Duración de la capacitación: Tres a cuatro semanas (35 a 40 horas por semana).

Formato: Instrucción en clase y en entrevistas para trabajos externos.

Orientación: Programe un día de orientación antes del primer día de capacitación para explicar las metas, los objetivos, el currículum y las reglas de participación.

Programa educativo: Se concentra en los temas indicados en el Nivel I de preparación de empleo, así como:

- **Resolución de obstáculos para el empleo.** Como parte del programa escolar, los participantes deben trabajar para resolver los obstáculos que tienen para el empleo. Los instructores deben hablar de esos asuntos con cada participante durante el curso.
- **Fortalecimiento de la autoestima y la confianza.** Ésta es un área esencial de mejoramiento para los participantes que no tienen experiencia ni aptitudes laborales.
- **Administración del tiempo y estrés.** Ayuda a los participantes a mejorar los problemas crónicos de puntualidad y sugiere estrategias para lidiar con el estrés que surge por la mala administración del tiempo.
- **Administración de dinero y presupuesto.** Ésta es una aptitud crítica para los participantes que desean reorganizar sus vidas y prepararse para cambios futuros de vivir sin la ayuda de la asistencia pública. Este segmento de la capacitación generalmente incluye cómo abrir una cuenta de ahorros o corriente, consejos para balancear una chequera y cómo preparar un presupuesto.
- **Entrevistas con empleadores.** Los participantes en el ciclo más largo de capacitación para empleo deben estar preparados y tienen que tomar un mínimo de dos o tres entrevistas de trabajo reales para que obtengan experiencia y reciban evaluación después de las entrevistas.

específico de actividad. Si la entidad de capacitación también ofrece colocación de empleos, el centro podría tratar de negociar un acuerdo para remitir sus graduados listos para trabajar para la colocación de empleo a cambio de una cuota más baja para capacitar a sus instructores. Los proveedores de servicio probablemente aceptarán eso porque con frecuencia buscan fuentes confiables de candidatos listos para trabajar.

Evaluación de los instructores

La valoración y evaluación de los instructores garantiza el mejoramiento continuo y una administración de calidad de la capacitación. Se deberá preparar un formulario de evaluación que debe llenar cada

participante el último día de la capacitación. Pida que el proveedor de la capacitación distribuya los formularios de evaluación a los participantes para que los llenen antes de salir de clase. Solicite al proveedor de la capacitación que prepare un resumen de los formularios de evaluación, así como de los formularios originales. Si el proveedor no está dispuesto a hacer esto, pida que le proporcionen los formularios para hacer su propia evaluación. Revise el formulario de evaluación antes de que se distribuya a los participantes para garantizar que capture la información que desea. Si el proveedor de capacitación no proporciona el resumen de evaluación, prepare uno que determine si se cumplieron las expectativas del estudiante, los puntos fuertes y débiles de la clase, el nivel de utilidad y aplicabilidad de la clase, qué

información adicional debería incluirse, qué información puede eliminarse de la clase, y si recomendarían la clase a otras personas. El centro deberá asignar a otro personal para que vigile regularmente la capacitación y presente y revise evaluaciones independientes de los instructores del personal. Después de la evaluación, el personal administrativo del centro deberá reunirse con los instructores para hablar de lo que se descubra y sobre sugerencias para el mejorar el programa.

Medición de los resultados

Medir los resultados es un requisito esencial para cualquier tipo de capacitación independiente. La capacitación de preparación para el trabajo no es la excepción. Los centros deben asignar el personal para vigilar el progreso de los graduados del programa. La medición deberá concentrarse en la colocación de trabajo (o la falta de obtención de trabajo) de cada participante y el porcentaje de los graduados del programa que sigue empleado en intervalos de 3, 6 y 9 meses después de la colocación inicial.

La recopilación de datos de mediciones precisas de desempeño es valiosa por varias razones:

- Provee una guía sobre cómo mejorar la capacitación.
- Provee una herramienta vital para recaudar fondos tanto de fundaciones privadas como del gobierno.
- Puede usarse para mercadear el programa a socios empleadores y participantes potenciales.

El apoyo de la administración de casos

El apoyo de la administración de casos para los graduados recién contratados tiene un efecto importante en el éxito de la retención del empleo. Sin embargo, la administración de casos también debe estar disponible antes de la capacitación, para ayudar a las personas a forjar la confianza que necesitan para hacer la transición de asistencia a la autosuficiencia.

El apoyo individual es importante para el cliente, pero los grupos semanales de apoyo para las personas que hacen la transición hacia un empleo o la búsqueda de empleo es la mejor práctica comprobada en la administración de casos. Estos grupos de apoyo ofrecen a los participantes la oportunidad de compartir los logros, las frustraciones y los problemas que encuentran en sus nuevos trabajos con sus compañeros graduados de la clase de capacitación que aún no han sido contratados. Estos grupos de apoyo con frecuencia ofrecen nuevas maneras y estrategias para vencer los obstáculos que hay para tener éxito en el trabajo.

Retención del empleo: Enseñanza a los residentes de la clave para tener éxito en el empleo

Los estudios de investigación indican que cerca del 22 por ciento de las familias que salen de la beneficencia pública vuelven en menos de 2 años. Es claro que no es suficiente ayudar a los residentes a encontrar trabajo.

El apoyo eficaz de retención del empleo para estas personas con frecuencia significa la diferencia entre tener éxito y fracasar. Esto significa que se debe proporcionar a los trabajadores recién contratados el servicio de apoyo emocional y apoyo que no esté relacionado con el trabajo que ellos necesitan para hacer una transición exitosa a sus trabajos y después para retener sus empleos. Los servicios de seguimiento de retención del empleo, tal como ayudar a los nuevos empleados con cuidado infantil o transporte, o interviniendo en disputas domésticas o conflictos en el trabajo con los supervisores, ofrecen a los residentes las herramientas que necesitan para ayudarlos a retener sus primeros o segundos trabajos y para comenzar a forjar historiales sólidos de empleo. Esto es vital para obtener mejores trabajos y lograr el objetivo final de autosuficiencia. Otros servicios de retención del empleo pueden incluir el ayudar a los participantes a adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno comercial, incluyendo el

entender la importancia que tienen la puntualidad, el atuendo y la conducta profesional.

Muchas situaciones, tales como el cuidado infantil y el transporte que se tratan a través de los servicios de retención deberán abordarse tan pronto como el residente comience la capacitación de preparación para el trabajo en preparación para la búsqueda y la colocación en un empleo. Una vez que el residente comience a trabajar, el personal del centro o los administradores de casos del proveedor de servicio deberán mantener, como mínimo, un contacto semanal con los residentes para ayudarlos a resolver los problemas inesperados que puedan conducir a la pérdida del empleo. El contacto y apoyo estrecho de los administradores de casos en las primeras semanas de un nuevo trabajo ofrece a muchos de los nuevos trabajadores la confianza y estabilidad emocional que necesitan para ser productivos y exitosos.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden identificar, proporcionar y usar a socios locales y personal del centro para otorgar servicios exitosos de seguimiento de retención del empleo a los residentes que hayan hecho recientemente la transición del desempleo a un empleo. Éste es el mejor camino a tomar por los requisitos intensos de trabajo que tiene un programa eficaz de seguimiento de la retención del empleo. Los centros de Redes de Vecindarios podrían usar a proveedores locales de servicio sin fines de lucro o lucrativos, los cuales ofrezcan el apoyo de seguimiento de la retención del empleo como parte de su iniciativa de colocación de trabajo.

Los centros deberán garantizar que el proveedor de servicio que elijan programe al mismo administrador de casos para continuar el trabajo con los mismos residentes durante todo el proceso, comenzando con la búsqueda de trabajo. El administrador de casos deberá proporcionar apoyo moral, práctico y guía a los residentes durante las primeras semanas y meses de un trabajo nuevo. El mejor recurso de información local para identificar las organizaciones que ofrecen servicios de retención es el Consejo de la Industria Privada (PIC) local o la Junta de Inversión Laboral (WIB). Los centros pueden consultar Internet para

encontrar en la Web del Departamento de Trabajo del estado y localizar el número de la junta WIB más cercana.

Los centros que elijan proporcionar directamente los servicios de retención del empleo pueden utilizar los siguientes elementos clave de un trabajo y unas estrategias eficaces de retención para comenzar los servicios nuevos o complementar los existentes de retención. Sin embargo, también serán útiles para los centros que participan en asociaciones o relaciones contractuales con proveedores externos, ya que representarán aspectos clave del programa que deberán vigilarse durante el tiempo que dure la asociación o el contrato para garantizar que todo resulte bien.

Cómo abordar los problemas difíciles

El período crítico en la transición de la beneficencia pública a la autosuficiencia son las semanas o meses iniciales en el primer trabajo. Para proporcionar un apoyo eficaz, el personal de Redes de Vecindarios debe entender completamente los problemas que enfrentan los residentes en el lugar de trabajo y cómo ayudarlos a sobrellevar este importante período.

Los principales problemas que enfrentarán los residentes incluyen:

- **Cumplir con las exigencias de desempeño, culturales y emocionales del lugar de trabajo.**
Las personas que nunca han tenido un trabajo de pronto se enfrentan a preguntas y preocupaciones nuevas acerca de adaptarse a un entorno de trabajo y mantener en equilibrio las exigencias familiares y de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los residentes a entender la relación que existe entre el empleador y el empleado y la importancia de tener un comportamiento profesional. También pueden surgir problemas relacionados con el cuidado infantil y la conducta del lugar de trabajo.
- **Manejo del costo que tiene el ir al trabajo.**
La administración financiera es una de las necesidades vitales de los trabajadores recién

empleados. Con frecuencia, los empleados nuevos tienen dificultades para administrar los gastos nuevos e inesperados, tales como el costo de los viajes ida y vuelta al trabajo, las reparaciones del automóvil, el cuidado infantil después de horas hábiles y los gastos de ropa de trabajo. Para costear estos gastos además de los gastos familiares regulares, los trabajadores nuevos deben aprender cómo crear y administrar un presupuesto.

- **Cómo mantener el equilibrio entre las exigencias de la familia y del trabajo.** Las personas recién empleadas que hayan estado recibiendo beneficencia pública o desempleadas durante mucho tiempo, quizá tengan baja autoestima y dificultades para no hacer caso a las reacciones negativas de parte de los familiares o amigos. Estas personas también podrían sentirse culpables por dejar a los niños pequeños o bebés con personas para que los cuiden.

Preparación de tácticas para ayudar a los residentes recién empleados

Un programa eficaz de seguimiento de retención del empleo deberá proporcionar a alguien que pueda trabajar estrechamente con las personas en estos puntos principales de intervención:

- **Entrada inicial al proceso de autosuficiencia.** Una transición exitosa al lugar de trabajo comienza el primer día de preparación para el trabajo con el desarrollo de una actitud positiva. La deliberación deberá enfatizar la importancia de tener una ética sólida de trabajo, con un énfasis particular en la puntualidad, la responsabilidad y una actitud positiva. Durante este período previo a la colocación de empleo, el administrador de casos y la persona que busca trabajo deberán identificar y resolver inmediatamente todos los obstáculos potenciales del empleo, incluyendo el cuidado infantil (la disponibilidad, el costo y los planes de respaldo), el transporte, las finanzas personales y los asuntos legales.
- **Puntos de contratación.** Este paso del proceso requiere más que una corta llamada telefónica para determinar cómo se encuentra el residente.

Establecer un canal de confianza entre el administrador de casos y el residente requiere tener un contacto frecuente y apoyo, hacer preguntas abiertas y visitar el sitio de empleo cuando sea adecuado. Éste es un período crítico en la transición al empleo. Para triunfar, la persona recién contratada necesita todo el apoyo práctico y moral que sea posible.

- **Las primeras cuatro semanas en un trabajo nuevo.** Debe existir comunicación personal con el nuevo trabajador, ya sea por teléfono o en persona, por lo menos una vez por semana durante el primer mes y una vez al mes de ahí en adelante. Deberá exhortarse al nuevo trabajador a que llame a su administrador de casos siempre que surja un problema.
- **Al final de los primeros seis meses.** Las investigaciones indican que algunos trabajadores nuevos pueden renunciar al trabajo en este momento. Las razones para salirse del trabajo incluyen el estrés de equilibrar las exigencias del trabajo y la familia, los problemas acerca de la falta de aumento de sueldo o ascensos de trabajo o la percepción de poco potencial de avance profesional en la compañía. Para promover la retención del empleo y el avance profesional en este momento, el personal de Redes de Vecindarios deberá revisar el adelanto, los logros y las destrezas transferibles del nuevo trabajador. Si no se ve prometedor el crecimiento con el empleador actual, el personal deberá aconsejar al trabajador sobre cómo buscar un nuevo empleo en compañías que ofrezcan un crecimiento profesional sostenido.
- **Intervención después de la pérdida del empleo.** La confianza y la autoestima del residente puede verse afectada por la pérdida de trabajo. Una vez que entiendan la razón por la que perdieron el trabajo, el personal de Redes de Vecindarios deberá exhortar a los residentes a seguir adelante y comenzar de inmediato nuevas búsquedas de trabajo ayudándolos a actualizar sus currículos, revisando los anuncios de puestos vacantes y llamando para programar entrevistas. Éste es un período que con frecuencia requiere orientación

individual. La comunicación con los residentes es esencial durante este período para evitar que piensen demasiado en la pérdida de trabajo y que pierdan la ambición para continuar su búsqueda de trabajo.

Identificación y desarrollo de un programa eficaz de retención

Ya sea que el centro de Redes de Vecindarios contrate los servicios de retención de un proveedor local o prepare su propio programa, deberán incluirse varios componentes en el programa para que sea eficaz:

- **Miembros proactivos y que den su apoyo.** Los miembros del personal deberán establecer una relación de confianza con los residentes y conocer sus historiales personales, los obstáculos potenciales de empleo, las fortalezas y las debilidades.
- **Frecuencia y duración del apoyo de los servicios.** Los programas más eficaces incluyen la comunicación personal semanal de los administradores de casos con tanto los residentes como los supervisores del lugar de trabajo (dependiendo de las preferencias del trabajador) durante su primer mes de empleo. Deberá haber un mínimo de una comunicación personal al mes con los residentes después de eso. Debe exhortarse a los residentes a comunicarse en cualquier momento con los administradores de casos en relación a problemas. De manera similar, debe exhortarse a los supervisores del trabajo a llamar a los administradores de casos si surgen problemas potenciales.
- **Apoyo del empleador para ofrecer mentores y orientación del trabajo in situ para los residentes.** Algunos proveedores de servicio con servicios eficaces de retención también educan a los empleadores sobre la importancia de establecer un programa de asistencia a empleados (EAP). Los programas EAP están operados por la compañía que típicamente ofrece una línea directa telefónica a la que pueden llamar los empleados para obtener información y remisiones a una amplia gama de asuntos, incluyendo finanzas personales, abuso de sustancias químicas, cuidado infantil, situaciones legales y problemas relacionados con

el trabajo. Los programas EAP también cada vez más ofrecen apoyo financiero o reembolso parcial de matrícula a los empleados que desean obtener más educación relacionada con asignaciones específicas de trabajo. Los proveedores de servicio también pueden ayudar a establecer dichos programas o hacer sugerencias para mejorarlos y responder a los problemas que tengan los trabajadores de nivel básico.

- **Grupos semanales de apoyo de compañeros basados en el vecindario.** En los grupos de apoyo, los residentes pueden compartir triunfos, preocupaciones y problemas comunes del lugar de trabajo con otras personas que están empleadas.

Para evaluar los programas de retención existentes, pida al proveedor de servicio los nombres de los empleadores para llamarlos y pedir su opinión sobre el apoyo de administración de casos que se ofrece a los empleados de nivel básico contratados. Comuníquese con varios clientes y obtenga su opinión del apoyo para la retención del empleo. Examine los porcentajes de retención de clientes en los aniversarios de 6 y 12 meses. Para los clientes que tengan pocos obstáculos de empleo, es realista tener una tasa de retención de 55 a 60 por ciento. Tenga reservas si existen porcentajes de retención que sobrepasen el 85 por ciento. Estos porcentajes son relativos y se basan en el número de obstáculos de empleo que enfrenta la población que recibe los servicios.

Determinación de la magnitud de los servicios de retención que necesitan los residentes

Ya que los servicios de retención son caros y requieren mucho trabajo, el personal del centro de Redes de Vecindarios debe preparar estrategias que se dirijan a los residentes que estén en un riesgo mayor de fracasar en sus primeros trabajos. Esto requiere que los centros examinen extensamente a las personas para identificar a las que tengan los mayores obstáculos para sostener un trabajo, después recopilen una base de datos que esté accesible a los miembros

del personal y los administradores de casos. Los obstáculos potenciales para el empleo incluyen:

- Los niños de edad preescolar y acuerdos de cuidado infantil potencialmente inestables.
- Un nivel bajo de destrezas básicas y poca experiencia de trabajo.
- La falta del diploma de preparatoria (high school) o GED y un nivel bajo en aptitudes de matemáticas y lectura.
- Tener menos de 20 años de edad.
- La falta de un adulto que brinde apoyo en la vivienda.
- No tener una licencia de manejar.
- La falta de transporte.
- Un problema médico existente.
- Un trabajo con salario mínimo sin beneficios.

Un residente con tres o más de estos obstáculos podría necesitar servicios extensos de retención del empleo para tener éxito.

Para garantizar una cobertura más amplia para los residentes, el personal de Redes de Vecindarios deberá diseñar una estrategia mixta de servicios de apoyo de retención. Al separar a los residentes en categorías de riesgo alto, intermedio y bajo, los centros pueden garantizar que todos los residentes reciban algún tipo de apoyo de retención, en lugar de concentrar todos los recursos disponibles en un grupo de alto riesgo. Las categorías pueden definirse como:

- **Riesgo alto.** Un residente que enfrente tres o más obstáculos está en alto riesgo. Es esencial tener contacto semanal en persona con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. El residente debe participar en un grupo de apoyo de compañeros basado en el vecindario. El administrador de casos deberá darle ánimo y orientación individual al residente según sea necesario y estar disponible por teléfono o en persona cuando surja un problema. El administrador de casos también

deberá estar en contacto con el supervisor del trabajador para identificar desde un principio las advertencias de problemas potenciales.

- **Riesgo intermedio.** Un residente que tenga dos o más obstáculos se considera que tiene un riesgo intermedio. Se recomienda tener contacto semanal con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. Es opcional el incluir al residente en un grupo de apoyo de compañeros basado en el vecindario. El administrador de casos deberá darle ánimo continuo y proporcionar orientación individual cuando el residente la busque o cuando el administrador lo considere necesario. No es necesario comunicarse con el supervisor del trabajador a menos que surja un problema.
- **Riesgo bajo.** Las personas con bajo riesgo se identifican por tener por lo menos un obstáculo. Será suficiente tener contacto semanal telefónico con el residente durante el primer mes de trabajo y mensualmente durante los siguientes seis meses. El administrador de casos deberá darle ánimo continuo pero restringir la orientación individual para situaciones en las cuales el residente esté en peligro de perder el empleo.

Los servicios de retención para los miembros de todas las categorías de riesgo incluyen la ayuda para buscar trabajo para los residentes que pierdan sus primeros o segundos trabajos.

Evaluación y entrega de los servicios de retención

Un centro puede tomar varias medidas para proporcionar los servicios regulares de retención a los residentes:

- **Establecer una relación con un proveedor local de servicio.** Realizar una evaluación de proveedores locales de servicio para determinar cuáles ofrecen los mejores servicios de seguimiento de retención para las personas que reciben la asistencia TANF y los residentes de ingreso bajo. Los proveedores no deben cobrar por este servicio si los residentes califican para participar en

Recursos de desarrollo de la fuerza laboral

Hay muchos recursos disponibles para los centros de Redes de Vecindarios para ayudar a los residentes a encontrar, obtener y mantener empleos:

- **El Asesor Laboral de Redes de Vecindarios** (www.NNcareercoach.org) es un recurso en línea creado para guiar a los interesados de Redes de Vecindarios a través de varios recursos de desarrollo laboral, incluyendo las Herramientas de Carrera del Departamento del Trabajo.
- **El Consorcio America Connects** (www.americconnects.net) ofrece información de desarrollo laboral para los centros tecnológicos de la comunidad. Se incluyen artículos, herramientas de evaluación e información de planificación de carreras.
- **El sitio America's Career InfoNet** (www.acinet.org) ayuda a las personas que buscan empleo y a los profesionales de desarrollo de fuerza laboral a informarse sobre las tendencias salariales y de empleo en varias industrias y ocupaciones, a comparar sus conocimientos, las aptitudes y habilidades con los requisitos de la mayoría de los empleos, a buscar información para comunicarse con empleadores, a encontrar información sobre el mercado laboral estatal y obtener acceso a enlaces externos para encontrar en Internet recursos adicionales sobre carreras.
- **El sitio America's Job Bank** (www.ajb.org) es el banco de empleos más grande de Internet y uno de los más frecuentemente utilizados. Pueden verse listas de los empleos disponibles por categoría, ingresando sencillamente el Código postal; además, las personas que buscan empleo pueden publicar sus currículums vitales de manera que varios empleadores puedan verlos.
- **El sitio America's Service Locator** (www.servicelocator.org) también ayuda a las personas a encontrar oficinas que proveen información al público sobre cómo encontrar empleo, planificar su carrera, encontrar capacitación y lidiar con la pérdida del empleo.
- **Centro de distribución de éxito económico** (Economic Success Clearinghouse) conocido antiguamente como Welfare Information Network (www.financeproject.org/irc/win/asp) es un centro de distribución para información, análisis de políticas e investigación relacionada con el bienestar, el desarrollo laboral y otros servicios humanos y de la comunidad.
- **La Administración de Empleo y Capacitación del Departamento del Trabajo de Estados Unidos** (U.S. Department of Labor's Employment & Training Administration [www.doleta.gov]) provee servicios gratuitos a las personas que buscan empleo a través de sus Centros de Servicios Completos "One Stop" ubicados en comunidades alrededor de todo el país. Para localizar el centro más cercano, visite www.careeronestop.org.
- **WorkforceUSA.net** (www.workforceusa.net) es un sitio de Internet diseñado para las necesidades diarias de los profesionales de desarrollo de fuerza laboral. Este sitio provee una biblioteca virtual extensa con herramientas y materiales prácticos que brindan apoyo a las actividades del profesional de desarrollo de fuerza laboral, tales como diseño de programas, evaluación, capacitación y educación.

la asistencia temporal para familias necesitadas TANF. La mayoría de los estados ofrecen contratos de acuerdo con el desempeño a los proveedores según los servicios de retención posteriores al empleo que proporcionen a las personas que reciben la asistencia TANF. También están disponibles subsidios federales competitivos para el apoyo de retención.

- **Firmar un Memorándum de Entendimiento (MOU)** con el proveedor en relación a servicios específicos que proporcionará a los residentes y la duración de estos servicios. Un MOU es un acuerdo por escrito que define y formaliza un acuerdo de asociación y especifica el papel de cada socio. (Vea la Sección 6 para obtener más información acerca de los MOU y las asociaciones).
- **Diseñar y entregar capacitación in situ para el personal local.** Los centros de Redes de Vecindarios pueden usar proveedores locales o grupos sin fines de lucro para capacitar al personal y ofrecer apoyo de retención por medio de la administración de casos, pero la proporción en sí de los servicios debe ser en colaboración con los proveedores de colocación de empleo y los empleadores.
- **Complementar el apoyo de retención del proveedor de servicio con voluntarios de la comunidad.** Los centros de Redes de Voluntarios pueden llenar los vacíos de los servicios de seguimiento de retención usando voluntarios de organizaciones tales como AmeriCorps (www.americorps.org) o Volunteers in Service to America (VISTA) (www.americorps.org/vista/). Los grupos locales de mentores también pueden complementar el trabajo de retención.

Evaluación y actualización de los servicios esenciales de apoyo local

El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá investigar la disponibilidad que existe de servicios complementarios de apoyo de retención por medio de administración de casos que son esenciales para ayudar a los residentes a retener sus empleos y avanzar hacia la autosuficiencia. Estos servicios incluyen:

- **Cuidado infantil para los turnos de fines de semana y nocturnos.** Los trabajadores de nivel básico con frecuencia tienen que trabajar los turnos nocturnos, turnos de toda la noche o turnos de fines de semana. Con frecuencia, no está disponible el cuidado infantil o es muy costoso durante esas horas y los residentes se ven forzados a dejar a sus hijos con parientes o niñeras. Esto puede ser una situación inestable que causa estrés adicional para los trabajadores y que puede conducir a perder el trabajo si se falta mucho al mismo. Para llenar este vacío, las iglesias o los centros comunitarios locales pueden ofrecer voluntarios para el cuidado infantil.
- **Ayuda de transporte.** Con frecuencia los trabajos mejor pagados se encuentran ubicados en áreas que no tienen servicio de transporte público accesible. Exhortar a los residentes a aceptar y mantener estos trabajos con frecuencia requiere que los empleadores o la junta WIB local formen una iniciativa local para proporcionar servicio de camionetas para los trabajadores de TANF y de ingresos bajos. El personal de Redes de Vecindarios debe comunicarse con los proveedores locales sin fines de lucro, la junta WIB o los empleadores para saber si existe este servicio. Los empleadores con frecuencia reúnen sus recursos para transportar a los trabajadores de turnos nocturnos o de toda la noche desde paradas de autobús en el centro de la ciudad a los lugares de trabajo. En algunas ciudades, existen programas que ofrecen carros usados donados y mantenimiento gratuito a los trabajadores de TANF y de ingreso bajo que tienen una promesa firmada de un trabajo. Los participantes deben conservar los trabajos para conservar los carros.
- **Administración de dinero.** El flujo demorado de dinero puede presentar un problema temporal para los empleados nuevos, lo que afecta su capacidad para pagar el alquiler o los servicios públicos o comprar comestibles. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer soluciones para este problema: (1) exhortar a los residentes a que asistan a un curso local de administración de presupuesto para aprender cómo administrar

mejor sus ingresos; o (2) crear un fondo para imprevistos a fin de proporcionar subsidios en efectivo a los residentes que puedan demostrar una buena causa para la dificultad financiera.

- **Grupos de terapia para el abuso de sustancias químicas.** Las personas que acaban de entrar a trabajar podrían comenzar a consumir bebidas alcohólicas o usar drogas después de haberse mantenido desintoxicados durante meses o años debido a las exigencias estresantes en el lugar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios deben poder dirigir a los residentes a recibir tratamiento si se presentara esta situación.
- **Equipos locales de acción de voluntarios para complementar el apoyo de retención.** Algunas comunidades tienen grupos organizados de voluntarios que poseen experiencia en los asuntos pertinentes a los residentes recién contratados, tal como el abuso de sustancias químicas, el maltrato doméstico y los problemas psicológicos de los niños y los adultos. Algunos voluntarios son residentes del vecindario que están dispuestos a ser mentores o simplemente escuchar a las personas.

Uso de programas locales de mentores para complementar las labores de retención

Las investigaciones indican que actuar como mentor para los trabajadores de TANF y de ingreso bajo mejora las posibilidades de que triunfen en un trabajo nuevo. Usar los grupos locales de mentores dentro del vecindario es un método eficaz con respecto a los costos mediante el cual los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar más valor a las iniciativas de seguimiento de retención. Para crear un programa de mentores:

- **Establezca una asociación con los programas locales de mentores del vecindario.** Las fuentes potenciales que podrían operar sus propios programas u ofrecer instrucción a los que ya existen en la comunidad incluyen:
 - La junta WIB local.

Consejos para las actividades de mercadeo por teléfono

- **Prepare una lista de compañías.** Algunas buenas fuentes incluyen Internet, los anuncios clasificados del periódico y la sección amarilla del directorio telefónico. Mantenga un registro cuidadoso de los contactos.
- **Conozca sus puntos de venta.** Identifique tres razones importantes por las cuales las compañías deberían dedicar el tiempo para conocerlo y usar sus servicios.
- **Prepare un manuscrito y después adáptelo a usted mismo.** El manuscrito ayuda para comenzar. Puede personalizarlo a medida que adquiera más confianza.
- **Mantenga la presentación breve y concisa.** Pida una cita durante los primeros cinco minutos de la llamada. Si la persona hace preguntas, conteste e inmediatamente pida una cita de nuevo. No haga pausas, eso permite que la persona haga otra pregunta.
- **Esté preparado para las objeciones.** Todos presentarán objeciones por las cuales no pueden reunirse con usted. Una de las principales objeciones es que el representante de recursos humanos está demasiado ocupado. Enfático que puede realizar la visita en 15 minutos y que tiene flexibilidad para adaptarse a su horario.
- **No permita que los rechazos lo desanimen.** El noventa por ciento de las personas a las que llame, si son personas que no conoce, dirán que no. El otro 10 por ciento que dirá que sí proporcionará las bases en las cuales puede establecer su base de clientes.
- **Aprenda a ser más selectivo.** Con el tiempo, debe aprender a ser más selectivo con las citas que programe. Por ejemplo, puede decidir programar citas solamente con compañías que estén ubicadas en áreas selectas, que tengan puestos disponibles actualmente o que tengan sueldos iniciales superiores al nivel establecido.

- Los ejecutivos jubilados de empresas grandes locales.
- El grupo local de Cuerpo de Servicio de Ejecutivos Jubilados (SCORE), una organización nacional de ejecutivos jubilados con grupos en la mayoría de las ciudades de Estados Unidos.
- Un centro local de jubilación o centro residencial.
- El grupo local de United Way.
- Las iglesias u otras organizaciones religiosas locales.
- **Creación de un programa local de mentores.** Los centros de Redes de Vecindarios deberán establecer asociaciones con grupos de la comunidad para comenzar programas de mentores. La operación de un programa de mentores requiere mucho trabajo. Exige una planificación extensa, capacitación y supervisión práctica de los aspirantes a mentor. Las altas tasas de disminución de personal son comunes porque muchas personas se ofrecen de voluntarios sin darse cuenta del compromiso que requiere el programa de tiempo, energía y apoyo emocional. También existen con frecuencia combinaciones inadecuadas de mentores y residentes.

Creación y establecimiento de programas de información y alcance de empleadores

Un empleador que brinde apoyo y esté enterado es tan esencial para que un trabajador de nivel básico haga una buena transición al trabajo como lo es un programa eficaz de retención posterior al empleo. Independientemente de cuánto apoyo representen los programas de retención para los residentes, los centros de Redes de Vecindarios deberán complementar ese trabajo con Programas de Información para Empleadores que se concentren en los empleadores locales más grandes de empleados de nivel básico. Este programa debería:

- **Educar a los empleadores sobre la contratación de personas desfavorecidas.** Esto es particular-

mente útil para los empleadores y los supervisores de primera línea que tienen una idea negativa persistente acerca de las personas que reciben beneficencia pública y las personas desfavorecidas en general. Los centros de Redes de Vecindarios deberán ofrecer conectar a los empleadores con organizaciones que informen a los supervisores sobre las ventajas sociales y financieras de emplear a participantes que hacen la transición de la beneficencia pública al trabajo.

- **Proporcionar mentores u orientación de trabajo in situ.** Informe a los empleadores sobre los mentores y la orientación de trabajo in situ y la calidad de valor añadido que ofrecen para reducir la disminución de personal entre los trabajadores de nivel básico. Para enfatizar el valor de esta práctica, los centros de Redes de Vecindarios deberán proporcionar ejemplos de las mejores prácticas de mentoría.
- **Promover iniciativas financieras.** Históricamente, los subsidios del empleador no han motivado a muchos negocios a contratar a trabajadores con niveles bajos de destrezas o historiales problemáticos de trabajo. Sin embargo, las encuestas recientes indican que los empleadores pequeños podrían no estar enterados de los programas de capacitación patrocinados por el gobierno federal que ayudan a sufragar los costos de la capacitación de los trabajadores de nivel básico que tienen pocas destrezas. Los centros de Redes de Vecindarios deberán proporcionar un paquete de información acerca de los incentivos financieros para los empleadores que estén interesados en contratar a sus clientes. Los centros deben comunicarse con las juntas locales de WIB o con las oficinas del Departamento de Trabajo estatal para obtener esta información.

Identificación de mejores empleos y mercados

Existe una alta tasa de rotación de personal, naturalmente, en los trabajos de sueldo bajo que no tienen beneficios ni oportunidades para avanzar. Los centros de Redes de Voluntarios deben ayudar a los

residentes a concentrarse en industrias y ocupaciones locales identificadas en donde los sueldos y los beneficios están mejorando o en donde sea posible avanzar.

Existen varias opciones que los centros pueden usar para dirigir a los residentes a mejores trabajos y la autosuficiencia:

- **Identificar a las compañías con una gran demanda para los empleados de nivel básico.** Reunirse con las compañías locales que tienen una alta demanda de puestos de nivel básico y ofrecen buenos sueldos y beneficios. Asegurarse de que los requisitos de contratación de la compañía sean una combinación apropiada para las destrezas y los logros académicos de los residentes. Algunos empleadores exigen diplomas de preparatoria (high school) y un grupo específico de destrezas prácticas, tales como experiencia avanzada o de principiante en computación. Las juntas locales de WIB u organizaciones comerciales locales con frecuencia pueden ayudar a identificar esas compañías.
- **Exhortar a los empleadores a ofrecer capacitación actualizada a trabajadores que ya ocupan cargos.** El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá hablar con las compañías locales acerca de la importancia de ofrecer capacitación de alfabetización o actualización de las destrezas para sus trabajadores de nivel básico que hayan demostrado ser confiables y tener una ética sólida profesional. Por ejemplo, una compañía pagó a un tutor para que acudiera a la compañía después de horas hábiles para proporcionar capacitación en inglés como segundo idioma (ESL) a todos los empleados interesados. Otras compañías ofrecen capacitación de computación y entrada de datos y clases para escribir el currículum en salones de recursos in situ, las cuales pueden aprovechar los empleados durante sus horas de almuerzo.
- **Crear enlaces entre los mercados laborales secundarios.** Una estrategia para crear oportunidades de avance profesional para los empleados de nivel básico es mediante un consorcio

de empleadores manejados por juntas WIB o sindicatos locales. Deben establecerse enlaces entre las industrias de los mercados laborales secundarios que ofrecen trabajos que requieren pocas destrezas y tienen sueldos bajos con una tasa alta de disminución de personal e industrias de los mercados laborales primarios que ofrecen mejores oportunidades de trabajo. El objetivo será reducir las tasas de disminución de personal del mercado laboral secundario trasladando a los trabajadores a empleos mejor pagados en otros lugares si se desempeñan exitosamente en el trabajo de nivel básico durante por lo menos seis meses.

Proporción de recursos para la búsqueda de empleo

Los trabajadores de nivel básico con múltiples obstáculos para el empleo con frecuencia se desplazarán entre varios trabajos antes de encontrar un empleo que puedan conservar y controlar bien. Los servicios eficaces de retención deberán ofrecer ayuda a los trabajadores para encontrar empleos nuevos tan pronto como sea posible después de perder el empleo. Las investigaciones indican que mientras más larga sea la pausa entre la pérdida del empleo y el comienzo de la búsqueda de uno nuevo, mayor será la probabilidad de que la persona deje de buscar y regrese a la beneficencia pública. Los centros de Redes de Vecindarios deberán considerar el ofrecer una variedad de servicios que apoyen a los residentes en su búsqueda de empleo, incluyendo:

- **Establecer salones de recursos locales para la búsqueda de empleo.** Los centros podrían colaborar con un Centro de Carreras Profesionales One-Stop local para permitir a los residentes el uso de sus instalaciones para escribir sus currículos y programar las entrevistas, o los centros podrían tener un salón de recursos in situ. Estas áreas también ofrecen lugares para que los administradores de casos lleven a cabo la orientación individual con los residentes que se requiere para realizar un trabajo eficaz de retención. Estos salones de recursos deberán estar disponibles para que los residentes los usen durante las noches y los fines de semana.

- **Proporcionar capacitación adicional sobre las entrevistas.** Los residentes que han pasado por una variedad de trabajos necesitarán saber cómo explicar sus historiales truncados de trabajo cuando soliciten nuevos empleos. Es esencial la capacitación de entrevista para las segundas o terceras búsquedas. El personal de Redes de Vecindarios debe acercarse a los proveedores locales de servicio para preguntar si pueden ofrecer instructores para impartir seminarios sobre técnicas de entrevistas.
- **Establecer grupos de apoyo entre compañeros.** Una ventaja valiosa para los residentes que pasan por una variedad de trabajos es el grupo semanal de apoyo entre compañeros del vecindario. El grupo ofrece a los residentes un lugar para compartir con otros las frustraciones, los temores, los sentimientos de baja autoestima y otros asuntos relacionados con la pérdida del empleo con otros que están en la misma situación. La dinámica de un grupo como este con frecuencia exhorta e inspira a los residentes a buscar y mantener mejores trabajos.

Programas de colocación y desarrollo de empleos

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ofrecer a los residentes que buscan empleo, una variedad de servicios y apoyo que los ayudarán a forjar las destrezas de trabajo que necesitan para obtener un empleo provechoso. Además, muchos centros ayudan a impulsar a los residentes durante el último obstáculo que con frecuencia los desvía de su meta de obtener un empleo permanente ofreciéndoles servicios de colocación de trabajo. Las agencias de desempleo con frecuencia titubean para aceptar a las personas que tienen historiales cuestionables de trabajo o que carecen de las destrezas de trabajo necesarias para los puestos de nivel básico.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a esos residentes actuando como agente de trabajo y remisión para los clientes que han adquirido

destrezas laborales en el centro. Los centros pueden ayudar a los residentes del modo siguiente:

- **Proporcionando una entrega directa de servicios.** Los centros pueden optar por establecer estrategias que les permitan ofrecer sus propios servicios de colocación y desarrollo laboral. La siguiente sección incluye estrategias que cada centro puede aplicar, así como estrategias más avanzadas que sólo pueden instituir los centros con más personal.
- **Contratando o estableciendo una asociación con otros proveedores de servicio.** Los centros de Redes de Vecindarios pueden acudir a organizaciones de colocación de empleo sin fines de lucro o lucrativas y a entidades públicas, tales como las juntas WIB o PIC locales, para proporcionar los servicios de colocación de empleo para los residentes.

Componentes de un programa de colocación y desarrollo de empleos

Tanto si el centro establece su propio programa como si se asocia con otras organizaciones para ofrecer un programa de desarrollo y colocación de empleo para los residentes, el programa integral de desarrollo y colocación de trabajo incluirá los siguientes componentes:

Evaluación de las características del empleo

En una evaluación de los residentes se proporciona base para el diseño del programa de empleo. Las características del empleo deben determinar a qué industrias y trabajos debe orientarse el programa de empleo y cómo debe estructurarse.

Cada persona que busque trabajo debe preparar primero su currículum. Después de revisar los currículos, los planificadores del programa tendrán una mejor idea de las industrias en las cuales deben enfocarse. Si por ejemplo, un número de personas que buscan trabajo han trabajado anteriormente como auxiliares médicos a domicilio o como asistentes certificados de enfermería, los planificadores de trabajos podrían explorar oportunidades en el área de atención médica.

Los planificadores de trabajos deberán recopilar información adicional para ayudar a expandir los perfiles de necesidades de los residentes. Deben determinar las necesidades de transporte y cuidado infantil, el historial crediticio, el historial delictivo, así como cualquier otro problema personal, tal como abuso de sustancias químicas o alcohol, que podrían impedir que un empleador potencial tomara en cuenta a un residente para un trabajo. Los planificadores de trabajos deberán concentrarse en resolver estos asuntos antes de seguir adelante.

Identificación de sectores potenciales de empleo

Identificar qué sectores de empleo en la región ofrecen las mejores oportunidades económicas que están al acceso de los residentes. Esta evaluación deberá incluir a la industria y negocios privados, instituciones sin fines de lucro y el gobierno. Tome los pasos siguientes para evaluar qué sectores de empleo ofrecen las mejores oportunidades:

- Revise los avisos de puestos vacantes de los periódicos principales y vigile con frecuencia los sectores indicados.
- Revise distintas publicaciones comerciales, tales como el periódico local de negocios, el cual generalmente publica listados de los sectores de empleo principales en una ciudad.
- Investigue los datos de las tendencias económicas recientes en la biblioteca local.
- Realice una encuesta telefónica de empleadores en distintos sectores para identificar sus necesidades de contratación.

Establecimiento de relaciones con empleadores potenciales

Después de evaluar las características de las personas que buscan empleo e identificar los sectores de la industria con el mayor potencial de contratación, comience a establecer una relación con empleadores individuales. Para establecer estas conexiones iniciales, aplique algunas o todas las estrategias siguientes:

- **Unirse y participar en las asociaciones comerciales y de negocios pertinentes.** Afiliarse a la Cámara de Comercio y la Asociación de Recursos Humanos locales. Realizar reuniones para establecer redes de contacto profesional con regularidad que ofrezcan oportunidades para hacer nuevos contactos de negocios.
- **Asistir a ferias de trabajo.** Las ferias de trabajo ofrecen una manera fácil y económica para identificar y conocer empleadores que están buscando contratar empleados nuevos.
- **Utilizar vínculos comerciales con los miembros de juntas u otros patrocinadores.** Si el centro tiene el apoyo de una junta u otros líderes de la comunidad, use esos contactos para identificar los negocios que pueden accederse.
- **Realizar una campaña general por correo, correo electrónico o fax.** Distribuya una pieza general de mercadeo masivo que anuncie los servicios del centro. Debe saber que la respuesta a tales anuncios rara vez es mayor del 3 por ciento.
- **Mercadear por teléfono.** Realice una campaña de mercadeo por teléfono para establecer los contactos iniciales con empleadores. Llame a las personas que toman las decisiones de recursos humanos y programe visitas en persona con ellos.
- **Sondear la comunidad de negocios.** Sondee la comunidad comercial yendo de puerta en puerta para tratar de hablar con la persona principal de recursos humanos. En las empresas pequeñas, éste puede ser el gerente general de la compañía. Si el encargado de recursos humanos no está disponible, deje materiales escritos y de seguimiento con una llamada telefónica. Las dos ventajas principales de este sondeo es que es una manera rápida de distribuir materiales de mercadeo y hacer algunas presentaciones de ventas a la comunidad de negocios, y es una manera de centrarse en compañías ubicadas en las rutas del transporte público.
- **Establecer una relación con negocios e industrias específicas.** Comuníquese con empresas particulares y ofrezca trabajar con ellos de una

manera personal y colaboradora para preparar programas de capacitación que cumplan sus necesidades específicas de contratación de nivel básico.

Identificación y ocupación de vacantes de trabajo

Conduzca un trabajo exhaustivo de alcance para identificar las oportunidades y colocar a las personas en un gran número de compañías. Una estrategia de mercadeo amplia deberá ayudar a identificar empresas o sectores con los cuales los centros podrían establecer fuertes vínculos. Las principales dos estrategias de un mercadeo amplio incluyen:

- **Campaña por correo electrónico, correo y fax.** Envíe por correo electrónico, correo o fax la pieza de mercadeo a los empleadores y solicite pedidos de trabajo. La pieza de mercadeo deberá describir los servicios del centro y los beneficios para la compañía. Dé seguimiento con una llamada telefónica. Debe saber que sin tener contacto personal previo, esto puede tener sólo un éxito limitado.
- **Visitas personales.** Visite las compañías en persona para obtener un pedido de trabajo. (Un pedido de trabajo ofrece información pertinente sobre la futura vacante de trabajo). Programe llamadas de ventas cuando se reúna con los representantes de la compañía en actividades comerciales o en reuniones de recursos humanos. Algunos puntos importantes acerca de realizar llamadas de ventas incluyen:
 - Programe una reunión con alguien que tenga la autoridad para contratar.
 - Confirme la cita el día anterior.
 - Lleve materiales de mercadeo a la reunión.
 - Durante la reunión, determine qué procedimientos sigue la compañía cuando contrata personal de nivel básico, si la compañía ha encontrado difícil conseguir a personas calificadas, y si la compañía ha tenido problemas de rotación de personal.

- Presente las ventajas que tiene trabajar con su programa, incluyendo la investigación cuidadosa de los antecedentes de los candidatos, la capacitación de preparación para el trabajo, los servicios de seguimiento de retención y los ahorros de costo (la proporción de tasas de retención más altas, costos más bajos de reclutamiento y calificación de créditos fiscales).

Si la compañía tiene necesidades inmediatas de contratación, solicite una descripción del trabajo e información sobre: los requisitos específicos de los puestos, tales como el diploma de preparatoria (high school) o la capacidad para levantar, los beneficios tales como el sueldo, atención médica y jubilación, el acceso a transporte público y el proceso de entrevista. Termine la reunión programando entrevistas para tres o cuatro candidatos. Use la siguiente Hoja de Información de Pedido de Trabajo (Anexo 3).

Establecimiento de relaciones con empleadores potenciales

Para conectar a los residentes con las oportunidades de empleo, los centros de Redes de Vecindarios deberán establecer vínculos con compañías o sectores económicos específicos. Las compañías que establecen una relación con una organización de colocación de empleo con frecuencia están más receptivas a ofrecer oportunidades de trabajo a los participantes del programa.

Las maneras de establecer enlaces con una compañía o sector de la industria incluyen:

- **Aprender el negocio de la compañía.** Reúnase con el personal de recursos humanos y realice excursiones extensas en la compañía para entender a fondo sus necesidades y prácticas de contratación. Participe en sesiones de orientación de la compañía para los empleados nuevos y aprenda algunas de las funciones de línea de la compañía. Un planificador de trabajos que entiende el negocio de una compañía puede adaptar un programa de capacitación para cumplir con las necesidades de la compañía y es más probable que se gane su confianza y que haga negocios con usted.

Anexo 3. Hoja de información de petición de trabajo

Información de la compañía

Nombre: _____ Dirección: _____

Contacto en RH: _____ Puesto: _____ Tel.: _____

Supervisor: _____ Puesto: _____ Tel.: _____

Información del trabajo

Título del trabajo: _____ Núm. de puestos: _____

¿Tiene la descripción escrita? Sí ____ No ____

Deberes del trabajo: _____

Prueba de detección de drogas: Sí ____ No ____ Pagada por la compañía _____

Revisión de crédito: Sí ____ No ____ Pagada por la compañía _____

Revisión de antecedentes criminales: Sí ____ No ____ Pagada por la compañía _____

Trabajo con apoyo: _____ Contratación directa: _____

Requisitos del trabajo

Preparatoria (High School)/ GED: Sí ____ No ____ Edad mínima: _____

Mecanografía (palabras por minuto): _____

Pulsaciones del teclado: ____ Cargar: ____ Licencia de manejar: Sí ____ No ____

Se requiere carro: Sí ____ No ____

Software: _____

Otra capacitación o aptitudes: _____

Compensación y beneficios

Sueldo de contratación: ____ Índice de tarifa: ____ Aumento de sueldo: ____

Bonificaciones: ____ Turno: Sí ____ No ____ \$ ____ Desempeño: Sí ____ No ____

Sueldo pagado: Semanalmente ____ Cada dos semanas ____ Quincenalmente ____

Mensualmente _____

Seguro médico: Sí ____ No ____ Costo básico: _____

Disponibilidad: _____ Individual: \$ _____ Por: _____

Proveedor: _____ Padre e hijo: \$ _____ Por: _____

401k: Sí ____ No ____ Disponibilidad: _____

Vacaciones: _____ Disponibilidad: _____

- **Involucre la compañía en el diseño del programa del centro.** Cuando diseñe un programa de desarrollo y colocación de trabajo, pida a los representantes de la compañía que le den sugerencias sobre cómo estructurar el programa para que cumpla con sus necesidades específicas. Por ejemplo, en respuesta a dicha solicitud, la Compañía de Pedidos por Correo ACME podría sugerir que la organización de colocación de empleo incorpore ciertos ejercicios de servicio al consumidor dentro de su programa de capacitación. El preparar una capacitación a la medida para ACME deberá preparar mejor a los participantes para un trabajo en la compañía y aumentará la probabilidad de recibir más oportunidades de trabajo.
- **Involucre a la compañía en la entrega del programa.** Invite a representantes de la compañía a dirigir sesiones de capacitación en el centro. Los representantes de la compañía podrían realizar sesiones técnicas, por ejemplo, un supervisor de un centro de llamadas puede conducir una sesión sobre cómo manejar clientes problemáticos. Otras sesiones podrían tocar temas más generales, por ejemplo, cómo entrevistarse con eficacia y cómo triunfar en las primeras semanas en el trabajo.
- **Coloque a los aprendices en prácticas con empleadores.** Colocar a los aprendices en una compañía en prácticas forja vínculos fuertes con la compañía. Al final de las prácticas de trabajo, los aprendices podrían retenerse como empleados regulares o estar listos para que se les coloque con otro empleador.

Administración del proceso de entrevista de trabajo

Después de recibir un pedido de trabajo, seleccione a los candidatos que reúnan los requisitos para la vacante. Haga esta selección comparando los currículos y los perfiles de las personas que buscan trabajo con las descripciones de trabajo. Después reúnanse con los candidatos en persona. Algunas cuestiones que deben considerarse incluyen:

- ¿Coinciden las destrezas de trabajo necesarias con las de los candidatos?

- ¿Cumple la persona que busca trabajo los otros requisitos especiales (por ejemplo, tiene un diploma de preparatoria (high school), experiencia relacionada)?
- ¿Puede la persona que busca trabajo trabajar las horas programadas?
- ¿Puede llegar al lugar del empleo la persona que busca trabajo? ¿Tendrá problemas de transporte la persona que busca trabajo?
- ¿Está interesada la persona que busca trabajo en esa oportunidad?

Después de seleccionar a los candidatos para las entrevistas, reúnanse con ellos para describir en detalle el puesto y ayudarlos a prepararse para la entrevista. Proporciónese con todos los datos útiles acerca de la compañía o el gerente de recursos humanos. Por último, recuerde al candidato los siguientes requisitos de entrevista:

- Confirmar la ubicación de la entrevista y pedir instrucciones para llegar.
- Llegar a la entrevista 15 minutos antes.
- Vestir de manera adecuada para la entrevista.
- Pedir la tarjeta profesional al entrevistador.
- Avisar al entrevistador si desea el trabajo.
- Comunicarse con el planificador de trabajos después de la entrevista para evaluar su desempeño.
- Enviar una nota de agradecimiento al entrevistador después de la entrevista.

Dé al candidato un Resumen de Información de la Entrevista (Anexo 4). Esta hoja de resumen ofrece al candidato la información básica de la entrevista para evitar malos entendidos sobre la hora, el lugar, el sueldo, las horas de trabajo o el acceso al transporte público.

Por último, ofrezca al gerente de recursos humanos los nombres de los candidatos que serán entrevistados y las horas programadas para las entrevistas.

Anexo 4. Resumen de información de la entrevista

Nombre del solicitante: _____

Fecha y hora de la entrevista: _____

Compañía: _____

Puesto para el que se entrevista: _____

Sueldo: \$ _____

Programa de horas de trabajo: _____

Incluye fines de semana: Sí _____ No _____

Dirección de la compañía: _____

¿Hay servicio de transporte público disponible al lugar de trabajo? Sí _____ No _____

Si es así, es autobús o metro subterráneo:

Instrucciones: _____

Selección del mejor candidato para el trabajo

Inmediatamente después de la entrevista, el personal del centro deberá comunicarse con la persona que realizó la entrevista para determinar si la compañía está interesada en contratar o continuar el proceso de entrevistas con uno o más candidatos. Durante esta conversación, trate de obtener información sobre todos los candidatos.

Reúnase con los candidatos individualmente para obtener sus opiniones sobre la compañía, e infórmeles si se les ha ofrecido el trabajo. Para las personas a quienes se les ofrezca trabajo, determine si los candidatos están interesados en el puesto. Estas segundas evaluaciones ayudan a evitar que los candidatos acepten puestos que dejarán con rapidez debido a la falta de interés. Las segundas evaluaciones también son importantes para el programa de colocación ya que su reputación y credibilidad

dependen de su capacidad para colocar y retener a las personas en los trabajos.

También reúnanse con los candidatos que no reciban ofertas de trabajo para compartir la información de la compañía sobre sus entrevistas para que puedan aprender de sus experiencias al entrevistarse.

Preparación del candidato para el trabajo

Antes de que el candidato comience a trabajar, evalúe las siguientes áreas para garantizar que esté listo para comenzar a trabajar:

- Cuidado de niños
- Transporte
- Vivienda y servicios públicos
- Ropa
- Crédito
- Atención médica

Al realizar esta evaluación, el centro estará al tanto de cualquier dificultad que puedan tener los candidatos una vez que estén en el trabajo y estará preparado para ayudar si surgen problemas. El personal del centro también debe proporcionar servicios de seguimiento para garantizar que el residente se sienta a gusto en el nuevo nivel de empleo y ayudarlo a sobrellevar cualquier problema adicional que pueda ocurrir.

Expansión de las relaciones con los empleadores

Después de hacer las colocaciones iniciales de trabajo en varias compañías, el centro deberá expandir esas relaciones de manera que pueda recibir pedidos adicionales de trabajo de las compañías. Algunas maneras para expandir los vínculos del empleador incluyen:

- Proporcionar servicios de seguimiento.
- Involucrar a los negocios en distintos aspectos de los programas del centro. Simplemente invitar a los negocios a visitar o recorrer la organización

de colocación de trabajo podría reforzar esos vínculos.

- Organizar ceremonias cuando el centro puede reconocer formalmente el apoyo y la dedicación de la compañía a la comunidad.
- Invitar a un periodista o una cuadrilla de televisión (con la aprobación previa) para entrevistar al trabajador y al director de recursos humanos en una compañía líder de manera que la compañía reciba buena publicidad.

Establecer relaciones eficaces con negocios y después traducirlas en oportunidades de trabajo es el motor de un programa eficaz de empleo. Al establecer estas relaciones, los centros de Redes de Vecindarios pueden identificar las vacantes de trabajo y aparear a los residentes con el empleo. Los centros pueden también ofrecer un importante apoyo proactivo de seguimiento para las colocaciones y los empleadores. Dicho apoyo es esencial para la retención a largo plazo y el éxito definitivo de un programa de empleo.

Programas de avance y crecimiento profesional

El éxito definitivo de la reforma de bienestar público y la asistencia de empleo para las personas que tienen destrezas o historial mínimo de trabajo no se determinará por el número de personas que encuentran trabajos de nivel básico, sino cuántos de estos trabajos conducirán a carreras y la autosuficiencia. Las estrategias que combinan educación y capacitación de destrezas de trabajo con empleos ofrecen el método más eficaz para dar a los trabajadores nuevos las herramientas que necesitan para ascender la escalera profesional y lograr una superación.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel clave en estas labores al enfatizar a los empleadores los beneficios que ofrecerá a sus trabajadores la capacitación adicional. Los centros también pueden promover la capacitación en el trabajo al establecer una relación formal de remisión y contratación con compañías específicas a cambio de oportunidades de avance profesional y capacitación.

Los centros de Redes de Vecindarios también pueden ayudar a los residentes, al personal del centro y a los socios locales a identificar y conectar a compañías individuales, industrias y ocupaciones específicas que ofrezcan oportunidades e incentivos de avance profesional.

Proporción de guía profesional durante la fase de búsqueda de empleo

Los asuntos de crecimiento y avance profesional deben tratarse durante la fase de búsqueda de trabajo de la transición del residente al lugar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios deben exhortar a los planificadores de trabajos y los administradores de casos para ser selectivos cuando remitan a los residentes a compañías para entrevistas de trabajo. Aunque las decisiones acerca de las remisiones

La importancia de las microempresas

- Los empleos por cuenta propia y las microempresas son actividades importantes generadoras de ingreso en las áreas rurales y urbanas.
- Crear y mantener las oportunidades empresariales es una estrategia importante de desarrollo para las comunidades y los vecindarios desfavorecidos.
- Las oportunidades de trabajo por cuenta propia y microempresariales pueden ser especialmente importantes para los empresarios no tradicionales, incluyendo mujeres, minorías, personas de bajos ingresos y trabajadores desplazados o sobrecalificados para los empleos que realizan.
- El sector de las microempresas brinda una importante red de seguridad que hace a las comunidades más confiables y viables.

de trabajo deben basarse en la disponibilidad, el sueldo y los beneficios de trabajo, las oportunidades de avance profesional también deben tomarse en cuenta.

Algunas preguntas que deben hacerse a un empleador incluyen:

- ¿Existe acceso para los trabajadores a la educación y capacitación in situ o fuera del trabajo?
- ¿Se les ofrece a los empleados nuevos reembolso de matrícula, tiempo libre con sueldo, bonificaciones u otros incentivos para obtener capacitación adicional?
- ¿Se ofrece capacitación in situ de destrezas vocacionales avanzadas, GED o inglés como segundo idioma?
- ¿Existe un programa formal de aumentos de sueldo y ascensos para los empleados basados en evaluaciones regulares de desempeño?

El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá remitir a los residentes a los empleadores locales que ofrezcan oportunidades de avance profesional. Si los empleadores no ofrecen esas opciones, el personal del centro deberá explicar los beneficios del aumento de productividad y retención que ocurren cuando se proporciona capacitación a los empleados de nivel básico.

Uso de empleos de transición como herramienta de desarrollo profesional para las personas difíciles de colocar

La experiencia de trabajo en la comunidad, el empleo subsidiado y la colocación de empleo temporal por agencias son estrategias de desarrollo profesional para personas con múltiples obstáculos para un empleo. Estas colocaciones son especialmente eficaces cuando se combinan con educación y capacitación. Cuando se ofrece en un entorno de trabajo con apoyo de un mentor, este tipo de trabajo puede motivar a las personas y darles la confianza que necesitan

para hacer una transición exitosa al empleo y la autosuficiencia.

Para ayudar el desarrollo profesional, el personal de los centros de Redes de Vecindarios deberá:

- **Usar proveedores sin fines de lucro y grupos del sector público como recurso de información.** El personal deberá colaborar con una de esas organizaciones para identificar las opciones de empleo subsidiado más eficaces ya sea en el sector público como en el sector privado locales. Las agencias de gobierno y las organizaciones de negocios locales con frecuencia tienen trabajos de servicio comunitario para personas desfavorecidas. Busque oportunidades que ayudarán a los residentes a desarrollar destrezas mercadeables de trabajo.
- **Considerar el uso de agencias temporales como proveedores de capacitación y colocación.** Cada vez más, las agencias temporales ofrecen un buen trampolín al lugar de trabajo para los trabajadores nuevos con destrezas o experiencia de trabajo limitadas. El trabajo temporal con frecuencia es la mejor manera para que las personas que buscan trabajo, y tienen problemas previos de empleo, forjen destrezas transferibles, establezcan un historial de trabajo sostenido y obtengan buenas referencias de trabajo.
- **Garantizar que el trabajo cumpla con las normas del empleador.** Antes de remitir a los residentes a trabajos, los centros deberán verificar que el trabajo específico que se realizará sea esencial para las ganancias de la compañía y no tareas marginales o de innecesarias. Consulte con la agencia local de beneficencia pública para asegurarse de que las actividades de trabajo cumplan con los requisitos estatales bajo las reglas de TANF.
- **Usar trabajos de transición para promover la calidad de vida de la comunidad.** Cuando explore trabajos de servicio en la comunidad para los residentes, considere proyectos que ofrezcan a los participantes destrezas mercadeables además de permitirles desempeñar trabajos que mejoren la comunidad local. Las opciones podrían incluir

aumentar la capacidad de los centros locales de cuidado infantil y de los programas para jóvenes o cuidado de personas mayores.

- **Garantizar que los trabajos combinen la adquisición de destrezas con educación y orientación de carrera.** Luche para mejorar la calidad de los empleos de transición exhortando a las compañías a proporcionar a los empleados orientación de carrera, instrucción relacionada con el trabajo, credenciales de educación y créditos para los cursos de educación postsecundaria.

Selección de industrias, empleadores y ocupaciones que ofrezcan el mejor crecimiento profesional

Para ayudar a los residentes a hacer una transición exitosa al empleo y comenzar bien su carrera, identifique los trabajos y los empleadores locales más prometedores. Varias fuentes locales proporcionan este tipo de información del mercado laboral. Primero, recopile los datos y después informe a los residentes. Para hacer esto:

- **Evalúe las compañías y las industrias.** Para evaluar a las industrias, las ocupaciones y los empleadores para obtener el mejor crecimiento profesional, investigue lo siguiente:
 - El número de trabajos de nivel básico que se ocupan anualmente, después determine si el número ha aumentado o disminuido en los últimos tres años. Una reducción importante podría significar que la compañía está eliminando esos trabajos.
 - La tasa de retención de trabajadores nuevos a los 6 y a los 12 meses. Compare la tasa de retención de la compañía con otras compañías de la misma industria. La alta retención es una buena señal, la baja retención podría significar que no es un gran lugar para trabajar.
 - El sueldo inicial, los beneficios, el reembolso de matrícula y las oportunidades para que se ascienda a los trabajadores nuevos.

- La disponibilidad de la capacitación avanzada in situ para los trabajadores que ya ocupan cargos.

Las fuentes de estos datos incluyen la junta WIB, la Cámara de Comercio o la organización comercial locales, el Departamento de Trabajo estatal, o una escuela de negocios o departamento local de una universidad o centro educativo.

- **Enfóquese en las industrias que obtengan marcas altas en la evaluación.** Las industrias identificadas en la mayoría de los datos nacionales del mercado laboral como que tendrán el mayor crecimiento de trabajo en la próxima década incluyen la de atención médica, tecnología de la información, hospitalidad/entretenimiento/turismo, ventas al por menor (incluyendo ventas en las tiendas y en centros de llamadas/ventas remotas) y administración/trastienda. El crecimiento de las industrias variará por región.
- **Forme asociaciones con sindicatos locales o empleadores grandes.** Los sindicatos generalmente tienen vínculos con compañías que tienen muchos trabajos que no son técnicos y ofrecen los mejores beneficios y potencial de crecimiento profesional. Los centros de Redes de Vecindarios deberán considerar también comunicarse con un empleador grande local que tenga un gran número de trabajos de nivel básico disponibles y tenga problemas para ocuparlos.
- **Identifique y establezca programas centrados en la colocación de empleos.** Una buena práctica ampliamente usada para enlazar a los trabajadores con pocas destrezas con buenos trabajos y avance profesional es mediante un acuerdo entre un proveedor único con un empleador grande. Los centros de Redes de Vecindarios serán responsables de remitir un número constante de trabajadores listos para trabajar a cambio de un compromiso de parte del empleador de proporcionar capacitación de destrezas avanzadas y oportunidades profesionales.

Mercadeo de los beneficios de proporcionar educación y capacitación in situ a los empleadores

En conversaciones con los empleadores locales, los centros de Redes de Vecindarios deberán indicar que proporcionar capacitación avanzada y oportunidades de avance profesional a los trabajadores nuevos es benéfico para los dos, tanto para el empleador como para el empleado.

Éstos son algunos de los beneficios:

- **Las oportunidades de avance profesional ofrecen un incentivo de retención.** Las investigaciones entre los clientes que van de la beneficencia pública al trabajo indica que las compañías que proporcionan capacitación y oportunidades de carrera aumentan la tasa de retención a un nivel tan alto o más alto que las compañías que contratan a empleados de nivel básico que no tienen obstáculos para el empleo.
- **Los trabajadores nuevos con destrezas mejoradas ofrecen más productividad y utilidades para la compañía.** Los centros de Redes de Vecindarios deberán recordar a los empleadores pequeños este dato. Con frecuencia, las compañías pequeñas se enfocan en los costos iniciales de la capacitación y no toman en cuenta los resultados. Al aumentar las destrezas de los empleados de nivel básico, los negocios pueden ascender a los trabajadores a puestos de más responsabilidad, de esa manera creando vacantes nuevas al nivel básico. Esto brinda crecimiento a la compañía, lo cual es el objetivo de cada negocio pequeño.

Motivación de empleadores para que promuevan el aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo

Los empleadores pequeños y medianos con frecuencia se muestran renuentes a proporcionar capacitación y educación para los trabajadores in situ por los costos de desembolso, la pérdida de tiempo del

personal y el tiempo que se detiene la producción. Para superar estos problemas, los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar a los negocios fuentes de capacitación y servicios de apoyo gratuitos in situ para los trabajadores que desean continuar su educación. Para hacer esto:

- **Identifique las organizaciones locales que proporcionan capacitación en el lugar de trabajo.** Consulte el grupo local de servicios de alfabetización para adultos y las clases de educación continua que ofrece el sistema de escuelas. Estos grupos generalmente ofrecen clases gratuitas para el GED (diploma de equivalencia general), ESL (inglés como segundo idioma) y clases de servicio al cliente en el lugar de trabajo. Los proveedores de servicio también ofrecen varios programas de capacitación para adquisición de destrezas a los trabajadores desfavorecidos y personas que reciben beneficencia pública que estén haciendo la transición a un empleo.
- **Identifique los servicios de apoyo para los trabajadores nuevos que desean tomar clases después de las horas hábiles.** El cuidado infantil y el transporte son los obstáculos más comunes que evitan que los trabajadores nuevos mejoren sus destrezas y continúen su educación. Las agencias del sector público con frecuencia ofrecen vales para transporte público o camionetas para las personas con ingreso bajo o desempleadas que desean continuar su educación por la noche o en los fines de semana.
- **Ofrezca a los empleadores información acerca de las Cuentas de Desarrollo Individual (IDA).** Éste es un programa federal y estatal diseñado para ayudar a los trabajadores de ingreso bajo a separar fondos que el empleador complementará con una aportación paralela para financiar la educación o capacitación adicional. Varios estados permiten que las personas que reciben TANF establezcan cuentas IDA. Para obtener más información, comuníquese con la oficina local del Departamento de Trabajo de Estados Unidos.
- **Exhorte a los empleadores a usar un sistema de categorización de trabajo para los empleados**

nuevos. Un método altamente eficaz para determinar el tipo de adiestramiento que necesitan los trabajadores de nivel básico para ascender es un sistema de evaluación de destrezas que identifica las aptitudes básicas.

Identificación de financiamiento gubernamental para permitirles a las compañías proporcionar capacitación para empleados nuevos

Los empleadores pequeños y medianos son más propensos a proporcionar capacitación a los empleados de nivel básico si pueden sufragar algunos de los costos. Los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar a los empleadores este tipo de información:

- **Fondos federales y estatales de capacitación disponibles para los empleadores.** Consulte al Departamento de Trabajo local o estatal o el Departamento de Desarrollo Económico en relación a los programas de reembolso para la capacitación de trabajadores de ingreso bajo o desfavorecidos.
- **Programas estatales a la medida de capacitación para trabajadores que ya ocupan cargos.** La mayoría de los estados tienen programas personalizados de capacitación para cumplir con las necesidades de empresas o industrias específicas. Estos programas generalmente fijan aportaciones a razón de 50/50 por parte del estado y el empleador. Estos programas tienen la intención de ayudar a los negocios nuevos o en expansión para permanecer competitivos al desarrollar las destrezas de los trabajadores recién contratados o mejorar las destrezas de los trabajadores que ya ocupan cargos.
- **Explore la posibilidad de programas de capacitación de un consorcio de una industria específica.** Existen colaboraciones públicas y privadas que establecen programas de capacitación específicos para proporcionar a los trabajadores las destrezas requeridas para cumplir con el trabajo específico necesario dentro de una industria local. Los ejemplos pueden incluir una industria

bancaria local que establece un programa genérico de capacitación de cajeros bancarios o las industrias hoteleras o de ventas al detalle con centros de llamadas de servicio al cliente que colaboran para establecer un centro de capacitación.

Exhortación a los estados y las municipalidades locales para que promuevan el avance profesional a los empleadores

Las municipalidades locales y estatales necesitan preparar estrategias que exhorten a los empleadores para proporcionar educación y capacitación in situ para ayudar a los trabajadores nuevos a obtener las destrezas mercadeables que necesitan para aumentar sus ingresos y más tarde llegar a la autosuficiencia. El personal del centro de Redes de Vecindarios deberá tratar de facilitar conversaciones con los funcionarios estatales y locales sobre proporcionar incentivos a los empleadores que ofrecen capacitación adicional de actualización para los trabajadores que ya ocupan cargos. Los asuntos que deben tratarse con estos funcionarios incluyen:

- **Cambio del diseño de los programas de desarrollo de destrezas de trabajo.** Los residentes con múltiples obstáculos para obtener empleo necesitan una cantidad considerable de capacitación previa al empleo y experiencia de trabajo de transición antes de transferirse a un trabajo permanente. Colocar a estos clientes antes de que estén listos para sobrellevar las presiones profesionales y personales de un trabajo, con frecuencia termina mal, ya que ellos renuncian o los despiden, y los resultados de la experiencia son una disminución de autoestima y falta de motivación para mejorar la situación.
- **Garantía de que la capacitación previa al empleo esté enlazada a la capacitación posterior a la colocación.** Establezca capacitación y enlaces de trabajo con los empleadores locales para proporcionarles una fuente confiable de trabajadores de nivel básico a cambio del compromiso de que los centros proporcionen la capacitación continua

después de que se contrate a los trabajadores y hayan demostrado una ética sólida de trabajo.

- **Establezca un acuerdo de primera fuente con los empleadores.** Los acuerdos de primera fuente implican a los empleadores que se beneficiarían de un Subsidio Global para el Desarrollo Comunitario (Community Development Block Grant), fondos de vivienda pública o fondos públicos. Bajo estos acuerdos, los empleadores que reciben este tipo de financiamiento acuerdan dar preferencia de contratación a los residentes locales que deseen trabajar. Los acuerdos también ofrecen a los empleadores un sistema confiable y económico para encontrar empleados de calidad. Debe exhortarse a los funcionarios del gobierno a tratar el asunto de proporcionar capacitación in situ para los trabajadores nuevos.

Todos estos programas de enlace de empleo tienen algunas características en común, incluyendo:

- Ofrecer incentivos, tales como préstamos a bajo costo, disminuciones fiscales y variancias de zonificación, como métodos para exhortar a los empleadores a establecer preferencias de contratación.
- Suministrar proveedores de la comunidad con acceso oportuno a las oportunidades de trabajo para sus clientes.
- Preparar acuerdos entre los proveedores de la comunidad y los empleadores para establecer mecanismos formales para investigar, remitir y colocar a los candidatos de trabajo y proporcionar capacitación posterior a la contratación.

Motivación para que las personas que buscan empleo sean más sabias a la hora de cambiar de empleo

Los centros de Redes de Vecindarios deberán instar a los residentes a aprender cómo aplicar sus destrezas en todas las industrias y ocupaciones de manera que puedan tomar mejores decisiones y mejorar las oportunidades para avanzar profesionalmente. A continuación hay algunas sugerencias:

- **Proporcione seminarios y talleres de trabajo sobre cómo hacer un cambio eficaz de trabajo.** Los trabajadores de nivel básico y de bajos ingresos con frecuencia carecen de información sobre cómo usar sus destrezas para encontrar mejores trabajos en industrias que ofrezcan avance profesional. Si el presupuesto lo permite, los centros de Redes de Vecindarios deben invitar a expertos en empleo para informar a los residentes cómo sacar el mejor provecho de sus destrezas de trabajo para obtener un mejor empleo. Otra opción es comunicarse con compañías locales de búsqueda de empleo para ver si pueden proporcionar seminarios pro bono para los residentes.
- **Establecer salones de recursos para los residentes que busquen empleos nuevos.** Este tipo de apoyo es crucial para los residentes que buscan mejores datos de trabajos e industrias que ofrecen capacitación avanzada y crecimiento profesional. Los centros de Redes de Vecindarios deben tener por lo menos una computadora conectada a Internet dedicada a la búsqueda de trabajo.
- **Proporcione administración intensiva de casos sobre los cambios de trabajo.** Los trabajadores nuevos con frecuencia se sienten inseguros de cuándo cambiar de trabajo. Los centros de Redes de Vecindarios pueden proporcionar valiosos consejos teniendo charlas y talleres de trabajo que recomienden a los residentes cuándo buscar trabajo nuevo. Los puntos que deben enfatizarse incluyen:
 - La importancia que tiene adquirir destrezas sobre el sueldo. Cuando comienzan, los trabajadores nuevos deben dar mayor importancia a una compañía que ofrezca capacitación constante de mejoramiento de destrezas y menos importancia a los sueldos iniciales. Cuando los empleadores contratan, dan más importancia a las destrezas del candidato que al sueldo previo. El avance profesional futuro también se basa más en lo que la persona sabe que en lo que gana.

Consideraciones importantes

- El centro y las personas tendrán el potencial para ganar dinero.
 - El centro debe preparar un sistema de reparto de utilidades.
 - El centro necesitará preparar un plan comercial que incluya un resumen del ingreso y los gastos calculados y un marco de tiempo para las utilidades anticipadas.
 - Es probable que el centro necesite equipo nuevo y el software más actualizado para poder ser competitivo.
-
- Brincar de trabajo en trabajo causa una impresión negativa. Otra razón para evitar el cambio frecuente de trabajo es lo parchado del historial de trabajo que causa. Los empleadores buscan confiabilidad y estabilidad cuando contratan. Alguien que cambia de trabajo cada 3 meses, independientemente de la razón, causa una impresión negativa.
 - Establecimiento de objetivos de carrera a largo plazo y estrategias para lograrlos. Los trabajadores nuevos necesitan entender las reglas del camino al progreso, independientemente de dónde trabajen. Infórmeles sobre temas comunes para progresar. He aquí algunos temas comunes que puede tomar en cuenta un residente mientras trabaja en el crecimiento y el progreso profesional:
 - Identificar un objetivo de carrera y una fecha para lograrlo.
 - Desempeñar deberes actuales lo mejor que pueda.
 - Encontrar un mentor profesional fuerte dentro de la compañía y pedir a esa persona consejos para obtener los objetivos de carrera.

- Demostrar la capacidad para desempeñar los deberes del puesto al cual desea que lo asciendan.
 - Ofrecerse como voluntario para realizar asignaciones adicionales cada vez que haya oportunidad.
 - Siempre desempeñar primero las prioridades del jefe.
- **Proporcione mentores expertos externos a los residentes.** Invite a representantes con experiencia en ocupaciones o industrias para que hablen con los residentes. Varias organizaciones de negocios, como SCORE, tienen ejecutivos actuales o antiguos de negocios disponibles para hablar con grupos acerca del desarrollo profesional. Pida al residente que ha logrado tener éxito o reconocimiento de una industria en particular que hable con los residentes.

Ayudar a los residentes a obtener y mantener un empleo es el objetivo y recompensa principales de los centros de Redes de Vecindarios que deseen invertir en la preparación de un programa holístico de preparación para trabajos. Mediante educación integral, orientación y asociaciones con negocios locales y programas relacionados, los centros de Redes de Vecindarios pueden causar un efecto positivo duradero en el futuro de los residentes.

Microempresas y Redes de Vecindarios

Las microempresas son una fuente potencial e importante de ingreso para los residentes de viviendas aseguradas o patrocinadas por HUD. En estas comunidades ya hay mucha actividad empresarial. Los residentes se pagan unos a otros por cuidar a los niños, cortar el cabello entre ellos o reparar televisiones. Mucha de esta actividad es informal, de tiempo parcial o desde el hogar. Muchos de estos empresarios incluso no se consideran como tales. Con apoyo específico, los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a estos empresarios a identificar oportunidades nuevas de mercado, usar

tecnología para administrar sus negocios y aumentar su ingreso.

Todos los empresarios enfrentan obstáculos importantes similares al comenzar sus negocios. Para las personas con ingresos bajos, los obstáculos son incluso mayores. No sólo tienen que luchar con los obstáculos tradicionales, sino que deben superar el aislamiento físico y social que los rodea. Los centros de Redes de Vecindarios puede ayudar de dos maneras: enlazando a estos empresarios con mercados y servicios externos al complejo de vivienda y proporcionando un entorno de apoyo en el cual los propietarios de negocios pequeños puedan obtener consejos, asistencia técnica y la capacidad de conectarse entre ellos mismos.

Durante la última década, surgieron muchos programas de apoyo para microempresas en todo el país. La mayoría proporciona una combinación de ayuda técnica y préstamos y subsidios destinados a ayudar a los empresarios de ingreso bajo a comenzar y expandir sus negocios. Estos programas son una fuente valiosa para los centros de Redes de Vecindarios que buscan apoyar a las microempresas.

Las microempresas: Ayuda a los residentes para que trabajen por su cuenta

Por definición, las microempresas tienen cinco empleados o menos, incluyendo al propietario. Generalmente son negocios de una sola persona o familiares y requieren menos de \$35,000 para comenzar. Las microempresas tienden a tener poco acceso a préstamos bancarios debido a su tamaño pequeño y falta de garantías o experiencia. La mayoría no puede costear el pago de consejo profesional o espacio de oficina. Algunas microempresas crecen hasta llegar a ser negocios pequeños, pero muchos se quedan como operaciones pequeñas o de tiempo parcial. Las microempresas generalmente se encuentran en una de tres categorías:

- **Negocios de dinero en efectivo o con capital generador.** Estas microempresas aumentan otra

fuentes de ingreso del hogar. Generalmente tienen una contabilidad muy simple de entrada y salida y con frecuencia son informales. El empresario generalmente participa en varias actividades distintas, comúnmente con actividades de temporada o esporádicas. Muchos empresarios de esta categoría no se ven a sí mismos como propietarios de negocios pequeños.

Por ejemplo: Una mujer con dos hijos que gana un ingreso adicional haciendo manicuras y cortes de cabello en su apartamento.

- **Trabajo por cuenta propia.** Estas personas generan todo su ingreso de sus negocios. El producto o servicio generalmente está más definido que el negocio de dinero en efectivo o con capital

Mercadeo exitoso por Internet

Un fabricante de féretros de Virginia estaba vendiendo aproximadamente cuatro féretros de madera de pino, hechos a mano al mes. Entonces decidió anunciarse en Internet. Durante la primera semana, recibió 1,000 pedidos, en parte fue porque sus féretros eran más baratos que sus competidores y de buena calidad. Después del período inicial de pánico, identificó subcontratistas para que le ayudaran a completar los pedidos. Una mejor planificación preliminar e investigación de mercado lo hubiera preparado para el aumento de la producción.

Una mujer de Carolina del Norte tenía un pequeño negocio de manualidades en su casa, vendía sillas para niños con respaldo de lona. Ella puso su negocio en el sistema Civicnet y recibió una propuesta de 7,000 artículos de un vendedor al por mayor. Con la ayuda de su asesor local de pequeños negocios, preparó una buena oferta usando subcontratistas para producir las partes. Sin el asesor local, ella no hubiera sabido cómo preparar la oferta o cómo aumentar su producción a un volumen tan alto.

generador, y el proceso de llevar cuenta de los registros y la contabilidad son más formales. Las personas que trabajan por su cuenta tal vez no estén inscritas con ningún cuerpo oficial.

Por ejemplo: Un hombre que se gana la vida reparando electrodomésticos.

- **Negocios pequeños.** Estos negocios tienen empleados y pueden ofrecer una variedad de productos y servicios. Tienen sistemas formales de contabilidad, aunque no siempre están computarizados y pueden ser bastante básicos.

Por ejemplo: Una compañía de servicio de banquetes que emplea a un chofer y meseros.

Aunque los tres tipos de negocios existen en las viviendas aseguradas y patrocinadas por HUD, la mayoría de las empresas son de personas que trabajan por su cuenta desde el hogar y ofrecen servicios específicos. El sector de servicio es atractivo porque requiere poco capital para comenzar. Muchas microempresas con bajo ingreso combinan sus negocios con otras actividades, tales como un empleo o cuidado infantil. En un estudio de 405 microempresas, casi la mitad dependía de otras fuentes de ingreso aparte del negocio. De esta muestra:

- el 78 por ciento de los empresarios eran mujeres.
- el 68 por ciento eran de un grupo étnico o racial minoritario.
- el 47 por ciento tenía ventas mensuales brutas menores de \$1,000.

El apoyar a las microempresas se ha convertido en una estrategia ampliamente reconocida para tratar la pobreza, el desempleo y el deterioro de la comunidad. La Asociación para Oportunidades Empresariales (Association for Enterprise Opportunity, AEO), la asociación comercial de programas microempresariales de Estados Unidos, informó que en 2003 existían 29 millones de microempresas en Estados Unidos. La AEO también informó que en 2002 estas empresas reunidas emplearon a un total de más de 28 millones de personas. Los programas tienden a ser pequeños, la mitad de ellos prestan servicio a menos de 100

clientes al año. Cada mes, empiezan programas nuevos. Los programas reconocen que la mayoría de las personas tienen la capacidad fundamental de aplicar sus talentos, creatividad y arduo trabajo para mejorar sus vidas. Al apoyar a las microempresas, los centros de Redes de Vecindarios pueden dar a las personas una mano para forjar su propio camino para salir de la pobreza, en lugar de mantenerlos dependiendo del apoyo de otros.

Los desafíos que enfrentan las microempresas

Las microempresas compiten en un mercado competitivo y complejo. Para triunfar, deben vencer desafíos en cuatro categorías generales:

- Información y acceso al mercadeo.
- Conocimientos y acceso sobre financiamiento.
- Labores de administración.
- Apoyo moral y establecimiento de una red de contactos.

Información y acceso al mercadeo

Para crecer, las microempresas necesitan identificar las oportunidades de mercado externas a su comunidad inmediata. Esto es especialmente importante para las empresas en viviendas de ingresos bajos porque sus mercados locales, por definición, tienen poco poder adquisitivo. Esas empresas necesitan información acerca de clientes potenciales y ayuda para conectarse con ellos.

Los ejemplos específicos de las necesidades de mercadeo de las microempresas en las viviendas subsidiadas por HUD incluyen:

- **Medir la demanda de productos nuevos o existentes.** Los microempresarios necesitan conocer a sus clientes y a sus competidores.
- **Determinar el precio de los productos y los servicios.** La determinación inadecuada de precios es una de las principales razones del fracaso de un negocio. Las microempresas con frecuencia establecen los precios sin un entendimiento

completo de todos los costos indirectos y sin una clara idea de la sensibilidad al precio de sus mercados. Esto puede causar que se establezcan precios demasiado altos y se pierdan clientes o, con más frecuencia, precios demasiado bajos y se enfrenten a pérdidas.

- **Identificar clientes y sistemas de distribución.** Los empresarios de ingresos bajos con frecuencia no tienen las redes profesionales ni personales en las que se apoyan los empresarios más ricos para desarrollar los mercados. Esto quiere decir que sus negocios tienen mercados limitados y no llegan a alcanzar todo su potencial. La mayoría de los negocios muy pequeños también son menos capaces de negociar transporte barato o los mejores precios al por mayor debido a que son productores de escala muy pequeña.
- **Negociar contratos y estructurar propuestas de proyectos.** Una vez que la microempresa identifica a clientes potenciales, no siempre están seguras del lenguaje comercial adecuado que deben usar en las propuestas de proyectos.
- **Preparar folletos y volantes de mercadeo.** Las microempresas tienen dificultades para dar publicidad a sus servicios. Generalmente no tienen acceso a editoriales de escritorio y con frecuencia no están seguras de cómo deben verse los materiales de mercadeo.

Conocimientos y acceso al financiamiento

La mayoría de las microempresas podría no ser capaz de tener acceso al crédito del sistema financiero formal, es decir, de bancos, crédito a consumidores y tarjetas de crédito, porque no tienen garantías o tienen un historial crediticio deficiente o carecen de historial de crédito. Muchas tienen dificultades para presentar las ideas de sus negocios a los bancos, los cuales típicamente requieren que los prestatarios muestren un historial de pago de sus deudas de tarjetas de crédito, hipotecas y otros tipos de préstamos para demostrar que son un riesgo confiable. Muchas personas de ingresos bajos nunca han tenido acceso a tarjetas de crédito y nunca han sido propietarios de sus propias viviendas. Otras tienen

problemas realizando los pagos de tarjetas de crédito. Muchas de ellas no tienen relación de ningún tipo con los bancos y realizan todas sus operaciones en efectivo. Con frecuencia, tienen pocos ahorros o no los tienen para solventar las bajas del negocio o los problemas personales.

Las microempresas generalmente reúnen capital de los miembros de la familia o cuando es posible, mediante tarjetas de crédito. El uso de tarjetas de crédito para financiar las operaciones del negocio con frecuencia causa que los empresarios de ingresos bajos se metan en problemas graves de dinero. Los empresarios en viviendas subsidiadas podrían ni siquiera tener acceso a esos medios informales.

Las instituciones financieras de desarrollo de la comunidad y los fondos de préstamos para microempresas han surgido para financiar a los microempresarios. Un beneficio de dichas iniciativas es que también proveen ayuda técnica práctica. Muchos programas incluyen a los empresarios de ingresos más bajos entre su base objetiva de clientes. Sin embargo, el asilamiento geográfico y social de muchas comunidades de viviendas subsidiadas ha dificultado que dichos programas lleguen bien a los residentes.

Labores de administración

Los empresarios nuevos con frecuencia no tienen las destrezas básicas ni los mecanismos de control para operar un negocio exitoso. Entre las limitaciones más comunes están:

- **La creación de un sistema básico para llevar cuenta de los registros.** Muchos microempresarios nuevos no separan los costos de su negocio de los costos de la casa. Para que un negocio crezca, el propietario debe determinar con precisión los costos que implica proporcionar el servicio. De otra forma, no podrá cobrar el servicio de manera correcta. Sin un sistema básico para llevar cuenta de los registros, la actividad del negocio permanecerá casual y probablemente no ganará lo suficiente para sostener al empresario.

Por ejemplo: Una mujer que confecciona y vende ropa de bebé no mantiene ningún registro del

dinero que gana. Cuando uno de sus hijos se enferma, ella gasta todo su dinero en medicamentos. Por lo tanto, no tiene los fondos para comprar tela para coser más ropa de bebé y no puede surtir los pedidos que ya tiene.

- **Producir una proyección de flujo de dinero mensual o regular y estados financieros.** Una vez que se establece un sistema básico para llevar cuenta de los registros, el empresario necesita considerar la planificación financiera. Muchas microempresas forjan estrategias a corto plazo, lo cual debilita el futuro de sus negocios. La mujer que cose ropa de bebé podría haber evitado el problema si hubiera planeado las necesidades futuras de dinero y separado una reserva en ahorros para mantenerla cuando surgen problemas inesperados. Para tener acceso a financiamiento de crédito de uno de los muchos programas de apoyo de microempresas, las microempresas tienen que mostrar sus estados financieros.
- **Consejo legal y fiscal.** Los microempresarios tienden a comenzar sin inscribir legalmente sus negocios. La mayoría se sienten intimidados con la complejidad del proceso de inscripción y temen los costos relacionados. Sin embargo, a medida que sus negocios crecen, en realidad ellos se benefician con la inscripción porque pueden hacer sus ventas más abiertamente o calificar para subsidios de apoyo de negocios.

Apoyo moral y establecimiento de una red de contactos

El trabajo por cuenta propia puede ser una empresa muy solitaria. Todos los empresarios necesitan apoyo moral y una junta cordial cerca en ocasiones. Algunos se benefician grandemente con una junta asesora informal o con consultas periódicas con propietarios de negocios con experiencia. Para los residentes de viviendas subsidiadas, los obstáculos comunes incluyen:

- La falta de conocimiento y acceso a recursos existentes debido a la distancia, por no estar bien informados o por no tener un grupo de compañeros de empresarios similares.

- El temor a que se descubra la actividad comercial informal y la falta de confianza sobre cómo abordar al gobierno local o a los proveedores potenciales y los mercados externos al proyecto de vivienda.
- La falta de experiencia en el lenguaje comercial y en la presentación personal, hasta el nivel más básico tal como usar un atuendo profesional, realizar una negociación sobre precios o la presentación de una solicitud de préstamo.
- Los desafíos diarios tales como el acceso a cuidado infantil confiable, transporte y servicios de negocios, espacio de trabajo y administración de tiempo.

Componentes clave de un programa exitoso de apoyo a las microempresas

Los programas de apoyo a microempresas son muy diversos. Algunos se enfocan en un grupo particular de empresarios, tales como inmigrantes, mujeres o personas que reciben beneficencia pública. Algunos programas son locales, mientras que otros se encuentran en todo el país. La mayoría ofrece una combinación de capacitación comercial y acceso a capital. Un número cada vez mayor de programas ha experimentado con maneras de ayudar a las microempresas a tener acceso a mercados y reunir ahorros y activos.

Características de programas eficaces para las microempresas

Los mejores programas de apoyo a microempresas de manera regular cuentan con la mayoría de lo siguiente:

- **Alcance a una sección objetiva.** Para tener éxito, el programa de apoyo a microempresas primero debe alcanzar su sección objetiva. Este principio sencillo en realidad es algo complicado cuando la microempresa está ubicada en viviendas subsidiadas porque los operadores con frecuencia se muestran muy renuentes a exponer a la luz su negocio. Por lo tanto, el programa debe hacer un esfuerzo especial para crear una atmósfera cálida y exhortar a los residentes a tener la confianza de acudir al programa para recibir ayuda.
- **Intercambio continuo de información.** Los mejores programas de microempresas buscan el intercambio continuo de información de parte de sus clientes. Para estar seguros que estén ofreciendo los servicios óptimos a los residentes, el personal del centro de Redes de Vecindarios debe hablar con las personas acerca de lo que hacen, qué servicios usan y necesitan, y cómo obtienen el acceso a los servicios en la actualidad tales como a computadoras, fax y copiadoras. Los residentes deben ayudar a conceptualizar y estructurar los servicios ofrecidos. Dicho proceso no sólo garantiza que los servicios de microempresas serán pertinentes sino que también derrumba el obstáculo de la falta de familiaridad. Una de las maneras más eficaces de hacer que los empresarios participen en un programa de apoyo es hacer que varios residentes campeones exhorten a otros a probar el servicio.
- **Funciones intermediarias.** Los buenos programas de microempresas con frecuencia enlazan a los empresarios con personas y redes que pueden proporcionar servicios adicionales para complementar el programa básico de apoyo. En Ohio, ACEnet se asoció con la Universidad de Ohio para manejar una red comunitaria en línea en la que los negocios podían listar sus servicios y acceder a información dentro y fuera de su propia comunidad.

Los centros de Redes de Vecindarios deben tratar arduamente de conseguir dichos enlaces. Si un servicio particular de microempresas se ofrece en otra institución cercana, generalmente lo mejor es cooperar en lugar de replicar esas actividades. Las asociaciones ofrecen los beneficios de expandir el horizonte y los contactos de los empresarios residentes, así como liberar a los recursos del centro de Redes de Vecindarios para concentrarse en proporcionar servicios que no estén disponibles en otros lugares.

- **Apoyo continuo.** Los programas de microempresas con las tasas más altas de supervivencia comercial generalmente utilizan ayuda técnica continua. Una vez que se emprende un negocio, el primer año puede ser turbulento y requiere reevaluación y reajuste constante, particularmente para los empresarios de ingresos más bajos.

Los centros de Redes de Vecindarios que desean apoyar a microempresas deben tener a alguien en el centro que esté familiarizado con los asuntos de negocios. Éste de preferencia deberá ser el director del centro, pero los voluntarios también pueden serlo si programan horas específicas para estar disponibles y proporcionar ayuda.

- **Establecimiento de redes.** Los buenos programas de microempresas se mantienen experimentando continuamente las maneras de permitir a los empresarios aprender de negocios más experimentados y entre ellos mismos.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden servir como lugar de reunión para dichos grupos. Los directores de los centros podrían iniciar la formación de estos grupos. Podrían crearse grupos que comparten una necesidad común, tal como un curso de capacitación o un grupo interesado en ahorros, o un tipo similar de negocios, tal como de cuidado infantil, mantenimiento de edificios, o servicio de banquetes. El centro también podría actuar como punto de contacto para organizaciones externas que estén interesadas en llegar a estos grupos, tales como proveedores potenciales, clientes u organizaciones de capacitación.

Recursos adicionales

El Instituto Aspen publica el Directorio de Programas para Microempresas y otros documentos informativos. Visite el sitio de Internet (www.aspeninstitute.org) o llame al (202) 736-5800.

La Asociación para Oportunidades Empresariales (Association for Enterprise Opportunity) es la única asociación nacional con miembros en el campo del desarrollo microempresarial. Está dedicada a servir a aquéllas organizaciones que brindan servicios a los microempresarios. Visite www.microenterpriseworks.org o llame al (703) 841-7760.

El grupo Federal Interagency Workgroup de Desarrollo Microempresarial coordina a las agencias federales que están involucradas en trabajos microempresariales. Visite www.sba.gov/microenter.

El Instituto de Desarrollo Social y Económico es una organización sin fines de lucro que se concentra en la investigación social y el desarrollo microempresarial. Visite www.ised.org.

La Fundación Ewing Marion Kauffman es una fundación privada que financia al Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education (CELCEE). Visite www.celcee.edu.

El Centro de Desarrollo Rural del Sur apoya la investigación y los trabajos de extensión para mejorar las vidas de las personas que viven en áreas que no son metropolitanas de Estados Unidos. Visite <http://srdc.msstate.edu>.

Las asociaciones estatales microempresariales ofrecen capacitación empresarial, asistencia técnica y servicios financieros y diversos a las personas de ingresos bajos. Está disponible un directorio de la Corporación para el Desarrollo Empresarial. Más de 25 estados tienen asociaciones. Visite www.cfed.org o llame al (202) 408-9788.

- **Investigación previa de los participantes.** Muchos programas de microempresas investigan a los candidatos o establecen procesos que exhortan a los candidatos a seleccionar por cuenta propia. Por ejemplo, el Instituto de Desarrollo Social y Económico (Institute for Social and Economic Development, ISED) en la ciudad de Iowa, Iowa, estructura los tres primeros talleres de trabajo de su capacitación empresarial como una orientación. Los participantes determinan si tienen las características de un empresario, o no, enfocándose en sus finanzas personales y sus fortalezas y debilidades. ISED después realiza una sesión individual con cada participante para hablar de sus ideas y circunstancias personales. Para este ese momento, el 40 por ciento de los participantes ya ha abandonado la orientación. Es solamente después de esta etapa que el ISED comienza con la información técnica más detallada acerca de la planificación de negocios.

Los centros de Redes de Vecindarios deben reconocer que no todos tienen el potencial para ser empresarios. Muchos no están dispuestos o no pueden lidiar con el estrés, la soledad y el trabajo arduo que se requiere. Cuando se ofrezcan servicios a los empresarios nuevos, los centros deben darles una idea realista por adelantado de las ventajas y las desventajas de operar un negocio. Al mismo tiempo, el centro necesita mantener un equilibrio para no desanimar a los residentes que realmente desean comenzar sus propios negocios.

- **Establecimiento de activos.** Enfocar el crecimiento del negocio solamente en opciones de crédito puede ser extremadamente arriesgado. Muchos programas de microempresas han preparado programas de ahorro para ayudar a los clientes a ahorrar de manera regular y establecer una base de activos personales. Por ejemplo, muchos programas ofrecen las Cuentas de Desarrollo Individual (IDA). Con las cuentas IDA, las contribuciones de ahorros se igualan con donativos del sector privado y los clientes pueden retirar dinero solamente para inversiones de educación, para una vivienda o para sus propios negocios.

Los centros de Redes de Vecindarios pueden asumir el papel principal de informar a los residentes acerca de los peligros de tener niveles irrazonables de deudas y los inmensos beneficios de tener un plan sistemático de ahorros. También pueden presentar a los residentes a los bancos para que los ayuden a establecer cuentas de ahorros.

Plan de acción para apoyar a microempresas

Cada centro de Redes de Vecindarios puede personalizar su propio grupo de servicios especiales para ofrecer a las microempresas. No todos los servicios posibles serán apropiados para cada centro, así que es importante identificar los servicios más necesarios para el mercado local y mantener un número controlable de iniciativas. Siempre que sea posible, el centro deberá presentar a expertos externos para fortalecer el programa.

Determinación de los servicios que se ofrecerán

El paquete de servicios de apoyo a microempresas que se ofrezca depende de cuatro factores:

- **Las capacidades del director del centro de Redes de Vecindarios.** Si el director del centro tiene destrezas comerciales, puede ofrecer orientación personal a los microempresarios en su área de experiencia para complementar otra capacitación más formal. Si el director domina la computación, podría concentrarse más en proporcionar capacitación para los microempresarios en ese sector. Cuando el director carece de experiencia, podría ser necesario obtener ayuda por fuera.
- **Las fuentes de financiamiento.** Éstas son las formas primarias para financiar los programas de apoyo a microempresas.
- **Los subsidios gubernamentales.** El financiamiento para la educación de adultos y la capacitación de empleo están disponibles en los Departamentos de Trabajo, Educación y Salud y Servicios Humanos.

- **Las cuotas por los servicios.** Los centros podrían cobrar cuotas por los servicios de apoyo a microempresas para las personas que no sean parte de la comunidad de Redes de Vecindarios.
- **Los socios.** Los centros pueden formar asociaciones con organizaciones sin fines de lucro que ya han tenido acceso a financiamiento para las actividades de apoyo a microempresas y que necesiten participantes adicionales.
- **Los recursos adicionales.** Los centros de Redes de Vecindarios que están reconocidos por el IRS como organizaciones sin fines de lucro pueden usar su clasificación 501(c)(3) para expandir sus recursos de financiamiento, incluyendo deducciones fiscales para donantes y mayor disponibilidad para obtener una amplia variedad de ayuda gubernamental y de negocios privados. Vea la Sección 7 para obtener información adicional o para saber cómo comenzar el proceso para buscar la clasificación 501(c)(3).
- **Las necesidades de la población residente.** Los tipos de servicios dependerán de cuántos empresarios actuales y futuros vivan en la comunidad de Redes de Vecindarios. Para determinar esto se requerirá investigación y actividades de alcance ya que muchos empresarios de las viviendas de bajos ingresos no están acostumbrados a compartir información acerca de sus actividades de negocios.

**Ejemplo del programa
Centro de Aprendizaje de Redes de
Vecindarios (Neighborhood Networks
Learning Center), Grand Forks,
Dakota del Norte**

Provee cuidado después de salir de la escuela de 3 p.m. a 5:30 p.m. todos los días que la escuela esté abierta, con instalaciones en dos lugares: LaGrave Learning Center y Continental Homes (www.lagrave.com).

- **Los otros recursos locales.** Los programas más eficaces presentan a los residentes a organizaciones externas y a servicios de apoyo a microempresas, incluyendo contables, abogados, técnicos de computación, negocios pequeños exitosos y otras partes relacionadas con negocios. Los servicios disponibles en cada localidad variarán, y el centro podría complementar esos servicios con otros que no estén disponibles en otra parte. Si un centro es particularmente exitoso para proporcionar dichos servicios, podría descubrir que puede vender el servicio a otras personas externas a su comunidad de viviendas.

Servicios óptimos de microempresas para proporcionar

En las mejores circunstancias, los centros de Redes de Vecindarios proporcionarían una combinación de algunos o todos los siguientes tipos de servicios de apoyo para las microempresas:

- Acceso a tecnología.
- Incubadora de negocios.
- Recursos de información.
- Agente.
- Apoyo y ánimo continuos.

Acceso a tecnología

La mayoría de los microempresarios se beneficiarían de tener acceso a computadoras y otro equipo de oficina. Los centros de Redes de Vecindarios podrían establecer un centro de recursos de negocios que idealmente esté accesible después del horario hábil estándar. Para tratar los asuntos de seguridad, una posibilidad que están ponderando los centros es una cerradura codificada que permita la entrada en todo momento a los residentes aprobados. Algunos centros de computación orientados a poblaciones de bajos ingresos están prácticamente sin usarse. La clave para lograr un nivel alto de uso del centro son:

- Muchas horas de operación.
- Realice actividades de alcance para educar a los residentes de la comunidad sobre las

aplicaciones computacionales de significado directo a sus negocios.

- El personal puede explicar a los usuarios primerizos los sistemas.
- El software diseñado específicamente para empresarios, incluyendo el software de contabilidad, los programas editoriales de escritorio para producir materiales de mercadeo y un procesador de texto para preparar los planes y las propuestas comerciales.
- Los sistemas estándar de computación para que los nuevos usuarios no se confundan con un nuevo programa o sistema cada vez que se sienten frente a una computadora.
- Sistema para registrar los usuarios individuales de computación.
- Equipo que funcione. El uso constante de las computadoras causa que con frecuencia ocurran problemas que son relativamente fáciles de resolver. Pero si los usuarios encuentran con frecuencia que el equipo funciona mal, con rapidez se desanimarán.

Uso de voluntarios. Los centros pueden atraer a voluntarios para enseñar clases de computación, administración de los libros o editoriales de escritorio, o proporcionar ayuda individual. Los directores de los centros deberán verificar las destrezas y la experiencia de los voluntarios y garantizar que puedan comprometerse a dedicar horas específicas, por ejemplo, una hora y día específicos cada semana por un número predeterminado de semanas o meses.

Navegación de Internet. Los centros deben proporcionar acceso a bajo costo o sin costo a correo electrónico e Internet. El centro también podría establecer un sitio de Internet para permitirles a las personas externas enterarse de las actividades de la comunidad y establecer un tablero de anuncios para las personas que necesiten y ofrezcan servicios. Múltiples centros pueden compartir sitios de Internet o encargar a otros centros para diseñarlos. Un centro de computación comunitaria realizó clínicas para

presentar a las empresas pequeñas el concepto de Internet. Este útil servicio puede ser operado por un director de centro competente en computación o por un instructor externo.

Mercadeo de Internet. El mercadeo de Internet ofrece a los empresarios una manera de ampliar el mercado de sus productos y servicios. La mayoría de los negocios que operan en Internet usan un enfoque simple. El negocio ofrece los productos o servicios en un sitio de Internet en donde los clientes pueden hacer pedidos. El mercadeo en Internet puede ser otra área en donde múltiples centros de Redes de Vecindarios pueden colaborar entre sí o con servicios externos de mercadeo en Internet.

Otro asunto para los centros es el método de pago. Los clientes de Internet generalmente pagan con tarjetas de crédito. Sin embargo, a menos que el negocio tenga una cuenta de comerciante, no pueden aceptarse los pagos con tarjeta de crédito. La alternativa es solicitar el pago con cheque o que el centro saque una cuenta de comerciante para que los microempresarios la usen por poder. Esta última opción debe explorarse cuidadosamente ya que es probable que aumente la responsabilidad legal del centro y tenga repercusiones de contabilidad.

El mercadeo en Internet generalmente es más exitoso cuando es parte de una estrategia de mercadeo más grande. La respuesta enorme a sólo un anuncio de Internet, tal como el caso del fabricante de ataúdes de Virginia que se muestra en la barra lateral, es rara.

Incubadora de negocios

Los centros de Redes de Vecindarios podrían considerar ofrecer servicios de incubadora de negocios. Las incubadoras de negocios ofrecen instalaciones y apoyo administrativo para los negocios pequeños. La opción más factible es probablemente asociarse con una organización que se especialice en operar incubadoras y la cual esté dispuesta a administrar una usando el espacio y la tecnología del centro. Antes de decidirse por este tipo de servicio, los centros deben tomar en cuenta tres asuntos importantes:

- ¿Existe un número adecuado de empresarios actuales o empresarios potenciales en la comunidad como para hacer que valga la pena el servicio?
- ¿Es éste el mejor uso del espacio y la tecnología dado que se dedicará una gran porción del centro para el uso de la incubadora?
- ¿Tiene la intención el centro de apoyar negocios que comienzan? De ser así, el nivel de apoyo necesario sobrepasará el que generalmente ofrecen las incubadoras.

Si el centro de Redes de Vecindarios determina que una incubadora es una buena idea, es bueno tomar en cuenta dos tipos de incubadoras:

- **Las incubadoras generales.** Estas incubadoras ofrecen espacio compartido de oficina en donde múltiples empresas pueden atender sus necesidades administrativas. Éste no es el lugar donde la empresa hace sus productos o lleva a cabo sus servicios, lo cual generalmente sigue haciéndose en sus viviendas. La incubadora general ofrece una recepcionista y apoyo administrativo, computadoras, teléfonos, máquinas de fax, espacio para reuniones y servicios para llevar cuenta de los registros. Los centros de Redes de Vecindarios pueden complementar estos servicios administrativos con capacitación en planificación de negocios, ayuda con propuestas y otros servicios de orientación de negocios. Se espera que el negocio salga de la incubadora después de un período previamente determinado. La Asociación Nacional de Incubación de Negocios (National Business Incubation Association) tiene información útil y consejos que podrían ayudar a los

**Ejemplo del programa
Oakridge Early Enrichment
Development Center,
Des Moines, Iowa**

Proporciona cuidado a 70 niños de dos meses a cinco años de edad, de 6:30 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes.

centros de Redes de Vecindarios que decidan seguir este camino. Para obtener más información, comuníquese con la National Business Incubation Association al (740) 593-4331 o visite su sitio de Internet en www.nbia.org.

- **Incubadoras de negocios de sectores específicos.** Si la comunidad de Redes de Vecindarios tiene una colección de empresarios del mismo sector de negocios, podría valer la pena establecer una incubadora del sector específico. Un ejemplo es la incubadora de cocina operada por ACEnet, la cual ofrece espacio comercial y preparación certificada de alimentos para que los empresarios de la industria de los alimentos preparen y prueben sus nuevos productos en el mercado. También se ofrecen cursos especiales en esta incubadora para los nuevos empresarios del sector de los alimentos. Dichas incubadoras pueden proporcionar tanto capacitación como relaciones con proveedores y actividades conjuntas de mercadeo. Sin embargo, requiere que un especialista del sector administre el establecimiento y las operaciones y es claramente un gasto adicional grande. No obstante, las incubadoras de sectores específicos podrían ser factibles para los centros con experiencia en el apoyo a las microempresas y en establecer asociaciones con otras organizaciones.

Recursos de información: Rolodexes

Los centros de Redes de Vecindarios pueden jugar un papel importante para llevar información acerca de servicios útiles a sus comunidades. La sección de referencia de la biblioteca puede ser una buena fuente de apoyo. La información debe contener no sólo una lista de nombres de organizaciones, sino también una persona con la que se haya comunicado el director del centro de Redes de Vecindarios que esté dispuesta a actuar como enlace. Esto requiere mucho más trabajo de preparación pero realiza mucho la funcionalidad del servicio de Rolodex.

Entre los tipos de organizaciones a incluirse están:

- Las autoridades locales, para la inscripción y licencias de negocios.

- Los centros de desarrollo de negocios pequeños.
- Los centros educativos comunitarios que ofrecen capacitación vocacional.
- Las Cámaras de Comercio locales.
- Las oficinas municipales de desarrollo comercial.
- Los prestamistas de negocios pequeños.
- Los grupos de apoyo para mujeres.
- Los programas de capacitación.
- Los programas de apoyo y crédito a microempresas.
- Los contables y los abogados dispuestos a ser voluntarios o proporcionar consejos a tarifas reducidas.
- Los bancos dispuestos a abrir cuentas relativamente económicas para las microempresas.

Directorio de formularios modelo. Los microempresarios también se beneficiarían al tener acceso fácil a modelos de documentos comúnmente usados en los negocios, tales como planes comerciales, hojas sueltas de mercadeo, estructuras de las cartas de propuestas y modelos de precios. El centro de Redes de Vecindarios podría exhibir los planes modelo que sean los más adecuados para los negocios pequeños de su comunidad. Los formularios o las solicitudes de muestra pueden tomarse prestadas o usar los modelos de programas existentes de microempresas.

Agente

Un papel clave para el centro de Redes de Vecindarios interesado en apoyar la microempresa es enlazar estas empresas con otras organizaciones, tales como:

**Ejemplo del programa
St. James Manor Computer
Learning Center,
Omaha, Nebraska**

Proporcionó un programa de verano en asociación con Catholic Charities.

- **Fuentes de financiamiento.** Un centro puede invitar a programas de microempresas que ofrezcan financiamiento para realizar su capacitación, orientación y entrevistas de clientes en el centro.
- **Cursos de capacitación.** Un centro puede invitar a instructores de microempresas para ofrecer cursos en el centro sobre planificación de negocios, administración de los libros o mercadeo. También pueden proporcionarse seminarios de temas tales como inscripción legal, preguntas fiscales y determinación de precios.
- **Relaciones con las autoridades locales.** El director del centro de Redes de Vecindarios deberá tratar de conocer a las personas del gobierno local con las responsabilidades de los reglamentos y la programación de negocios pequeños y enterarse de qué beneficios están disponibles a los microempresarios que se inscriban o certifiquen sus actividades. El director después puede facilitar la relación entre los empresarios del complejo y las autoridades locales. A medida que crecen, muchos negocios pequeños se beneficiarán de volverse más formales, lo cual les ayudará a obtener acceso a subsidios gubernamentales, préstamos bancarios y en algunos casos, una gama más amplia de clientes. Pero los empresarios necesitan tener las ventajas de ese enfoque claramente explicadas y que una persona los guíe en el proceso de los requisitos de licencias, zonificación, permisos y requisitos del IRS. El personal gubernamental puede ayudarles con esto.
- **Acceso a los mercados.** Existen varias maneras como los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los microempresarios a entrar a los mercados:
 - Los centros pueden ayudar a los microempresarios a obtener acceso a contratos con autoridades de viviendas. El acceso a contratos confiables del HUD o del administrador o propietario de la vivienda es un primer paso firme y seguro hacia el inicio del negocio. Algunos empresarios desarrollarán sus

negocios desde ese punto al encontrar clientes adicionales para el mismo servicio.

- Los centros de Redes de Vecindarios pueden actuar como enlace entre los residentes y los administradores de sus propiedades, aconsejando a los administradores sobre los tipos de servicios (construcción, jardinería, lavado de carros y mantenimiento) que pueden conseguirse de la comunidad y avisar a los residentes qué servicios buscan los administradores de las propiedades. Dicha lista puede colocarse a la vista en el centro, lo cual podría ayudar a los residentes a crear propuestas para lograr esos contratos. Los programas de microempresas podrían estar dispuestos a cooperar para proporcionar fondos para préstamos.
- El centro puede identificar sectores de la comunidad en donde grupos de microempresarios estén operando y ayudar a reunirlos como grupo para que vendan su producto.
- El centro podría usarse como lugar para realizar una feria comercial, en donde se invite a representantes de las asociaciones de negocios y negocios al por mayor u otros clientes potenciales y externos a la comunidad, para ver los productos y servicios que ofrecen los empresarios de la comunidad de la vivienda.
- El centro puede recaudar y mostrar información de compañías cercanas que muestre los tipos de bienes y servicios que se confeccionan en la comunidad que se sirve.
- **Ayuda para comprar suministros a granel.** Por ejemplo, a través de ACEnet, los grupos de compañías que producen productos enlatados o embotellados compran sus suministros en conjunto para beneficiarse con el precio económico de mayor escala.
- **Ayuda a los sectores objetivos específicos.** El cuidado infantil es un ejemplo de una empresa que con frecuencia opera informalmente en las viviendas subsidiadas. Muchos de estos empresarios podrían desear expandir sus operaciones y convertirse en negocios establecidos más formalmente.

- **Apoyo del establecimiento de contactos.** Los centros pueden ofrecer sus salas de reunión a los grupos de microempresarios.
- **Ayuda a las microempresas con programas de ahorro.** Los centros podrían patrocinar programas de ahorro directamente, ofreciendo espacio para que los grupos interesados en ahorros se reúnan y se pongan de acuerdo con el banco local para la administración de las cuentas de ahorro. El director del centro necesitará evaluar a los bancos locales para determinar cuáles personas se muestran receptivas a un programa de ahorros y las personas que ofrecen las cuotas más bajas y los rendimientos más altos. Por otra parte, podría haber organizaciones operando cerca del centro que ya tienen programas de ahorro operando y podrían estar dispuestas a operar un programa en el centro de Redes de Vecindarios.
- **Programas de aprendices.** Los programas de aprendices históricamente han sido la capacitación principal para una amplia gama de empresas. En los países en vías de desarrollo, los programas de apoyo de microempresas han introducido esta idea con gran éxito. Los programas de aprendices ofrecen capacitación a bajo costo en destrezas útiles con una amplia exposición a las realidades de los negocios, y una oportunidad para cultivar las redes sociales y económicas necesarias para vencer los obstáculos que presenta el trabajo por cuenta propia.

Los centros de Redes de Vecindarios podrían ayudar a ofrecer programas de aprendices al identificar a compañías locales que estén dispuestas a aceptar residentes desempleados por períodos de 3 a 6 meses. El programa podría realizarse mejor con un socio, tal como un programa de apoyo de microempresas. En los mejores programas de aprendices, las compañías se comprometen a proporcionar empleo y a períodos de tiempo predeterminados por mes que el administrador del negocio pasará capacitando al empleado. Los costos de sueldo podrían ser levemente más altos que los pagos de la beneficencia pública y podrían compartirse entre el empleador y el centro. En los programas exitosos de aprendices, los residentes se

gradúan de un trabajo del sector de aprendiz o con la experiencia necesaria para empezar su propio negocio. Al operar programas de aprendices, un asunto importante es la selección previa y cuidadosa de los candidatos.

Apoyo y ánimo continuos

Independientemente de la colección de servicios de microempresas que ofrezca el centro de Redes de Vecindarios, una clave para el éxito es el apoyo individual continuo. Con frecuencia, el director del centro necesitará proporcionar esto. Entre las necesidades continuas del nuevo empresario están:

- **Consejos de cómo usar los recursos del centro de Redes de Vecindarios.** Proporcionar a las personas una orientación sobre el centro y explicar los servicios disponibles y cómo pueden comenzar.
- **Ayuda para lidiar con preguntas específicas.** Aunque los programas de capacitación generalizada son muy útiles para el desarrollo de las microempresas, cada participante como quiera tendrá sus propias preguntas específicas. A menos que alguien pueda proporcionar las respuestas, el empresario novato podría desanimarse. Por ejemplo, un negocio podría ganar el derecho a presentar una propuesta para un contrato con el administrador de la propiedad pero no saber cómo estructurar la propuesta. O, una empresa joven podría encontrar una nueva categoría de cliente para su servicio pero no saber cómo cobrarle a ese cliente. En otro ejemplo, un residente podría conseguir un préstamo de un programa de microfinanciamiento de un socio pero necesitar ayuda para llevar cuenta de los registros y requisitos de informes. El personal del centro debe estar preparado para contestar a esas preguntas o proporcionar acceso a alguien que pueda hacerlo.

Trabajo con otros programas de microempresas

La capacitación, los préstamos y los elementos de ahorro del apoyo a microempresas requieren una gran experiencia y capital. Por lo tanto es preferible

que los centros de Redes de Vecindarios cooperen y se asocien con programas de microempresas en lugar de que traten de establecer todas estas actividades ellos mismos. Para identificar a un buen socio, el director del centro deberá:

- Identificar los programas de microempresas que operen en el área. El Instituto Aspen (www.aspeninstitute.org, (202) 736-5800) y la Asociación para la Oportunidad Empresarial (www.microenterpriseworks.org, (703) 841-7760) son buenas fuentes de información.
- Programar entrevistas telefónicas a programas previamente seleccionados de acuerdo con sus intereses iniciales de una asociación.
- Visitar programas de microempresas seleccionados y entrevistar a sus directores. Los temas a cubrir incluyen:
 - El mercado objetivo del programa. ¿Qué tan bien se identifica el objetivo del programa con la comunidad del centro? ¿Trata el programa con negocios que comienzan o sólo con aquellos que han estado operando durante algún tiempo?
 - La combinación de capacitación, financiamiento y ahorros. ¿Está el programa dirigido hacia el crédito o hacia la capacitación? Si proporciona crédito, ¿es crédito colectivo o individual?
 - El tamaño y los términos del préstamo. ¿Qué tamaño de préstamo hace el programa y durante qué período? ¿Remite el programa los clientes a bancos para el financiamiento? ¿Qué tipos de negocios se incluyen normalmente? ¿Puede trabajar el programa con empresarios principiantes?
 - Tasa de pago. ¿Qué tipos de garantías se necesitan para los préstamos? ¿Están equiparadas a las capacidades de los prestatarios potenciales de su comunidad?
 - Ayuda técnica. ¿Apoya el programa a sus prestatarios con ayuda técnica una vez que hayan comenzado su negocio y tomado un préstamo?

Podría ser útil para el director del centro tomar un par de empresarios de la comunidad de la vivienda en la visita al lugar para obtener sus respuestas a qué tan útil es el programa de microempresas para ellos.

- Identifique a una persona del programa de microempresas que desee aceptar un interés continuo y actuar como contacto en su centro.
- Establezca el primer paso para la cooperación. El programa puede operar un curso de capacitación o realizar una orientación inicial en el centro. El director deberá asumir la responsabilidad de promover el programa dentro de la comunidad y atraer a empresarios para que vengan a la primera reunión.

Cómo dar los primeros pasos

Para determinar el mejor paquete de servicios para su centro, deben identificarse con claridad las necesidades de la comunidad y los recursos disponibles. Los primeros pasos serán:

- Revisar las reglas de la propiedad en el complejo en donde se ubica el centro para determinar si existe alguna prohibición para realizar operaciones de negocios en las unidades de vivienda. HUD apoya los programas de microempresas y no tiene reglamentos en contra de dichas operaciones, pero los propietarios de los edificios podrían tenerlos. Además, revise las ordenanzas locales que correspondan a la propiedad para determinar si existen reglas o prohibiciones similares. Es importante poder explicar estas reglas, o la ausencia de ellas, a los residentes que deseen iniciar un negocio pequeño en sus viviendas.
- Establezca un grupo de voluntarios dispuestos a estar disponibles con regularidad en el centro para proporcionar ayuda individual a los empresarios que usen los programas de computación.
- Contrate a un director con por lo menos destrezas básicas de negocios y computación y un compromiso para crear un entorno de uso fácil para los clientes del centro.

- Establezca grupos de enfoque de residentes que operan sus propios negocios. Entrevístelos para determinar sus necesidades principales. Obtenga las opiniones de cuáles servicios usarán y por qué. Esto tendrá el efecto doble de diseminar información acerca del próximo programa del centro y permitirá al centro adaptar los servicios a las necesidades de su propia comunidad.
- Entreviste otras organizaciones de la región para identificar a socios potenciales y otros servicios útiles de apoyo para los empresarios. Identifique a una persona de contacto en cada organización, que esté dispuesta a actuar como enlace con el centro. Reúna una base de datos de esos servicios que puedan acceder con facilidad los empresarios del centro de Redes de Vecindarios. Los tipos de organizaciones incluyen los fondos locales microempresariales, asesores de negocios pequeños, asociaciones y grupos de contactos, grupos de mujeres, la autoridad local de la vivienda, centros de capacitación de computación, programas de cuidado infantil y otros proveedores de servicio social.
- Establezca asociaciones con programas de apoyo de microempresas que sean de provecho para los clientes del centro de Redes de Vecindarios. Por ejemplo, otro centro local de recursos de computación podría operar un programa de capacitación de QuickBooks en el centro. Las instituciones de microfinanciamiento podrían estar interesadas en operar programas de capacitación en el centro, realizar reuniones de orientación para prestatarios potenciales o patrocinar programas de ahorros para ayudar a establecer una base de capital a los microempresarios. Otras organizaciones podrían estar dispuestas a operar programas de mentoría o de aprendices para los empresarios del centro o ayudarles a entablar contactos para entrar en mercados nuevos.
- Forme un grupo de compañeros con intereses semejantes si hay una alta concentración de personas de negocios similares.
- Realice ferias de mercadeo para mostrar y vender los productos producidos por los empresarios

locales. Invite asociaciones de negocios externos, tales como la Cámara de Comercio local o el Club de Rotarios, para patrocinar o asistir a la feria.

- Comuníquese con la autoridad local de la vivienda para determinar sus necesidades de contratación y colóque éstas en el centro.
- Recolecte buenos ejemplos de perfiles de planes comerciales, contratos, archivos de QuickBook y folletos de mercadeo para dar modelos a los empresarios para que sigan al crear sus propios documentos y planificación. Esto será útil tanto en formato impreso como disponible en las computadoras del centro.
- Vuelva a la comunidad y verifique que los servicios de microempresas provistos se entienden bien y se usarán. El director del centro de Redes de Vecindarios jugará un papel principal en las actividades de alcance y para dar apoyo moral a los empresarios que usen el centro.

En el Anexo C se ofrecen estudios de casos detallados de cuatro microempresas exitosas.

Superación de los obstáculos que se encuentran en el camino a la autosuficiencia

Aunque hay muchos residentes están ansiosos por unirse al mercado laboral, existen obstáculos en el camino al empleo y la autosuficiencia. Estos obstáculos incluyen encontrar cuidado infantil seguro, confiable y económico, y conseguir transporte para llegar a sus trabajos.

Ayuda a los residentes para superar los desafíos del cuidado infantil

Para llevar a cabo la capacitación laboral y dar las clases educativas, y para obtener y mantener sus empleos, los padres deben tener acceso a un lugar para el cuidado de niños que sea responsable y asequible. No obstante, la mayoría de las comunidades carece de servicios adecuados. Los emplead-

ores y funcionarios locales indican que el cuidado de niños representa un obstáculo principal para los trabajadores de bajos ingresos que luchan por encontrar y mantener empleos. Para que los residentes puedan lograr la autosuficiencia, el cuidado de niños debe constituir parte de la solución, en lugar de ser parte del problema.

Además de proporcionar servicios relacionados con el empleo, como capacitación laboral, educación general y ayuda en la búsqueda de empleos, muchos centros de Redes de Vecindarios también ayudan a los residentes a obtener acceso al tipo de cuidado de niños que necesitan para encontrar y mantener dichos empleos. Los centros de Redes de Vecindarios están respondiendo a la necesidad de cuidado de niños de varias maneras. Por ejemplo, muchos proveen programas en sus instalaciones para después de las horas escolares y durante el verano, como clases particulares y enriquecimiento académico, trabajo con mentores, recreación y adultos que supervisan a niños y jóvenes cuando sus padres no están en casa. Hay programas variados, desde clubes de tarea escolar supervisados por personal de los centros, hasta servicios más completos operados por grupos sin fines de lucro.

Los pasos siguientes guiarán a los centros cuando planeen y ofrezcan programas de cuidado infantil que respondan a las necesidades de los residentes.

Paso uno: Identificar las necesidades de los residentes

Las necesidades de cuidado de niños dependen de las situaciones particulares de empleo de los padres y las edades de sus hijos. Las mismas cambiarán a medida que los padres encuentran empleos nuevos y crecen sus hijos. Por ejemplo, algunos padres necesitan cuidado para sus hijos durante ocho horas todos los días, mientras que, generalmente, los padres que trabajan a tiempo parcial buscan cuidado por menos horas. Otros residentes podrían trabajar los turnos de noche o fines de semana. Los bebés y los niños de edad preescolar requieren cuidado y actividades de un tipo muy distinto al de alumnos de escuela primaria, intermedia y superior o preparatoria. Para

identificar las necesidades actuales de cuidado de niños, es necesario recopilar la siguiente información sobre las familias residentes en la propiedad y en la comunidad circundante.

- **¿Cuántos niños necesitan recibir cuidado?** Este número ayudará a determinar la demanda de cuidado de niños según los distintos grupos de edad (es decir, niños de edad preescolar, escuela primaria, intermedia y superior o preparatoria). Las estadísticas de residentes recopiladas por los gerentes de propiedad pueden proporcionar una cuenta básica de cada grupo. Las escuelas primarias locales o instalaciones existentes de cuidado de niños pueden ayudar a estimar la necesidad de dichos servicios en el vecindario. Asimismo, los departamentos de planificación y oficinas de los miembros de juntas del gobierno locales pueden proveer información sobre la población de la comunidad, incluyendo el número de niños en distintos grupos de edad.
- **¿Qué necesidad ven los padres?** Para afinar las evaluaciones de las necesidades de cuidado de niños de los residentes, es útil comprender los arreglos actuales de las familias, así como el tipo de cuidado que los padres quisieran tener a su disposición. Para obtener esta información, puede colocarse una hoja informativa u hoja de inscripción en la oficina de alquiler, o distribuirla a cada apartamento, en el centro de Redes de Vecindarios o en una instalación local de capacitación laboral. El Anexo D contiene un folleto de muestra para el cuidado después de horas escolares. Puede personalizarse para cualquier centro de Redes de Vecindarios. Visite cada apartamento para hablar con los padres o celebre una reunión en la comunidad. Deben formularse las siguientes preguntas:
 - ¿Están los padres interesados empleados, tomando capacitación laboral formal o buscando trabajo?
 - ¿Qué tipo de arreglo de cuidado de niños usan los padres actualmente? ¿Están satisfechos con esos arreglos?

- ¿Son de edad preescolar, de escuela primaria, intermedia, o superior (preparatoria) la mayoría de los niños que tal vez asista a programas de cuidado?
- ¿Qué tipo de cuotas o aportaciones de tiempo consideran los padres que son justos y manejables?
- ¿Se necesitan programas de verano?
- ¿Esperan los padres tener necesidades nuevas de cuidado de niños el año próximo?
- ¿Hay niños con necesidades especiales?

Las redes de contacto son importantes. Al hablar con los padres, pregunte si saben de otras personas que pudieran estar interesadas en estos servicios.

- **¿Qué necesidad ven las personas que trabajan con las familias?** Se debe hablar con los gerentes de propiedad, líderes de las organizaciones de residentes, personal local de clases de capacitación laboral y de empleos, maestros o personal de las escuelas locales, personal de instalaciones locales de cuidado de niños, así como el clero o el personal de iglesias y otras organizaciones religiosas cercanas.

Deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Perciben ellos la falta de cuidado de niños como un obstáculo para los padres locales que desean asistir a clases u obtener y mantener un empleo?
- ¿Cómo se las arreglan los residentes actualmente para cubrir las necesidades de cuidado de niños?
- ¿Presentan algún problema las horas de trabajo irregulares o el trabajo en turnos?
- ¿Conocen ellos a residentes que pudieran estar interesados en obtener la licencia de proveedor de cuidado en el hogar?

Paso dos: Identificar los recursos en la comunidad

Para propósitos de planificación, y para proporcionar información a los residentes, es importante saber cuáles programas ya están disponibles de cuidado después de las horas escolares, programas de verano o instalaciones de cuidado a edad temprana en la comunidad. Para hacer esto:

- **Realice una encuesta de los recursos en la comunidad.** Hable con los padres, gerentes de propiedad, el coordinador de Redes de Vecindarios de HUD, o con los maestros o el personal de las escuelas locales, instalaciones de cuidado de niños o instituciones religiosas. Se debe determinar si los siguientes recursos están disponibles:
 - Programas para antes de entrar a la escuela y después de las horas escolares (pida las horas que operan) en las escuelas e iglesias locales, así como en otros lugares de la comunidad.
 - Programas de verano.
 - Centros de cuidado de niños de edad preescolar.
 - Programas Head Start.
 - Proveedores con licencia para el cuidado de niños en el hogar.

Use la Internet para encontrar recursos locales según el código postal a través del Centro Nacional de Información de Cuidado Infantil (National Child Care Information Center) (www.nccic.org), ChildCare Aware (www.childcareaware.org/en/) y Afterschool.gov (www.afterschool.gov).

Para los programas Head Start, que proporcionan cuidado de niños y otros servicios para niños de edad preescolar, se debe comunicar con el distrito escolar local, la agencia de servicios sociales del condado o la Asociación National Head Start (www.nhsa.org).

Prepare una lista de recursos de la comunidad para el cuidado de niños que incluya el nombre del programa, su ubicación, las horas y fechas de operación y los nombres/números de teléfono de los contactos.

Actualice esta lista, quizá al comienzo y al final del año escolar, y entréguela a los padres.

- Determine si hay residentes que estén interesados en obtener la licencia de proveedor de cuidado en el hogar. Convertirse en proveedor de cuidado de niños certificado y con licencia puede ser un negocio factible basado en el hogar. Para lograr esta meta, los residentes deben someterse a un proceso de certificación, obtener el equipo inicial y aprender destrezas de administración de negocios pequeños. Los centros de Redes de Vecindarios pueden ayudar a los residentes a encontrar programas, tales como para la certificación de cuidado de niños, que capacite a los residentes para obtener empleos con ingresos suficientes en centros de cuidado infantil o programas para ayudar a los residentes a emprender sus propios negocios de cuidado infantil en sus viviendas.
- **Cómo ayudar a las familias con los costos de cuidado de niños.** Los residentes pueden obtener información sobre los recursos de cuidado de niños disponibles en:
 - El Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos (HHS), Oficina de Asistencia a Familias. Los estados pueden transferir una porción de sus fondos de TANF al fondo de Subsidio Global de Cuidado de Niños y Desarrollo (Childcare and Development Block Grant) para pagar los costos del cuidado infantil. Para obtener más información, comuníquese con la oficina de beneficencia pública del estado o el condado o con la Oficina de Asistencia a Familias del HHS (www.acf.dhhs.gov/programs/ofa/) o llame al (202) 401-9275.
 - El Crédito por Cuidado de Hijos y Dependientes. Este crédito de los impuestos federales sobre ingresos permite que los padres reclamen un crédito por una porción de sus gastos de cuidado de niños mientras trabajan. Muchos estados tienen disposiciones similares relacionadas con los impuestos estatales sobre ingresos. Comuníquese con el Servicio de Rentas Internas (Internal Revenue Service) (www.irs.gov) o llame al (800) 829-1040.

- El Asesor Laboral de Redes de Vecindarios (www.NNcareercoach.org) es un recurso en línea personalizado y creado para guiar a los interesados de las Redes de Vecindarios a través de varios recursos de desarrollo laboral, incluyendo las Herramientas de Carrera del Departamento de Trabajo. Estas herramientas pueden ayudar a las personas que buscan empleo a obtener cuidado de niños, incluyendo el cuidado vinculado con los programas de transición de beneficencia a trabajo.

Paso tres: Desarrollar socios de la comunidad y hacer promoción

La promoción a socios de la comunidad puede realizarse presentando una visión y desarrollando un plan específico de cuidado de niños que establezca un papel para cada socio. Los centros de Redes de Vecindarios brindan a esta asociación acceso a una comunidad que no recibe suficientes servicios, un punto de contacto y posiblemente espacio para realizar actividades.

Los socios de la comunidad pueden proporcionar un caudal de recursos, entre ellos experiencia, asesoramiento, personal, voluntarios, actividades de recaudación de fondos y donativos de computadoras y equipo de juego. Los socios de la comunidad adecuados pueden hacer posible la expansión y mejora de los programas de cuidado de niños, o aun ayudar a obtener financiamiento. Los socios potenciales incluyen:

- **Centros educativos y universidades.** A menudo, los centros educativos y las universidades buscan socios en la comunidad, tales como centros de Redes de Voluntarios, como lugares donde los estudiantes puedan realizar sus prácticas y proyectos de servicio como voluntarios, o para calificar para recibir subsidios (como por ejemplo, los de la Oficina de Socios Universitarios (Office of University Partnerships) del HUD, www.oup.org. Los centros también pueden comunicarse con la Asociación Americana de Colegios Universitarios de la Comunidad (www.aacc.nche.edu) para

explorar asociaciones con colegios universitarios de la comunidad.

- **Organizaciones de servicio.** Las organizaciones locales y nacionales de servicio, tales como la YMCA (www.ymca.net), los Clubes de Niños y Niñas (Boys & Girls Clubs of America) (www.bgca.org), o clubes 4-H (www.4-h.org), pueden poner a la disposición de las Redes de Vecindarios recursos para programas después de las horas escolares.

Una vez que el programa de cuidado de niños esté en operación, será importante mantenerse en contacto con los socios y las fuentes de financiamiento para mantener el programa. Ofrezcales actualizaciones e invítelos a actividades para que puedan ver los resultados de sus trabajos.

Los socios de la comunidad también pueden asistir a los residentes a establecer negocios de cuidado de niños con licencia. Los colegios universitarios de la comunidad locales también pueden tener programas que ayudan a los residentes interesados a obtener capacitación, aprender sobre los reglamentos locales, obtener la certificación y desarrollar las destrezas de negocios necesarias.

Los dueños o gerentes de las propiedades a menudo son socios clave que proveen espacio para los programas y otros recursos esenciales a los centros de Redes de Vecindarios. Muchos centros han adaptado espacio dentro de sus instalaciones para ofrecer programas después de las horas escolares. En algunas propiedades, los dueños y gerentes han proporcionado espacio para programas Head Start en la propia instalación, los cuales prestan servicios a los residentes y al vecindario circundante.

Paso cuatro: Establecer el programa

El programa de cuidado de niños se debe establecer de manera que responda a las necesidades locales y los recursos disponibles. Las metas del programa deben establecerse de manera que puedan medirse (como el número de niños a quienes se les prestará servicios y las horas durante las cuales se darán

los mismos) y se debe poner en vigor un plan para lograr dichas metas. Puede ser útil crear y colaborar con un grupo de trabajo que incluya a líderes, residentes e instituciones locales. Es importante asegurar que todos los interesados vean las metas del programa de igual manera. Las tareas incluyen:

- Definir cómo se administrará y establecerá el programa, así como establecer los papeles que desempeñarán los residentes (incluyendo la organización de residentes), el gerente de propiedad, el director del centro y otros interesados.
- Evaluar cualquier tipo de renovación o adaptación que pueda ser necesaria para asegurar que el espacio del centro funcione y determinar cómo llevarla a cabo.
- Establecer metas que especifiquen resultados mensurables, actividades y fechas límite.
- Identificar recursos para las necesidades del personal, equipo y suministros.
- Especificar cómo el programa se encargará de las cuotas o las aportaciones de tiempo de los padres, el personal, la contabilidad, el mantenimiento, la accesibilidad y las cuestiones de seguridad.
- Establecer un plan para identificar, plantear y tratar problemas inesperados.

Paso cinco: Hacer promoción del programa a los residentes

Es importante asegurar que los residentes y personas interesadas de la comunidad estén enterados del programa. Los servicios de mercadeo se pueden promocionar a los residentes colocando hojas informativas en la oficina de administración de la propiedad, el centro de Redes de Vecindarios, los centros de capacitación laboral de la comunidad y otros lugares frecuentados por los residentes. Las hojas informativas se pueden enviar por correo o se puede pasar de puerta en puerta para hablar con las familias. En noches de preparación para el regreso a la escuela, se puede dedicar una mesa para hablar con los padres y pedirles que informen a otras personas que puedan estar interesadas en el programa.

La publicidad orientada a una comunidad más amplia también beneficiará a los residentes al aumentar la probabilidad de obtener socios. Las hojas informativas se pueden enviar a los directores escolares, el clero, los funcionarios electos, personal o las organizaciones que presten servicio a los niños y la juventud, directores de organizaciones locales sin fines de lucro, así como a otros líderes de la comunidad. Inaugure su programa con un evento de un día disponible a todo el público y un comunicado de prensa que invite a los representantes de los medios de comunicación. Muchos grupos de la comunidad tienen pericia y contactos con los medios informativos y es posible que disfruten de encargarse de esta tarea.

Paso seis: Evaluar resultados y revisar los programas según sea necesario

La evaluación debe comenzar inmediatamente de manera que puedan realizarse cualesquiera modificaciones al programa tan pronto como sea posible. Los primeros pasos pueden incluir el seguimiento mensual de la asistencia y el progreso hacia el logro de las metas.

Es posible que las universidades locales puedan proveer estudiantes voluntarios para planificar y realizar una evaluación formal (bajo la supervisión de la facultad) al final de un semestre escolar, en la fecha de aniversario del programa o en otra ocasión importante. Al preparar las evaluaciones se debe:

- Hablar con los padres, el personal y otros colaboradores para identificar cualquier problema.
- Diseñar las encuestas de evaluación de manera que los padres y el personal puedan leerlas y llenarlas fácilmente.
- Comparar las estadísticas de operación del programa con las metas originales del mismo.
- Organizar los hallazgos en un breve informe que describa la situación de cuidado de niños antes y después de poner en práctica el programa, identifique los problemas y proponga posibles soluciones.

- Considerar cómo compartir los hallazgos de la evaluación con los padres, los socios y otras personas interesadas.
- Dar seguimiento para tratar y resolver problemas.

La herramienta de seguimiento Strategic Tracking and Reporting Tool (START) que se encuentra en línea en www.NeighborhoodNetworks.org puede facilitar la vigilancia y la evaluación de los resultados de su programa. Para obtener información adicional, comuníquese con el Centro de Información de Redes de Vecindarios gratuitamente al (888) 312-2743.

El camino a la autosuficiencia: Ayuda para superar los obstáculos de transporte de los residentes

Lograr la autosuficiencia requiere trabajo y para conseguir un empleo, se necesita transporte. Además, a medida que un mayor número de empleos se traslade a los suburbios, los residentes de estas zonas urbanas se enfrentan al reto de depender de un medio de transporte (autobús o tren subterráneo) que a menudo no llega a las zonas suburbanas que están experimentando el mayor crecimiento laboral. Asimismo, los residentes se ven limitados por las horas de operación del transporte público, las cuales pueden no concordar con los horarios de trabajo de muchos puestos de nivel básico que requieren trabajar de noche o durante otras horas fuera de lo común.

Para los residentes con familias, es difícil coordinar los requisitos diarios de trabajo, cuidado de niños, hacer las compras además de las diligencias, con las limitaciones complicadas y exigencias de tiempo del transporte público. Para los residentes de zonas rurales, el desafío se complica debido a la falta de transporte público.

Los asuntos relacionados con el transporte llegan a afectar hasta a las personas mayores, quienes, aunque no necesitan llegar a un empleo, dependen del transporte público para otros fines, como acudir a sus citas médicas, ir de compras y participar en actividades sociales. El Instituto Público de Políticas de

la Asociación Americana de Personas Jubiladas (American Association of Retired Persons, AARP), emitió un informe en el 2002 que examinó los problemas de transporte que enfrentan los estadounidenses de 50 años y mayores. Los principales problemas incluyen las preocupaciones sobre la seguridad del transporte público, los problemas de salud que afectan la capacidad de las personas mayores para continuar conduciendo un auto, y la capacidad limitada para caminar a sus destinos debido a una variedad de razones médicas y ambientales.

Cómo pueden ayudar los centros

Los centros interesados en proveer ayuda con el transporte a sus residentes deben tomar en cuenta algunas de estas oportunidades:

- **El Conjunto de Herramientas de Transporte para las Zonas Rurales y Comunidades Pequeñas.** El Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y Departamento de Transporte (DOT) se han unido para proveer información a las comunidades rurales que están tratando de eliminar los obstáculos de transporte que enfrentan sus residentes. Las opciones de financiamiento incluidas en este conjunto de herramientas son préstamos de desarrollo económico rural e iniciativas rurales del USDA y DOT patrocinadas por la Ley de Igualdad para el Transporte para el Siglo XXI (TEA-21). Para obtener más información, visite <http://ntl.bts.gov/ruraltransport/toolbox>.
- **El Programa Nacional de Asistencia de Tránsito para Zonas Rurales (RTAP).** Este programa de la Administración Federal de Tránsito (FTA) provee información estatal y local sobre el financiamiento y los recursos disponibles para las zonas rurales que buscan mejorar sus infraestructuras de transporte. El sitio de Internet de RTAP ofrece también una base de datos en la que pueden buscarse datos y materiales en múltiples medios relacionados con el transporte. Para obtener más información, visite www.nationalrtap.org.
- **El financiamiento de TANF.** FTA ofrece útiles hojas de datos en línea de las opciones disponibles a través del esfuerzo conjunto de DOT,

HHS y DOL. Además de la información de recursos de financiamiento, el sitio de Internet incluye información sobre maneras innovadoras que están usando los programas estatales y locales para resolver el problema del transporte usando financiamiento de TANF. Para obtener más información, visite www.fta.dot.gov.

- **La iniciativa United We Ride.** United We Ride es una iniciativa nacional entre las agencias federales que apoya a los estados y sus localidades para desarrollar sistemas coordinados de entrega de servicios humanos. Además de los subsidios de coordinación estatal, United We Ride ofrece a las agencias estatales y locales una herramienta de autoevaluación de coordinación de transporte y planificación, ayuda en los procesos, asistencia técnica y otros recursos para ayudar a sus comunidades a triunfar. Para obtener más información, visite www.unitedweride.gov.

Los centros también pueden satisfacer las necesidades de transporte formando asociaciones creativas y buscando financiamiento de algunas fuentes evidentes, y de otras que no son muy evidentes. Más allá de la asistencia provista por los gobiernos federal, estatal y local, los centros debieran tomar en consideración crear asociaciones comunitarias con:

- Las autoridades de vivienda pública.
- Las autoridades locales de tránsito.
- Los negocios.
- Las agencias de servicios sociales.
- Los centros para personas mayores.
- Los distritos escolares.
- Las iglesias u otras organizaciones religiosas.
- Los bancos.
- Los concesionarios de automóviles.

El Anexo E muestra los esfuerzos de una comunidad para crear un sistema pequeño de tránsito para resolver sus problemas particulares de transporte. Se encuentran adjuntas ideas, ejemplos y herramientas que pueden usarse para mejorar los servicios de transporte para cumplir con las necesidades únicas de los residentes.

Recursos de cuidado de niños en Internet

Afterschool Alliance
www.afterschoolalliance.org

ChildCare Aware
www.childcareaware.org/en/

Childcare.gov
www.childcare.gov

Head Start
www.acf.hhs.gov/programs/hsb/

National Association for Family Child Care
(Asociación Nacional para el Cuidado Infantil Familiar)
www.nafcc.org

National Child Care Information Center
(Centro Nacional de Información de Cuidado Infantil)
www.nccic.org

Neighborhood Networks START Business Plan
Management System (Sistema de Administración del
Plan Comercial START de Redes de Vecindarios)
www.hud.gov/offices/hsg/mfh/nnw/nnwbusiness.cfm

SBA Online Women's Business Center
(Centro de Negocios de Mujeres en Línea SBA)
www.onlinewbc.gov/library/pubs.html#mp-30
