

Edita:

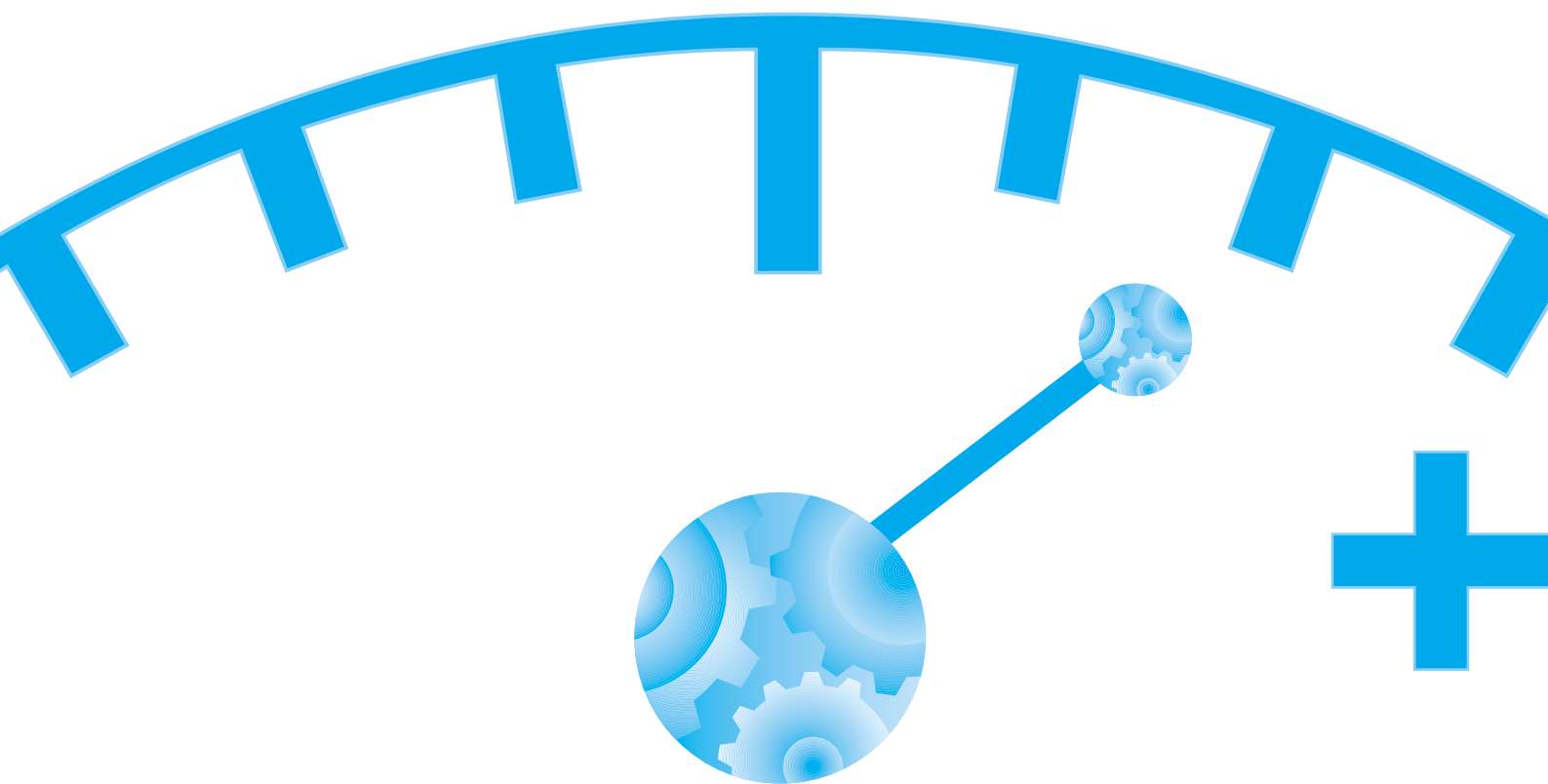
Cruz Roja Española-Oficina Central
Dpto. Actividades y Servicios-Plan de Empleo
C/ Rafael Villa, s/n
28023 El Plantío-Madrid
Tels. 91 535 35 45 – 91 535 29 51
e-mail: empleo@cruzroja.es

Producción gráfica:

carmendehijes@jazzfree.com

Año 2002

GUIA_{de} buenas prácticas empleo_{por el} para colectivos vulnerables



Presentación

Cruz Roja Española, a través del desarrollo del Plan de Empleo para Colectivos Vulnerables, comparte, junto con otras entidades, administraciones públicas, agentes sociales y empresas, la responsabilidad social de desarrollar iniciativas y proyectos de empleo como herramientas de integración social de las personas más vulnerables.

La colaboración y el trabajo en red es, sin duda, uno de elementos clave que permite contrastar ideas y experiencias para avanzar en la inserción laboral y el acceso efectivo al empleo de estas personas que por diferentes causas se encuentran en una situación de vulnerabilidad y/o exclusión social.

Aunque tradicionalmente, el trabajo a favor de los colectivos mas vulnerables y la lucha contra la exclusión, ha sido un papel asignado a las entidades sociales y administraciones públicas, esta percepción está cambiando. Cada vez son más las empresas que adquieren un mayor compromiso con las personas mas desfavorecidas, y asumen también su corresponsabilidad social en la construcción de sociedades más cohesionadas.

La intención de esta Guía de Buenas Prácticas es dar a conocer el abanico de experiencias que se están desarrollando por la integración social de las personas a través del empleo. Esperamos que sirva para motivar la puesta en marcha de nuevas iniciativas de cooperación entre el tejido empresarial, entidades públicas y sociales, e impulse el desarrollo de diferentes medidas de acción positiva que empresas y entidades pueden hacer para apoyar el empleo de las personas con mayores dificultades.

Queremos agradecer al Fondo Social Europeo y a Pelayo Mutua de Seguros su apoyo para la publicación de esta guía, que se enmarca dentro del Programa Operativo Plurirregional “Lucha contra la discriminación”. El mismo agradecimiento es para todas las entidades, empresas y personas que han colaborado compartiendo ideas, reflexiones y propuestas para avanzar en la integración sociolaboral de las personas en dificultad social.

Madrid, enero de 2002

Juan Manuel Suárez de Toro Rivero
Presidente de Cruz Roja Española



¿Por qué es necesario favorecer el empleo de los colectivos vulnerables?

¿Cómo pueden las empresas ejercer su responsabilidad social en el ámbito del empleo?

¿Qué acciones por el empleo se pueden desarrollar desde la gestión empresarial?

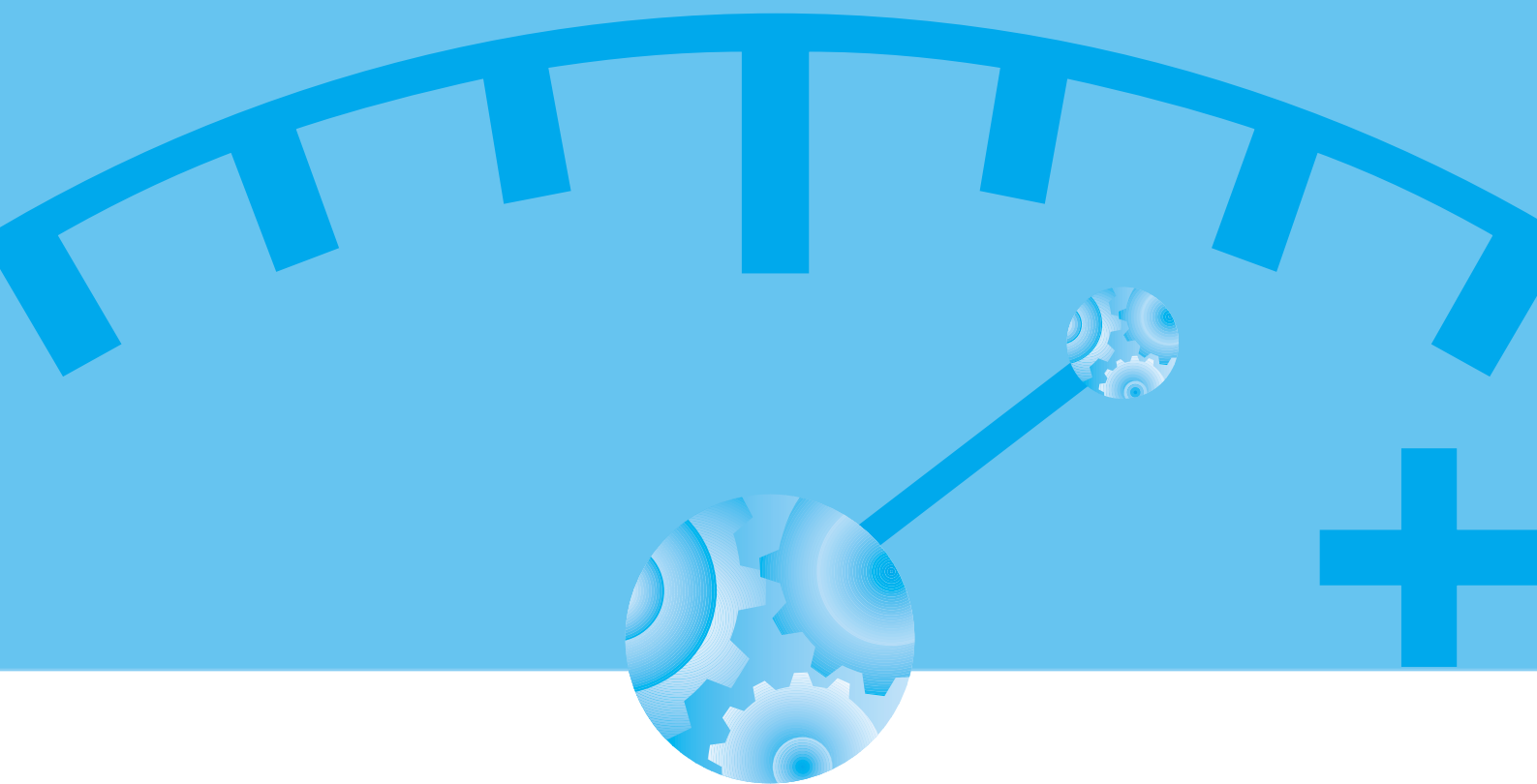
¿Qué acciones por el empleo pueden desarrollar las fundaciones y las entidades sociales?

Tipología de acciones de los programas de empleo
Claves para identificar buenas prácticas en los programas de empleo

¿Cómo valoran las buenas prácticas por el empleo, las personas, las entidades y las empresas?



Introducción





Introducción

La puesta en marcha del **Plan de Empleo de Cruz Roja**, responde al compromiso de la institución, de apoyar a las personas más vulnerables en la construcción de un camino hacia su integración social y laboral, proporcionándoles los instrumentos necesarios para alcanzar una autonomía personal que les permita ser los verdaderos protagonistas de su propio desarrollo. De esta manera, la búsqueda de alternativas para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de acceso al empleo se convierte en una de las herramientas de lucha contra la desigualdad y contribuye al desarrollo de sociedades más cohesionadas.

El desarrollo del **Programa Operativo Plurirregional “lucha contra la discriminación”**, puesto en marcha a partir de las actuaciones prioritarias del Fondo Social Europeo, es una de estas herramientas y su finalidad se centra en combatir la segregación en el acceso al empleo de las personas con mayores posibilidades de quedar excluidas del mercado laboral, ya sea por pertenecer a un colectivo determinado (personas discapacitadas, personas inmigrantes, población reclusa, población gitana, jóvenes en dificultad social...), ya sea por sufrir discriminación de género. En el marco de este programa Cruz Roja es una de las entidades encargadas de gestionar las actuaciones que contribuyen a mejorar la empleabilidad de la población inmigrante, y entre las acciones dirigidas a la sensibilización empresarial, se sitúa esta **“Guía de buenas prácticas por el empleo para colectivos vulnerables”**.

¿Por qué una Guía de Buenas Prácticas?

Son muchas las entidades, administraciones públicas, agentes sociales y empresas que desarrollan iniciativas y proyectos encaminados a mejorar la empleabilidad de las personas vulnerables, unos con mayor éxito que otros, pero todos con este mismo fin. Con independencia del colectivo al que se dirijan estas actuaciones, existen numerosos elementos comunes en las causas y el origen de la discriminación en el mercado de trabajo, que hacen que muchas de las acciones guarden relaciones y similitudes. Conocer en qué consisten estas experiencias e identificar cuáles son los criterios a tener en cuenta para poder valorar positivamente las mismas, ha sido la principal razón para elaborar esta guía de buenas prácticas.

A diferencia de otras guías realizadas desde el concepto de “buenas prácticas” entendidas como *experiencias, acciones, iniciativas o proyectos positivos*, que pueden servir de base a empresas y entidades para aprender o adaptar sus actuaciones, se ha optado por el concepto de “buenas prácticas”, en el sentido de *formas más óptimas de realizar un proceso*, que pueden servir de modelo para lo que ya se viene realizando o para iniciar nuevas acciones por el empleo. Este ha sido uno de los aspectos innovadores que se han tenido en cuenta a la hora de diseñar la guía, por lo que en estas páginas no se va a encontrar una guía de experiencias de qué se hace y quién hace qué, sino un documento que sirva para:

En primer lugar, acercar a las empresas diferentes propuestas que pueden desarrollar para apoyar el empleo de los colectivos más vulnerables, comprometiéndose de este modo en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

En segundo lugar, identificar cuáles son los procedimientos más adecuados en el desarrollo de las acciones por el empleo, realizadas desde la gestión empresarial y en los programas de empleo de fundaciones empresariales y otras entidades.

En tercer lugar, facilitar ideas para la reflexión sobre las ventajas y beneficios que aporta a las empresas y, a las entidades públicas y privadas, la incorporación directa de personas vulnerables en sus plantillas de trabajadores y el apoyo a proyectos que mejoran su empleabilidad.

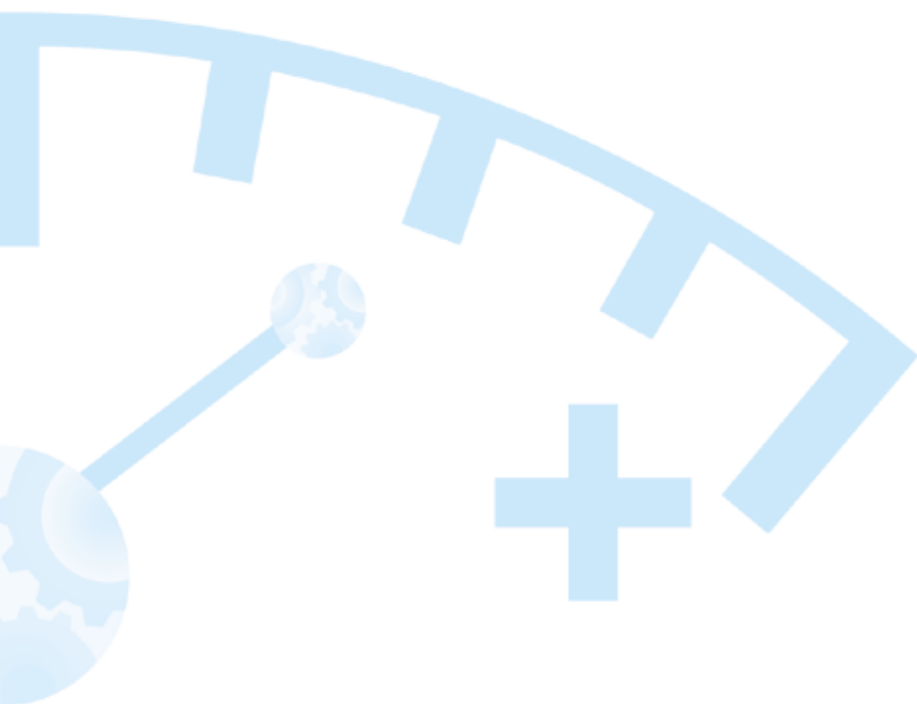
¿A quiénes va dirigida?

A empresas, grandes y pequeñas, incluidas las microempresas y las cooperativas, pues todas ellas contribuyen a la creación de puestos de trabajo y juegan un papel clave en el proceso de inserción laboral de colectivos en dificultad social.

A empresas que invierten o están pensando revertir una parte de sus beneficios en el desarrollo de programas de empleo, a través de la creación de fundaciones propias y/o mediante el apoyo económico a entidades sin ánimo de lucro.

A las entidades públicas y privadas sin ánimo de lucro, como organizaciones generadoras de empleo directo, o indirecto, que pueden incorporar a personas en dificultad en su plantilla de trabajadores o aplicar medidas de acción positiva en su gestión.

A los equipos técnicos que gestionan programas de empleo en fundaciones, entidades sociales y administraciones que pueden encontrar en esta guía una herramienta para la reflexión de sus actuaciones y la mejora de las estrategias de trabajo con las empresas.



¿Cómo se ha realizado la guía?

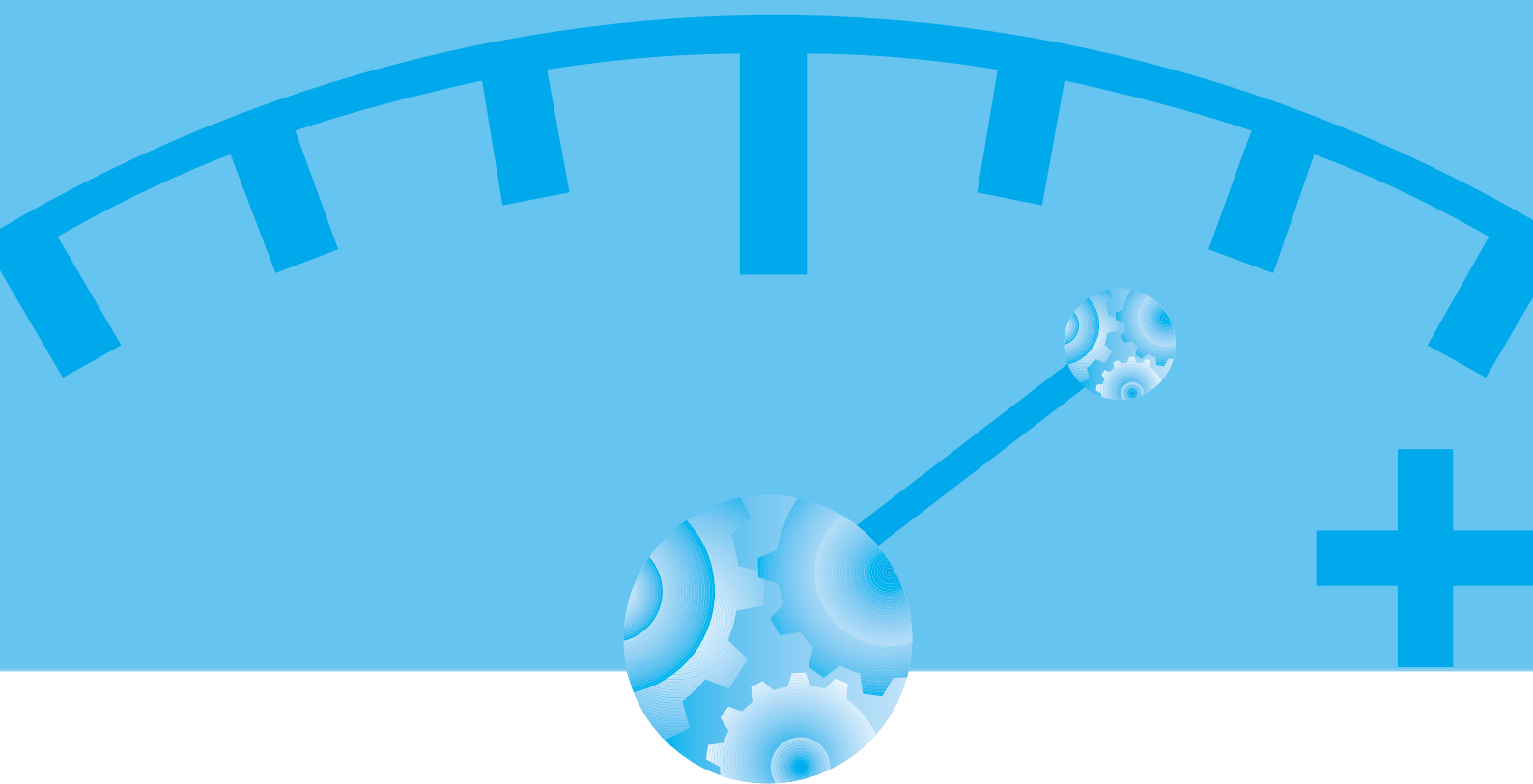
La elaboración de esta guía se ha desarrollado en dos fases:

Análisis documental de publicaciones e investigaciones sobre empleabilidad de colectivos vulnerables y buenas prácticas por el empleo realizadas tanto desde el ámbito de la Unión Europea, como desde el de las administraciones públicas, agentes y entidades sociales y empresas privadas.

Trabajo de campo de carácter cualitativo, centrado en cuestionarios abiertos dirigidos a empresas y a entidades sociales, grupos de discusión con técnicos de programas de empleo y entrevistas en profundidad a personas de diferentes colectivos.

Cruz Roja agradece muy especialmente la colaboración de todas las personas que han participado en este trabajo de campo, ya que sus aportaciones han sido de gran valor para la elaboración de esta guía de buenas prácticas por el empleo para colectivos vulnerables.

¿Por qué es necesario
favorecer el empleo de
los colectivos vulnerables?





El empleo como factor de integración social

Cuando se piensa en una persona en dificultad social, surge un imaginario de situaciones caracterizadas por el desempleo o la precariedad laboral, los escasos recursos económicos, el bajo nivel formativo o las situaciones familiares desestructuradas, y también es posible que esta asociación de ideas relacione a la persona con otras variables como un grupo étnico o cultural determinado, el sexo, la edad, algún tipo de discapacidad física o mental...

De todas estas situaciones y variables, no es posible establecer ninguna que por sí sola tenga capacidad de llevar a la persona a una situación de exclusión social, pero es relativamente sencillo estereotipar a una persona simplificando una realidad determinada, y pensar que por el hecho de ser parado de larga duración, o una mujer sola con cargas familiares, se puede encontrar en una situación de exclusión. La exclusión social pone a las personas en su máximo grado de vulnerabilidad, y éste viene determinado por la configuración particular de diferentes situaciones y variables.

No obstante, cuando se habla de la inclusión-exclusión, la situación laboral de la persona es una cuestión central, pues nuestro modelo de sociedad está basado en el empleo, no sólo como fuente básica de ingresos, sino también como un mecanismo integrador y de realización personal. De ahí que la carencia o precariedad en el empleo tenga efectos en las personas más allá de una cuestión puramente económica. Esta función integradora del empleo viene determinada porque:

- Es la vía de acceso a un nivel de vida digno y estable.
- Es la vía de reconocimiento e identidad social, ya que la persona se reconoce a sí misma y es reconocida por los demás en relación con el trabajo que desempeña.
- Es el origen de una red de relaciones sociales y personales que condicionan su participación social.

Además de ser un factor de integración, **el empleo es un derecho universal de todas las personas; el ejercicio de este derecho, da a las personas la oportunidad de formar parte de la sociedad en la que viven y participar en los procesos económicos, sociales, políticos, y culturales, contribuyendo, con su trabajo, al desarrollo de toda la sociedad.** Por eso, en la medida en que una persona en situación de dificultad social logre acceder al mercado de trabajo, se estará contribuyendo no solo a la universalidad de este derecho, a mejorar su autonomía personal, sus condiciones de vida y su integración social, sino también a la igualdad de oportunidades, al desarrollo de la sociedad y al ejercicio pleno de la ciudadanía.

Si el acceso al mercado de trabajo no es un camino fácil para una gran parte de la población, para las personas en dificultad social este camino es aún más complejo, pues a la hora de acceder a él se encuentran en un punto de partida desigual con respecto a otras personas demandantes de empleo. Conocer los factores que generan las situaciones de desigualdad que pueden ser causa de discriminación en el mercado de trabajo, es clave en el diseño y desarrollo de las acciones destinadas a mejorar la empleabilidad de las personas en dificultad social. Entre estos factores se encuentran:

- La pertenencia a niveles inferiores en la escala social.
- Diferencias culturales de base para adaptarse a las pautas sociolaborales.
- Elevado grado de desconfianza en el seno de la sociedad respecto a la integración que pueden alcanzar.
- Existencia de hipótesis de partida sobre la menor productividad laboral que determinadas personas pueden alcanzar en comparación con otras.
- Menor capacidad operativa física, mental, profesional, o combinada, de determinadas personas en comparación con otras.
- Mayor riesgo de expulsión del mercado de trabajo por cambios potenciales o efectivos en los empleos y los contenidos de los puestos de trabajo.

Estos factores inciden de manera diferente en unos colectivos y en otros, siendo la interrelación de las características personales y de un contexto determinado, lo que determina su acceso y mantenimiento en el empleo. De modo especialmente significativo afectan a las personas discapacitadas, inmigrantes, la población gitana, las mujeres en dificultad social, los parados de larga duración, los jóvenes, y la población exreclusa, drogodependiente y ex drogodependiente.

El siguiente cuadro muestra un mapa de diagnóstico de las características que comparten muchas de las personas que tienen especiales dificultades de acceso al empleo. Aunque existen dificultades y obstáculos, estas personas también tienen capacidades y fortalezas que hay que conocer y reforzar tanto para su propio desarrollo personal y profesional, como para su valoración en el entorno social y laboral.





DIFICULTADES / OBSTÁCULOS

FORTALEZAS / CAPACIDADES

Del entorno

Situaciones familiares y sociales que influyen en las actitudes y competencias personales

Situación del mercado de trabajo

Percepción social

Servicios de la comunidad

- Falta de apoyo del núcleo familiar y ausencia o escasez de redes sociales para buscar trabajo.
- Residir en entornos conflictivos y carentes de estímulos positivos orientados al mundo laboral normalizado, como barrios desfavorecidos con múltiples situaciones de marginalidad.
- Posición inferior dentro de la estratificación social.
- Precariedad económica.
- Dificultades legales y administrativas para trabajar, como son la resolución de permisos de trabajo de personas inmigrantes, o las causas pendientes con la justicia de la población exreclusa.
- Dificultad de encontrar avales para la puesta en marcha de una iniciativa empresarial
- Demanda de perfiles profesionales cada vez más cualificados y polivalentes.
- Demanda laboral superior a la oferta de puestos de trabajo y rotación permanente entre empleo y desempleo.
- Precariedad y diferentes formas de vinculación con la empresa.
- Falta de acuerdos institucionales con el tejido productivo.
- Sistemas económicos excluyentes y desequilibrados.
- Falta de confianza en las capacidades profesionales de las personas.
- Discriminación y rechazo por prejuicios relacionados con el aspecto físico, la edad, el género, el origen...
- Servicios de empleo burocratizados y de atención generalista que no inciden en las dificultades específicas de determinados colectivos.

- La situación de necesidad hace que tengan una gran disponibilidad y predisposición para trabajar.
- Flexibilidad para adaptarse a puestos de trabajo diversos.
- Su integración en la plantilla contribuye a superar prejuicios sociales y a que se normalice su presencia en el entorno laboral.
- Aportan diversidad y nuevos valores a la cultura empresarial.
- Contribuyen con su trabajo a la riqueza y el mantenimiento del bienestar de toda la sociedad.
- Se refuerza el valor de equidad y justicia en la sociedad.
- Se enriquece el ejercicio de la ciudadanía reforzando la democracia participativa.

	DIFICULTADES / OBSTÁCULOS	FORTALEZAS / CAPACIDADES
<p>● ● ➔</p> <p>De la persona</p> <p>Actitudes</p> <p>Competencias personales</p> <p>Competencias profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoestima y autoimagen devaluada. ● Inseguridad e inestabilidad personal. ● Visión distorsionada del mundo laboral y desinformación de la situación del mercado y los mecanismos de acceso a la formación y de búsqueda de empleo. ● Carencia de hábitos laborales y de habilidades sociales y personales demandadas por el mercado de trabajo. ● Dificultades para afrontar los niveles de productividad, disciplina laboral, constancia e interés por la producción. ● Formación y cualificación escasa o no adaptada a las necesidades del mercado de trabajo. ● Ausencia o escasa experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Afán de superación personal. ● Capacidad para afrontar nuevos retos. ● Alta motivación para trabajar. ● Iniciativa personal. ● Competencias y capacidades adquiridas a partir de las diferentes experiencias vitales: capacidad de buscar recursos, de administrar y organizar, de realizar tareas programadas de manera sistemática, de observación, escucha, comunicación verbal y no verbal. ● Gran interés y disposición para el aprendizaje. ● Valoración muy positiva de las oportunidades de empleo que se presentan, lo que conlleva un alto compromiso e implicación en el trabajo. ● Apreciación del trabajo no sólo como medio de ganarse la vida, sino como medio para superar una situación personal.

Conocer las dificultades, los obstáculos, las capacidades y las oportunidades de las personas y de su entorno, es un punto de partida necesario en el diseño de prácticas por el empleo que tengan como objetivo mejorar la empleabilidad, es decir, mejorar las capacidades personales y profesionales que permitan a una persona satisfacer las demandas de ocupación del mercado de trabajo.

Marco político de las estrategias por el empleo

De todas las características personales y del entorno mencionadas, son precisamente los obstáculos y las dificultades las que provocan que las tasas de desempleo de los colectivos desfavorecidos sigan siendo muy elevadas, con relación a las del conjunto de la población que en los últimos años han ido descendiendo considerablemente. Por otro lado, los cambios producidos en la economía como consecuencia de los procesos de globalización, están afectando especialmente a estos colectivos, arrojando a muchas personas a importantes situaciones de precariedad y de pobreza incluso en los países más ricos del planeta, y han situado **el desempleo como uno de los principales factores en la exclusión social de las personas.**

La búsqueda de soluciones a los desequilibrios del mercado de trabajo pasa por conciliar políticas pasivas y activas de empleo, dentro de un marco común de actuación. La Comisión Europea y los acuerdos suscritos por los Jefes de Estado de los países miembros en sucesivas cumbres políticas, vienen desarrollando recomendaciones, propuestas, directrices, programas, para aunar esfuerzos y contribuir a desarrollar líneas estratégicas para combatir el desempleo y la exclusión social.

En este sentido, la estrategia de Lisboa de junio de 2000 ha significado la base de las acciones comunitarias en materia de empleo, innovación, reforma económica y cohesión social. La aplicación de esta estrategia se ha concretado en una serie de medidas de carácter prioritario, entre las que destacan la preparación de la transición hacia una economía competitiva y la modernización del modelo social europeo.

Por su parte, en el Consejo Europeo de Niza de diciembre de 2000, partiendo de las orientaciones definidas por el Consejo de Lisboa y sobre la base de la comunicación de la Comisión de junio de ese año, dió un nuevo impulso al aspecto social, aprobando la Agenda Social Europea, que recoge, para los próximos cinco años, las orientaciones estratégicas en todos los ámbitos de la política social. Estas estrategias han servido de base para la redacción de Planes Nacionales por parte de cada uno de los 15 gobiernos europeos mediante un método abierto de coordinación con el Comité de Protección Social de la Unión Europea.



Fomentar el acceso al empleo a las personas en situación o riesgo de exclusión es una de esas estrategias. En España, desde el año 1995 las políticas de empleo incluyen actuaciones destinadas a personas en riesgo de exclusión, como son: servicio de orientación laboral y colocación, rentas activas de inserción, subsidios estatales y regionales dirigidos a empresas que contraten a personas en riesgo de exclusión, subsidios directos a iniciativas locales de empleo y formación para el empleo. También el desarrollo de las Iniciativas Comunitarias y los Programas Operativos, financiados por el Fondo Social Europeo, está suponiendo un gran avance en la integración de las personas con mayores dificultades.

El gobierno de España ha elaborado y aprobado recientemente el Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social (PNAin) siguiendo los cuatro grandes ejes de objetivos derivados del Consejo de Niza, y lo ha hecho en colaboración con las distintas Administraciones Públicas, así como con las aportaciones de distintos Organismos y Entidades (Fundaciones y Asociaciones) y de los Agentes Sociales. Los objetivos del Plan aparecen agrupados en:

1. Empleo y acceso a los recursos para personas en situación o riesgo de exclusión.
2. Prevenir riesgos de exclusión.
3. Reducir la vulnerabilidad de grupos específicos.
4. Movilizar a todos los agentes.

Las líneas de actuación previstas en el PNAin en materia de empleo se concentran en estos cuatro pilares:

- Impulsar una política de empleo global e integradora para todos.
- Potenciar políticas activas de empleo para colectivos desfavorecidos.
- Potenciar la contratación en los servicios de atención a la personas dependientes (niños, discapacitados, mayores) y en los servicios de medio ambiente.
- Apoyar la consolidación y mejora del empleo en las ONG en cuanto agentes estratégicos para la cohesión social.

Cada línea de actuación recoge una serie de **medidas** que constituyen un marco de referencia importante para muchas de las buenas prácticas que se analizarán en esta guía, de entre ellas, destacan las siguientes:

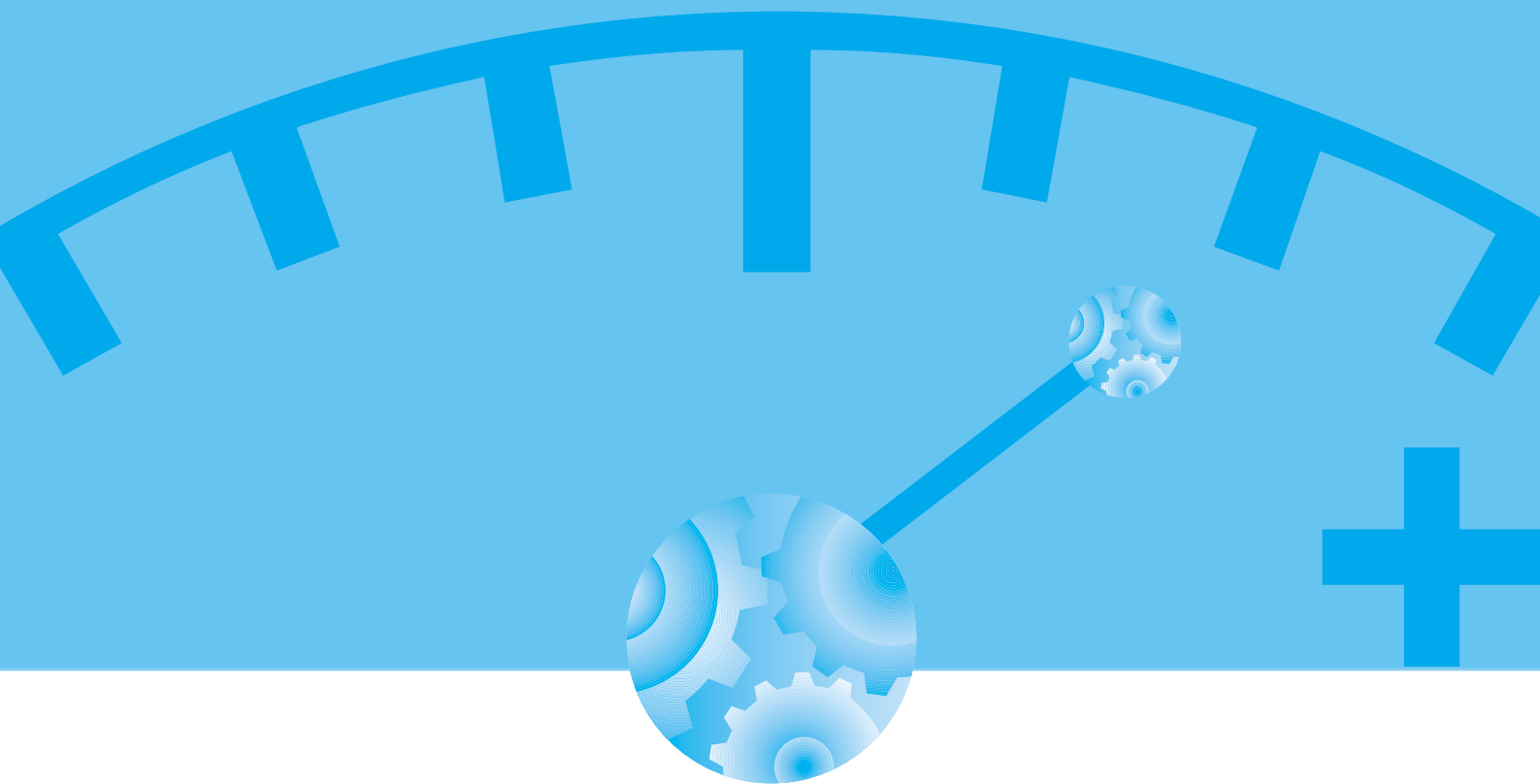
- Establecer mecanismos de cooperación, en el ámbito de las diferentes Administraciones Públicas, entre los servicios sociales y los servicios de información, orientación e intermediación laboral.
- Promover pactos locales y regionales de fomento de empleo para los colectivos más vulnerables, en los que participen los distintos agentes y entidades sociales.
- Mejorar la captación de las personas más desfavorecidas para que participen en los itinerarios de inserción sociolaboral.
- Apoyar a las empresas de inserción y promover su regulación legal mejorando su operatividad.
- Mejorar las bonificaciones para la contratación de personas en situación de exclusión sensibilizando a las empresas y garantizando el acompañamiento social correspondiente.
- Establecer acuerdos con empresas para que incorporen personas en situación de exclusión, estableciendo mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión entre los colectivos afectados.
- Promover nuevas formas de tutoría, así como nuevos sistemas de formación teórico-práctica en colaboración con las empresas, que faciliten una formación de calidad, el acercamiento al entorno de trabajo y la obtención de experiencia laboral.
- Promover en las entidades financieras, líneas de apoyo específicas para proyectos de creación de empresas y/o de autoempleo para colectivos desfavorecidos, desarrollando sistemas de economía solidaria para la creación de microiniciativas locales.
- Favorecer la subcontratación pública de las empresas que contratan un número significativo de personas en situación de exclusión, dentro del marco legal vigente.
- Configurar en el ámbito autonómico y local equipos interdisciplinares de servicios sociales y de empleo para gestionar programas de fomento de empleo para colectivos desfavorecidos, garantizando medidas de acompañamiento social junto con las de acceso al empleo y definiendo itinerarios personalizados de inserción social y laboral.
- Crear por parte de las ONGs, Centros Integrales de Empleo para personas desfavorecidas, estableciendo estructuras puente hacia el mercado de trabajo normalizado.
- Apoyar económicamente a las ONGs para gestionar programas integrados de inserción laboral dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión, en el marco de los programas operativos del FSE.

En todas estas medidas se hace necesaria la corresponsabilidad del conjunto de la sociedad en la búsqueda de soluciones, puesto que los factores que inciden en la empleabilidad de los colectivos vulnerable son multicasuales y están interrelacionados.

Si bien es cierto que la administración pública y las entidades sociales han jugado, y deben seguir jugando un papel fundamental a favor de la integración social de estas personas, la sociedad pide a las empresas que asuman un compromiso cada vez mayor en los procesos de inserción laboral, compartiendo de este modo la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.



¿Cómo pueden
las empresas ejercer
su responsabilidad social
en el ámbito del empleo?



Cada vez son más las empresas que ejercen su responsabilidad social asumiendo un mayor compromiso en el desarrollo de una sociedad más justa y sostenible. La comunicación y difusión de este compromiso está haciendo que la percepción social sobre las empresas esté cambiando, y junto a la responsabilidad de generar beneficios económicos, se esté pidiendo cada vez más la búsqueda de nuevas fórmulas para compatibilizar el rendimiento empresarial con la generación de beneficios que repercutan en la sociedad y el medioambiente.

El llamamiento a las empresas para que asuman un papel más proactivo en su responsabilidad social, se ha realizado fundamentalmente desde los propios consumidores, accionistas, las ONGs y las autoridades públicas, lo que ha dado un impulso mayor en estos últimos años a la creación de redes de empresas dispuestas a asumir un compromiso social, haciéndose más visibles las iniciativas puestas en marcha en esta dirección.

Este compromiso ha sido impulsado por diversos factores:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
- La influencia cada vez mayor de los criterios sociales en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones, tanto en calidad de consumidores como de inversores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.



Los acuerdos y debates en el ámbito político han reforzado también en los últimos años la necesidad de esta responsabilidad social de las empresas. En el año 1993, la Comisión de Comunidades Europeas invitó a las empresas a participar en la lucha contra la exclusión social. El Consejo Europeo de Lisboa, hizo de nuevo un llamamiento especial al sentido de responsabilidad con respecto a las prácticas idóneas en relación a la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible. La Agenda Social Europea, aprobada en Niza, puso también de relieve el papel de las empresas para afrontar las consecuencias en materia sociolaboral de la integración económica y de mercados. Recientemente, en julio de 2001, la Comisión presentó el **Libro Verde: "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"**, con el objetivo de iniciar un amplio debate sobre el tema para recabar opiniones a escala nacional e internacional, fomentar el desarrollo de buenas prácticas y aprovechar las experiencias existentes.

El debate está abierto y en diversos foros de trabajo ya se ha empezado a profundizar en él. En esta guía se han querido destacar algunas de las ideas que el Libro Verde de la Comisión señala con relación a la responsabilidad social de la empresa, haciendo especial incidencia en las repercusiones que ésta tiene en la inserción laboral y la empleabilidad de los colectivos más vulnerables de la sociedad.

¿Pero, qué se entiende por responsabilidad social de la empresa?

La responsabilidad social, hace referencia a la **decisión voluntaria que adquieren las empresas de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores**. Con independencia de las obligaciones a las que están sujetas por las legislaciones existentes sobre derechos sociales o normas medioambientales, las empresas se comprometen en el desarrollo sostenible de la sociedad. Hay empresas que optan por un compromiso mayor con el medio ambiente, otras con los derechos humanos y la integración social de las personas en dificultad social, o integran en sus estrategias de responsabilidad social actuaciones que tienen que ver con todas ellas.

¿A quién implica?

Cualquier empresa puede adoptar este compromiso, y aunque de modo pionero han sido las multinacionales y grandes empresas las que han iniciado el desarrollo de estrategias proactivas en materia de responsabilidad social, las pequeñas y medianas empresas, incluidas las micro-empresas, y cooperativas, favorecen igualmente al desarrollo social, máxime cuando son ellas las que más contribuyen a la economía y la creación de puestos de trabajo a escala local, y juegan un papel clave en el proceso de inserción laboral de colectivos en dificultad social.

De la misma manera, **las entidades públicas y privada sin ánimo de lucro, como organizaciones generadoras de empleo directo** (algunas tienen plantillas de más de mil trabajadores), **o indirecto**, también pueden contribuir a mejorar la inserción laboral y la empleabilidad de las personas en dificultad, bien a través de los programas de empleo que desarrollan, bien aplicando medidas de acción positiva en las estrategias de gestión de diferentes áreas o departamentos.

El modo en que las empresas y entidades van consolidando esos compromisos suele ser gradual:

- Suele iniciarse con una declaración de principios, el establecimiento de un código de conducta o un manifiesto donde señalan los valores y objetivos fundamentales a desarrollar.
- Estos objetivos se traducen en acciones concretas reflejadas en su planificación estratégica.
- En última instancia, estas acciones se evalúan y se elaboran informes o auditorías sociales para comunicar interna y externamente su compromiso, y dotar a sus actuaciones de mayor valoración y credibilidad entre los socios, accionistas, trabajadores, administraciones públicas y el conjunto de la sociedad.

¿Cómo pueden las empresas ejercer su responsabilidad social?

Las empresas que además de definir un código de conducta y valores sociales, quieren traducir en objetivos y acciones concretas su compromiso con la integración sociolaboral de las personas en dificultad, encuentran diferentes líneas de actuación:



Incorporando acciones por el empleo desde la gestión empresarial

Muchas veces no se trata de hacer cosas nuevas, sino de incorporar en las distintos áreas o departamentos de la empresa, pequeños cambios que inciden en la mejora del empleo de las personas en dificultad.

Una de las principales aportaciones que las empresas pueden hacer para contribuir a la inserción laboral y la empleabilidad de las personas en dificultad parte sin duda de la contratación de personal; sería importante dar un paso más en la responsabilidad social y además de contar con las bonificaciones económicas, profundizar y debatir sobre los beneficios que se obtienen con la incorporación de estos trabajadores en sus plantillas, no sólo en términos económicos, sino desde las repercusiones en la productividad, innovación, expansión, captación de nuevos clientes, fidelización de empleados, relaciones personales, etc. Otra buena manera de ejercer la responsabilidad social en la gestión de recursos humanos se centra en la formación, incorporando, por ejemplo a alumnos en prácticas, o utilizando la formación continua como instrumento de sensibilización de los trabajadores.

Estos cambios en la gestión empresarial pueden encontrar cierta incoherencia con la gestión que realizan los proveedores o las empresas a los que se compra o subcontratan servicios, y mientras nuestra empresa favorece la contratación de personas en dificultad, por ejemplo el proveedor que forma parte de la cadena de producción de la empresa, está discriminando y rechazando a esas personas en sus procesos de selección. La empresa puede establecer una serie de criterios en los que se prime a aquellos proveedores y empresas de servicios que compartan objetivos de responsabilidad social, o que pertenezcan a una cooperativa de trabajadores de algún colectivo vulnerable, o a una empresa de inserción.

Otra dimensión estaría ligada a los derechos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundial. Las empresas se enfrentan a cuestiones complejas como:

- Determinar qué responsabilidades caen dentro de sus competencias y no de los gobiernos.
- Cómo asegurarse de que sus socios comerciales están respetando los valores que consideran fundamentales.
- Cómo trabajar en países donde son frecuentes las violaciones de los derechos humanos.

Bajo la presión de ONGs y grupos de consumidores, hay cada vez más empresas que adoptan códigos de conducta en materia de condiciones laborales y derechos humanos dirigidos especialmente hacia sus subcontratistas y proveedores internacionales. Los códigos de conducta obviamente no sustituyen las legislaciones nacionales, comunitarias e internacional es de obligado cumplimiento, sino que pueden complementarlas y fomentar la introducción de niveles de protección más elevados por parte de quienes las suscriben.

Si importante es incorporar estos cambios en la gestión, no menos importante es comunicar interna y externamente los mismos, pues además de los efectos positivos que tendrá en los trabajadores, socios y accionistas, también animará a otras empresas a incorporar estrategias de responsabilidad en sus objetivos y áreas o departamentos de trabajo.

Promoviendo acciones por el empleo desde las fundaciones empresariales y las entidades sociales

Otras empresas optan también por líneas de actuación más complejas, pues requieren promover iniciativas nuevas que no tienen que ver directamente con las áreas de actividad que desempeña la empresa:

- A través de la creación de una Fundación propia que desarrolle programas y actuaciones específicas dirigidas a las personas con mayores dificultades de inserción laboral.
- Colaborando económicamente con las entidades sin ánimo de lucro que desarrollan programas o actuaciones a favor del empleo de los más desfavorecidos:
 - Financiando directamente a la entidad para que ésta dedique los fondos a los programas que estime oportunos.
 - Ayudando a mantener económicamente programas o proyectos concretos que desarrolla la entidad.
 - Realizando aportaciones económicas para el diseño y desarrollo de nuevas actuaciones.

Ambas líneas de actuación no son excluyentes, y una empresa puede optar por una o ambas, dependiendo de los objetivos de responsabilidad social que se haya marcado, los recursos de que disponga, la realidad de la localidad donde esté ubicada, etc.



¿Qué efectos tiene asumir este compromiso social?

Son muchas las empresas que ya han asumido un compromiso social e incorporado en sus objetivos estratégicos la integración de personas en dificultad social a través de la promoción y el apoyo de acciones por el empleo. Con este compromiso, están contribuyendo a **garantizar uno de los derechos humanos que toda persona tienen sin distinción de origen, sexo, grupo étnico o condición social, como es el derecho al trabajo**, y con él, como ya se señalaba al inicio de la guía, favorecen la autonomía personal, las condiciones de vida, la integración social, la igualdad de oportunidades y el ejercicio pleno de la ciudadanía de la persona.

Pero además de los efectos en la persona, las empresas han empezado a evaluar las repercusiones positivas que este compromiso social tiene sobre ellas, destacando las siguientes:

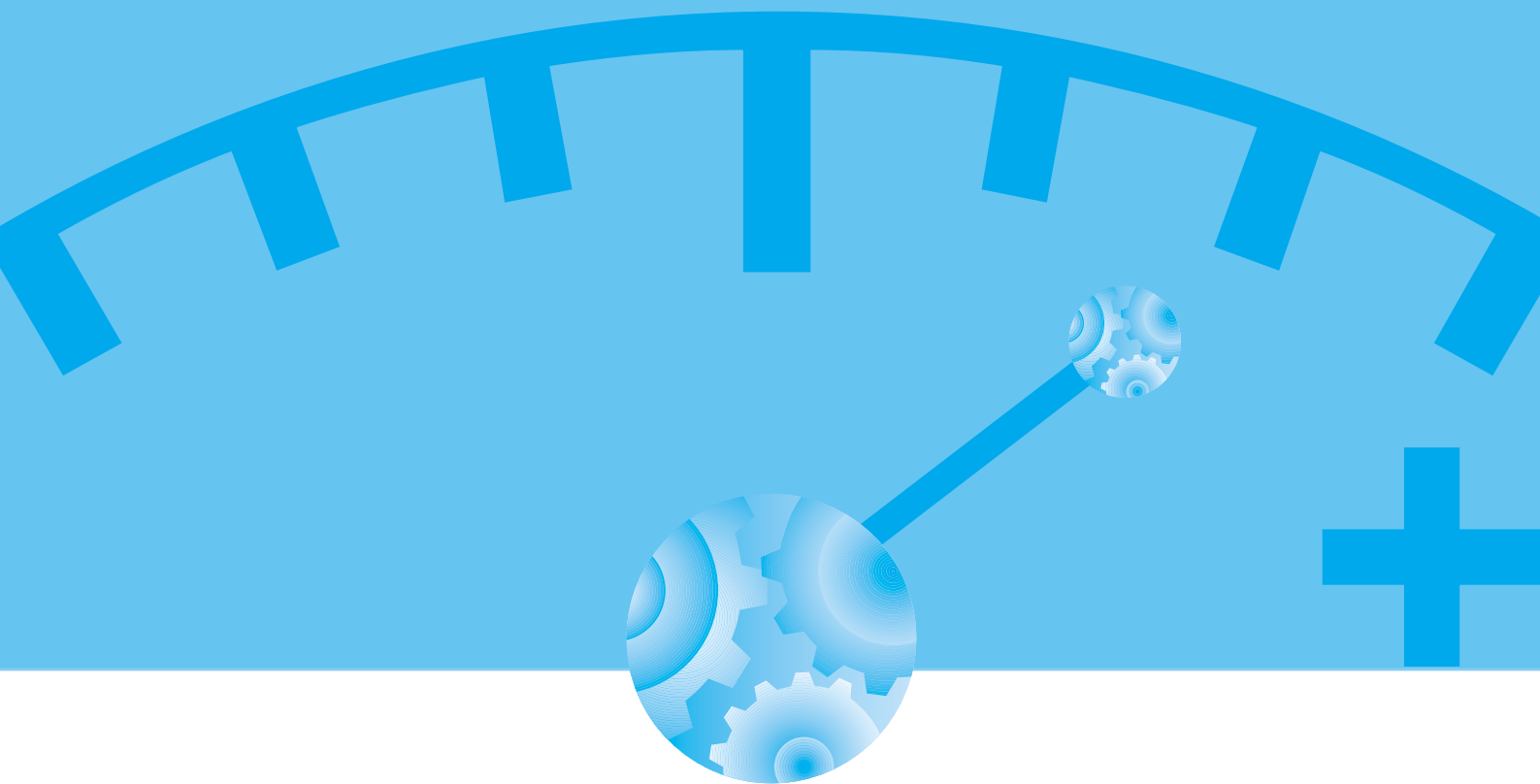
- **Sus productos y servicios adquieren un valor añadido** que les diferencia de sus competidores, y les sitúa en un mejor posicionamiento para la captación de nuevos clientes o socios que indirectamente también han adquirido un compromiso de responsabilidad, bien sea con el entorno medioambiental, los derechos humanos o el desarrollo social.
- **La imagen corporativa y la coherencia interna se ve reforzada** con los compromisos sociales adquiridos, lo que repercute en la identificación de los trabajadores con los principios y valores de la empresa y mejora su compromiso, motivación y productividad.
- **Las empresas se benefician de ventajas fiscales y bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social** por la contratación de algunos colectivos, principalmente jóvenes, mujeres, discapacitados, mayores de 45 años y personas en situación de exclusión social.
- **La incorporación de estos colectivos a la empresa, fortalece la diversidad del capital humano de las plantillas** en aspectos como la creatividad e innovación, las relaciones humanas, nuevos valores y el aumento de personal motivado en la empresa.
- La incorporación al mercado de trabajo de las personas en dificultad **minimiza las bolsas de pobreza y consecuentemente se reducen los costes en prestaciones sociales** que son soportadas en última instancia por las empresas a través del sistema fiscal y de la Seguridad Social.

- Una mayor tasa de empleo implica más recursos para las familias y por lo tanto **mayor consumo de bienes y servicios**, lo que beneficia directamente a las empresas.
- **Aumentan las posibilidades de encontrar los trabajadores** que las empresas necesitan para su mantenimiento y expansión.
- La mayor cohesión social, en definitiva, **favorece el desarrollo económico**.

Todas estas razones son buenos motivos para valorar si se quiere iniciar, aumentar o mejorar la responsabilidad social de la empresa. A lo largo de la guía se encontraran diferentes alternativas que podrán ayudar a medir el alcance y la implicación que las empresas pueden adquirir en su compromiso con el desarrollo sostenible de la sociedad.



¿Qué acciones
por el empleo se
pueden desarrollar
desde la gestión
empresarial?



Las empresas que asumen su responsabilidad social y quieren traducir este compromiso en acciones concretas, encuentran una importante línea de actuación en la incorporación de determinadas medidas o “buenas prácticas”¹ en la gestión de algunos de sus departamentos, favoreciendo directamente la integración sociolaboral de las personas con mayores dificultades.

Los departamentos de recursos humanos, como principales responsables de la gestión del empleo y la formación en las empresas, tienen una gran capacidad para favorecer la integración sociolaboral de los más desfavorecidos. Son ya muchas las empresas que incorporan medidas de acción positiva a favor de la igualdad de oportunidades ante el empleo de las personas con mayores dificultades. Cabe destacar que, en muchos casos, este tipo de medidas es fruto del esfuerzo conjunto del departamento de recursos humanos y la representación sindical, quienes a través de la negociación colectiva logran institucionalizar algunos elementos que evitan la discriminación en el acceso al empleo y promueven el desarrollo profesional en condiciones de igualdad.

Pero el apoyo al empleo de las personas con mayores dificultades no está centrado únicamente en los trabajadores de la propia empresa, sino que éstas tienen unas estrechas relaciones con el entorno (con sus clientes y sus proveedores) y a través de los departamentos de compras, o de los departamentos de comunicación y marketing pueden jugar un papel muy importante en la integración sociolaboral de personas en dificultad social.

¹ La utilización del concepto de “buenas prácticas” es muy amplia y si bien en algunas guías es utilizado en el sentido de “experiencias positivas”, desde estas páginas este término hace referencia a “procedimientos adecuados” o “pautas aconsejables”.



CONTRATACIÓN



La contratación directa de personas en situación de dificultad social es sin duda una de las grandes aportaciones que tanto empresas como entidades públicas y privadas pueden realizar por la integración laboral. En esta línea, algunas de las buenas prácticas que determinadas empresas incorporan en la contratación de personal son las siguientes:

••• **Establecimiento de sistemas objetivos que respondan a la productividad laboral en los procesos de selección.** Algunas empresas, enterrando determinados prejuicios y estereotipos sobre el rendimiento profesional de las personas en situación de vulnerabilidad, inician su proceso de selección estableciendo una baremación basada en criterios de cualificación, actitudes y motivación, sin considerar factores de discriminación como la edad, sexo, discapacidad, país de origen, situación social, etc.

••• **Establecimiento de cuotas de vulnerabilidad en la contratación.** La empresa puede ir más lejos en su compromiso social, y establecer cuotas de vulnerabilidad. De la misma manera que, según la legislación laboral vigente, las empresas de más de 50 trabajadores deben tener en plantilla al menos un 2% de personas discapacitadas, algunas empresas se marcan su propio porcentaje para la contratación de personas en situación o riesgo de exclusión social.

••• **Utilización como intermediarios a las entidades sociales que desarrollan programas de empleo.** Son muchas las empresas que externalizan los procesos de reclutamiento y selección de personal y utilizan intermediarios del mercado de trabajo: Servicio Público de Empleo, ETTs, Empresas de selección de personal, etc. Algunas entidades sin ánimo lucro que trabajan por la integración sociolaboral de los colectivos desfavorecidos también ofrecen a las empresas servicios profesionales de intermediación laboral. Esta medida, además de facilitar el acceso al empleo a personas que se encuentran discriminadas en el mercado de trabajo, permite a la empresa satisfacer con mayor facilidad sus necesidades de personal.

••• **Creación de nuevos puestos de trabajo.** La búsqueda de fórmulas alternativas de creación de empleo en las empresas, como la eliminación de horas extraordinarias, la reducción de jornada laboral, o la investigación de procesos productivos competitivos y extensivos en mano de obra, supone para determinadas empresas una posibilidad de ejercer su responsabilidad social, reservando el empleo generado por esta vía a las personas que encuentran más dificultades para acceder a un puesto de trabajo.

ACOGIDA Y SEGUIMIENTO



••• **Acompañamiento en la fase de incorporación a la plantilla.** La plena integración laboral no finaliza en el momento de la contratación, sino que es importante dedicar los recursos necesarios para garantizar la adecuada adaptación y el aprendizaje correcto de las tareas asignadas, al menos durante la primera fase de incorporación a la plantilla. Desde el departamento de Recursos Humanos de algunas empresas se cuida que las personas que se incorporan tengan el apoyo necesario, mediante la asignación de un *tutor* que les ayuda a concluir con éxito la adaptación a la dinámica de la empresa.

FLEXIBILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO



••• **Utilización voluntaria de la modalidad contractual a tiempo parcial.** A menudo las características y situaciones personales dificulta el desarrollo de una jornada de trabajo a tiempo completo, como en el caso de necesitar seguir un tratamiento, de tener cargas familiares o determinadas complicaciones de salud. Son muchas las empresas que permiten a sus trabajadores optar voluntariamente por una jornada laboral más reducida, como vía de reinsertarse progresivamente en el mercado de trabajo.

••• **Fomento del teletrabajo.** Determinadas ocupaciones no requieren la presencia física en el centro de trabajo y pueden desarrollarse desde el domicilio habitual del trabajador. La generalización de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (acceso a Internet, correo electrónico, video conferencia...), permite desarrollar con facilidad un trabajo en equipo a distancia, y por tanto la plena integración en el entorno laboral. El establecimiento por parte de la empresa de puestos de teletrabajo, además de un abaratamiento en infraestructura, permite la inserción sociolaboral a determinadas personas que de otra manera encontrarían muchas dificultades.



FORMACIÓN



- **Acceso a la formación continua sin discriminación.** Aunque tradicionalmente la formación continua estaba prácticamente restringida a los directivos y los mandos intermedios, en la actualidad la gran mayoría de empresas ofrecen formación a los distintos niveles de la plantilla y algunas refuerzan las acciones dirigidas especialmente a trabajadores de baja cualificación, puesto que son ellos los más vulnerables en situaciones de crisis.
- **Flexibilidad en la impartición de la formación.** La impartición de la formación interna en las empresas con mayor diversidad de recursos humanos se suele caracterizar por una gran capacidad de adaptación a la problemática específica de los trabajadores más desfavorecidos: metodologías para personas con problemas de aprendizaje, tutorización permanente, duración y frecuencia adaptable, horarios abiertos...
- **Incorporación de acciones específicas de sensibilización en los Planes formativos.** La inclusión en los cursos de formación continua de módulos específicos sobre la riqueza de la diversidad en los recursos humanos, contribuye a romper estereotipos y a mejorar el clima corporativo, además de facilitar la integración de las personas en la empresa.
- **Colaboración con centros de formación en el diseño de contenidos.** Algunas empresas colaboran con las entidades que promueven programas de empleo a través del diseño conjunto de acciones formativas. De esta manera la oferta formativa se ajusta plenamente a las necesidades del sistema productivo y la cualificación obtenida por los alumnos es mucho más útil para las empresas.
- **Impartición de formación en los programas de empleo.** Además de la participación en el diseño de las acciones formativas, determinadas empresas colaboran con los programas de empleo poniendo a disposición de las entidades que los promueven profesionales que imparten determinados módulos de los cursos de capacitación profesional, con el objeto de que la formación se aproxime más a la realidad del sistema productivo.
- **Incorporación de alumnos en prácticas.** La realización de prácticas no laborales en un centro de trabajo permite completar la formación teórica de los alumnos y mejora considerablemente su empleabilidad. Por otro lado, la incorporación de alumnos en prácticas en la empresa supone para ésta una ventaja importante a la hora de iniciar un proceso de selección de personal, pues conoce de cerca potenciales candidatos para cubrir sus demandas.

VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



••➡ **Estudio y análisis de los puestos de trabajo de la empresa y establecimiento de una adecuada valoración.** Un importante factor de discriminación está vinculado a la valoración del trabajo. Existe una tendencia generalizada a minusvalorar los trabajos que habitualmente son desempeñados por las personas en situación de vulnerabilidad, aunque a menudo sus puestos estén dotados de un alto contenido funcional. Esta situación perpetúa la situación de discriminación, al establecerse una correlación directa entre tarea desarrollada por persona vulnerable y trabajo de baja cualificación (y por tanto de menor remuneración). Esta situación es consecuencia de la inexistencia o inadecuada valoración de los puestos de trabajo en las empresas. En este sentido, los departamentos de Recursos Humanos de determinadas empresas, conjuntamente con la representación sindical, analizan y establecen una adecuada descripción de cada puesto de trabajo, garantizando que las tareas que realiza cada trabajador sean valoradas en su justa medida, y permitiendo un desarrollo profesional más acorde a sus capacidades y cualificación.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



Es un hecho indiscutible el incremento paulatino de la presencia de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, en este entorno, las desigualdades de género siguen siendo muy relevantes, tanto en el acceso al empleo (tasa de desempleo femenina muy superior a la masculina), como en las condiciones laborales y posibilidades de promoción (menores niveles retributivos y escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad). La condición de mujer, por otro lado, es una dificultad añadida con la que se encuentran muchas personas en situación de vulnerabilidad a la hora de ser contratadas, de mantener un empleo o de desarrollarse profesionalmente.

Los departamentos de Recursos Humanos de algunas empresas, conscientes de esta situación, han puesto en marcha Planes de Igualdad específicos con el objetivo de establecer medidas de acción positiva que rompan con la discriminación laboral por motivos de género. Entre las medidas que contemplan estos Planes cabe destacar:



••• **Elaboración de estudios sobre la plantilla**, que permiten:

1. Detectar desigualdades en los porcentajes de hombres y mujeres en cada categoría laboral.
2. Detectar diferencias retributivas.
3. Analizar los motivos que generan estas situaciones.
4. Establecer medidas de acción positiva ante los resultados del estudio que intenten reequilibrar la situación.

••• **Establecimiento de sistemas objetivos para la contratación y para la promoción profesional** que garanticen la ausencia de discriminación, utilizando pruebas y baremaciones objetivas vinculadas exclusivamente con los requerimientos del trabajo.

••• **Establecimiento de cuotas mínimas** para la selección y contratación, especialmente en puestos de trabajo y sectores en los que las mujeres están subrepresentadas.

••• **Establecimiento de cuotas mínimas para la promoción** de mujeres cualificadas hacia los puestos de mando y responsabilidad, con el objetivo de combatir la segregación ocupacional vertical.

••• **Diseño de programas de información y motivación para impulsar la movilidad de las trabajadoras, tanto vertical como horizontalmente** hacia puestos de responsabilidad y hacia otras ocupaciones desempeñadas tradicionalmente por hombres.

••• **Incorporación en el Plan Formativo de la Empresa de acciones centradas en roles no-tradicionales, específicamente dirigidas a mujeres**, especialmente de supervisión y dirección, y en ocupaciones en las que están subrepresentadas.

••• **Revisión del convenio colectivo** para evitar la discriminación en la clasificación profesional y en la estructura salarial.

••• **Fomento de la participación de las mujeres en los procesos de negociación colectiva.**

••• **Establecimiento de servicios de guardería**, que contribuyan a garantizar la compatibilidad de vida familiar y profesional.

RESPUESTA ANTE SITUACIONES DE CRISIS



Las personas en situación de vulnerabilidad son las primeras en verse afectadas por las situaciones de crisis de las empresas. Las personas con menos cualificación, o con alguna problemática añadida que impida el máximo rendimiento suelen ser a menudo las primeras que son despedidas cuando surge algún tipo de dificultad de viabilidad económica. Estas personas tienen especialmente complicada una reinserción profesional, por lo que ante situaciones de crisis, numerosas empresas adoptan medidas que permiten el mantenimiento de los puestos de trabajo, y cuando no es viable, garantizan la reubicación laboral :

Medidas preventivas:

- **Adopción de nuevas formas de organización del trabajo**
como la polivalencia, el trabajo en equipo, el teletrabajo.
- **Establecimiento de niveles de autonomía**
para favorecer la responsabilidad y la motivación de los trabajadores.
- **La mejora de la formación**
para favorecer la recualificación profesional.

Medidas progresivas

- **Flexibilidad en el tiempo de trabajo**
como la eliminación de horas extras, la reducción de jornada...
- **Congelaciones salariales transitorias**

Medidas de reinserción

- **Servicios de recolocación (outplacement)**
no dirigidos exclusivamente al personal directivo.
- **Programas de empleo**



ESTRATEGIAS DESDE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



••• **Fomento de compras a empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables.** La responsabilidad social de las empresas no se limita al ámbito estricto de la propia empresa, sino que está muy vinculado a su entorno. Las empresas forman parte de una cadena de producción y cuentan con proveedores y clientes con los que mantienen estrechas relaciones. La elección de proveedores responde a multitud de criterios entre los que destacan los estrictamente comerciales, pero algunas empresas mantienen la coherencia en su compromiso por los más vulnerables y priman las empresas con las que comparten objetivos de responsabilidad social, eligiendo a aquellas que también favorecen el empleo de las personas más desfavorecidas.

••• **Fomento de la subcontratación de empresas que favorecen el empleo de colectivos vulnerables.** La subcontratación de servicios de limpieza, reprografía, transporte, asesoría, e incluso de algunas fases del proceso productivo es hoy una realidad en el desarrollo empresarial, y ello incide en un incremento de las relaciones comerciales de las empresas. De igual manera que muchas empresas fomentan las compras a aquellas que también favorecen el empleo de las personas más vulnerables, las hay que son muy selectivas a la hora de subcontratar determinados servicios a terceros, y priorizan aquellas que, no solo no sean discriminatorias en el trato a sus trabajadores, sino que además fomenten la inserción laboral de las personas con mayores dificultades.

••• **Apoyo a las empresas de inserción y centros especiales de empleo.** Algunas empresas, especialmente sensibles ante las posibilidades de inserción de los más desfavorecidos, contribuyen al crecimiento de estructuras productivas que están creadas específicamente con ese fin: las empresas de inserción, dirigidas a personas en situación o riesgo de exclusión, y los centros especiales de empleo, en los que trabajan al menos un 70% de personas con discapacidad. Mediante las compras y la subcontratación de servicios a estas empresas, se favorece el empleo de estas personas. Cabe destacar que la legislación vigente, obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a tener en plantilla al menos un 2% de personas con discapacidad, y permite acogerse a medidas alternativas como la compra de un volumen determinado de productos o de servicios a los centros especiales de empleo.

DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN



••• **Marketing con causa.** En un mercado cada día más complejo, que se manifiesta en una mayor competencia y en mayores exigencias de los consumidores, la diferenciación ya no puede hallarse sólo en el precio, la calidad y el producto, sino también en los valores agregados a la marca. Las organizaciones empresariales deben “proyectar” sus valores diferenciadores hacia el mercado. El marketing con causa se está convirtiendo en la actualidad en uno de los instrumentos de publicidad más rentable en términos empresariales, pero también en términos sociales. La utilización de las herramientas de difusión de los productos o servicios propios de la actividad de la empresa para transmitir mensajes de interés social, genera un rendimiento que también es aprovechado en beneficio de la inserción sociolaboral de los colectivos desfavorecidos. Las campañas de sensibilización que se pueden lanzar utilizando estos instrumentos tendrán siempre un mayor alcance y por tanto los resultados serán más positivos.

INVESTIGACIÓN



••• **Colaboración en estudios de investigación.** La colaboración del tejido empresarial en los estudios que realizan algunas entidades para conocer determinados aspectos de la inserción sociolaboral de los colectivos vulnerables, aportando la perspectiva de la empresa, supone una gran contribución al diseño, planificación y desarrollo exitoso de las diferentes acciones que se ponen en marcha, además de tener una gran utilidad en las estrategias empresariales de los departamentos de recursos humanos. En concreto, las empresas ofrecen información muy relevante sobre:

Tendencias del mercado de trabajo y necesidades formativas:

- Ocupaciones en las que se crea empleo (los empleos que más demandan las empresas).
- Características más valoradas por los empresarios a la hora de la contratación y promoción del personal (perfiles profesionales en expansión).
- Políticas de recursos humanos.
- El impacto de las nuevas tecnologías sobre la creación y destrucción de empleo. →



- Condiciones laborales de las distintas ocupaciones de un sector determinado.
- Requerimientos de cualificación del sistema productivo.

El acceso al empleo de los colectivos vulnerables:

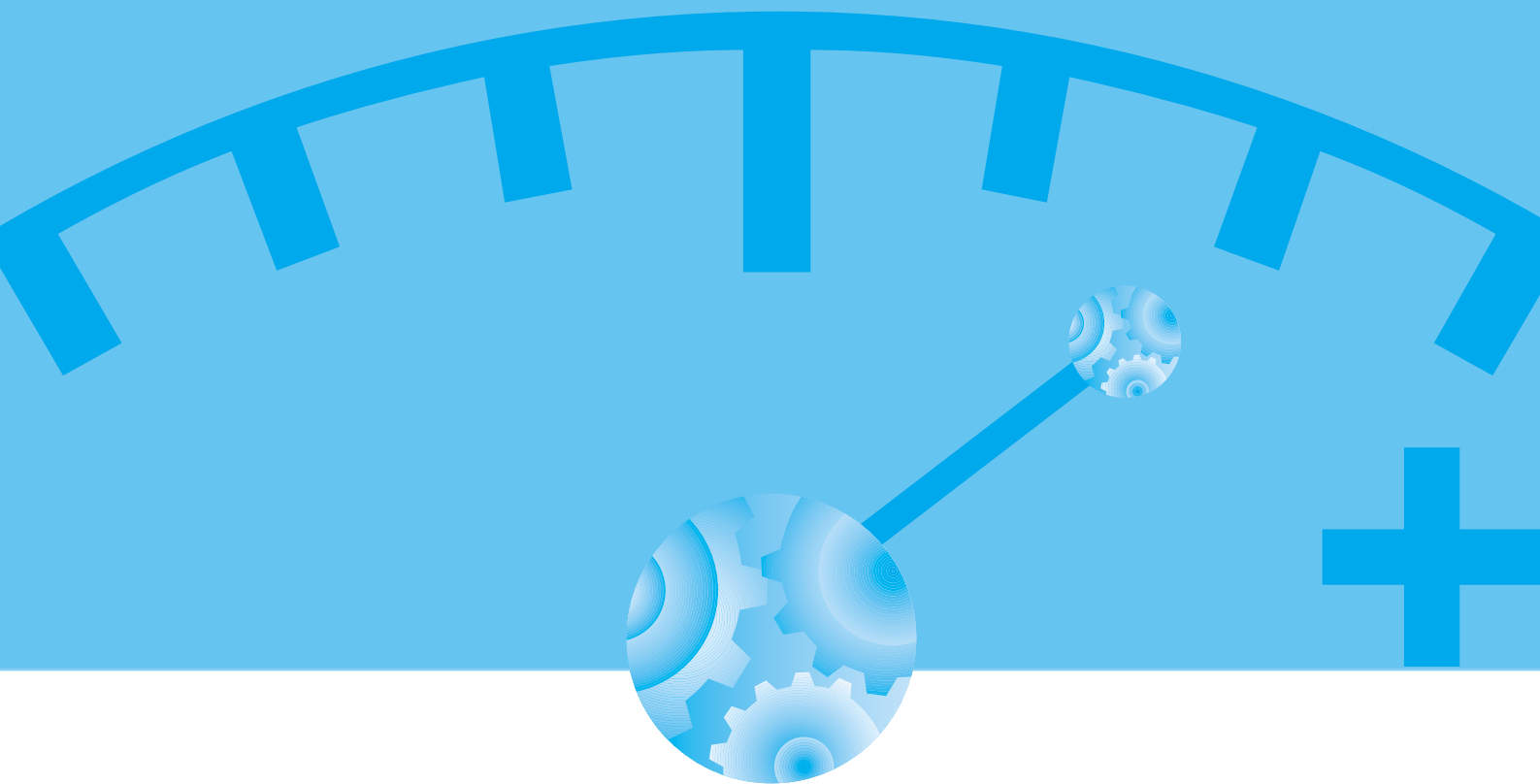
- Valoración por parte de los empresarios (o responsables de Recursos Humanos) de las dificultades y las ventajas que supone para la empresa la contratación de personas desfavorecidas.
- Prejuicios que subyacen en las políticas de personal.
- Potencialidades de los colectivos vulnerables.

FOMENTO DEL VOLUNTARIADO ENTRE LOS EMPLEADOS



••• **Fomento del voluntariado en entidades que promueven programas de empleo.** Aunque en España no es una práctica demasiado extendida, en muchos países de la Unión Europea no son pocas las empresas que ejercen su responsabilidad social, apoyando el trabajo que los empleados desarrollan de manera voluntaria en organizaciones que se dedican a fomentar la integración sociolaboral, bien difundiendo el trabajo realizado con otras empresas del entorno (clientes y proveedoras), bien liberando una parte de la jornada laboral de los trabajadores. Especialmente importante es el trabajo cualificado que realizan los profesionales de las empresas como voluntarios en estas organizaciones (abogados, economistas, técnicos especializados...), participando activamente en las distintas acciones que contemplan los programas de empleo de entidades sociales y fundaciones.

¿Qué acciones por
el empleo se pueden
desarrollar desde
las fundaciones y las
entidades sociales?



Como ya se ha mencionado anteriormente, muchas empresas, además de favorecer directamente la inserción sociolaboral desde la gestión empresarial, deciden revertir una parte de sus beneficios en el desarrollo de programas de empleo, bien a través de la creación de fundaciones propias, bien mediante el apoyo económico a entidades sin ánimo de lucro.

Con la finalidad de dar a conocer al ámbito empresarial el **tipo de acciones** que desarrollan las fundaciones y entidades sociales a favor de la integración laboral de los colectivos vulnerables, en este capítulo se hace, en primer lugar, una breve descripción de las mismas, indicando, no sólo de qué manera contribuyen a mejorar la empleabilidad de las personas, sino también cómo estas acciones repercuten positivamente en el funcionamiento de las empresas. En segundo lugar, y teniendo en cuenta que esta guía también se dirige a **equipos técnicos** que gestionan programas de empleo en fundaciones y entidades sociales, se establecen una serie de **principios** que deben regir las acciones dirigidas a la inserción sociolaboral. Por último, y sobre la base de estos principios, se recoge un catálogo de recomendaciones o **“buenas prácticas”** a tener en cuenta en cada una de las acciones.



TIPOLOGÍA DE ACCIONES DE LOS PROGRAMAS DE EMPLEO

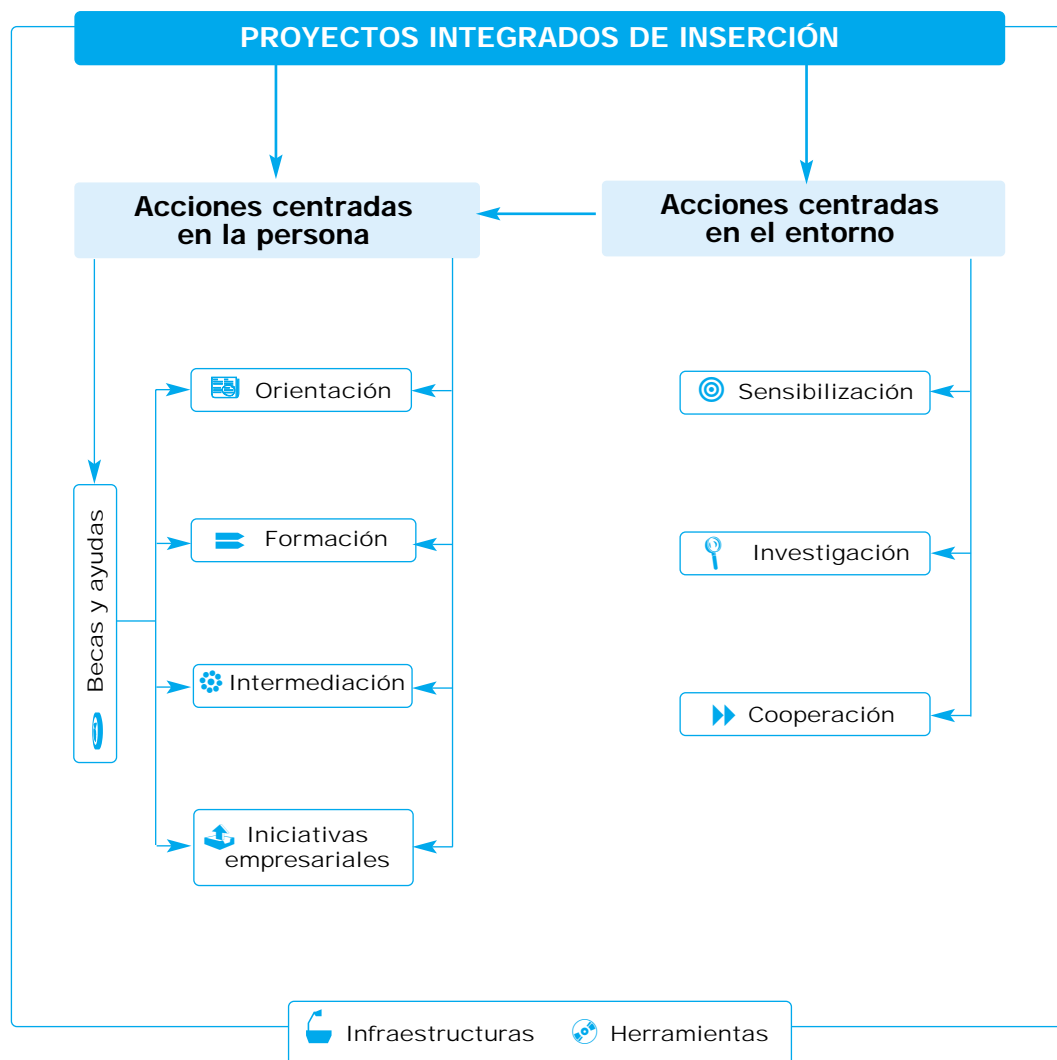
Los programas de empleo para colectivos vulnerables que desarrollan las ONGs y las fundaciones empresariales, están dirigidos a favorecer la integración social de las personas a través de su inserción laboral. En el diseño de estos programas se tiene en cuenta la multicausalidad que sitúa a las personas en situación de vulnerabilidad y, aunque no se puede dar respuesta a todas las causas que generan desigualdad, sí se puede incidir sobre los aspectos relacionados con la empleabilidad como factor de integración.

Es por ello por lo que los programas de empleo generalmente están integrados por diferentes acciones que pretenden contribuir a superar las dificultades y obstáculos que las personas encuentran en su camino hacia la inserción laboral. Muchas de estas dificultades dependen fundamentalmente de las personas (falta de cualificación, carencia de hábitos laborales, desinformación...) y otras muchas están más relacionadas con el entorno (estereotipos y prejuicios, evolución desfavorable del mercado de trabajo...).

Con la puesta en marcha en los últimos años de diferentes iniciativas de empleo, se ha constatado que las experiencias más exitosas se han basado en proyectos que intervienen de una manera **integral** tanto con las personas estableciendo itinerarios de inserción, como con el entorno.

No obstante, la especialización de algunas entidades en determinadas actuaciones puede resultar también muy positiva, siempre que se articulen los mecanismos necesarios para garantizar la complementariedad con la intervención que desarrollan otras entidades en un mismo territorio, de manera que finalmente la respuesta a la problemática de las personas sea integral.

A continuación se describe la tipología de acciones que desarrollan las entidades en los programas de empleo, y como éstas inciden en las personas y en el tejido empresarial, independientemente de que formen parte de proyectos integrados, o se desarrollen de manera coordinada con acciones de otros proyectos.






ACCIONES CENTRADAS EN LA PERSONA



SISTEMAS DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

La orientación profesional se puede definir como el **proceso continuo de apoyo a las personas en la elaboración, puesta en marcha y desarrollo de su proyecto profesional**. Las acciones de orientación se dirigen tanto a personas desempleadas como a trabajadores ocupados, y se pueden clasificar de la siguiente manera:

-  Asesoramiento para el establecimiento del objetivo profesional, a partir del análisis de la realidad personal (intereses, habilidades, formación, y experiencia), y del entorno (tendencias del mercado de trabajo).
-  Información sobre profesiones y sectores en expansión, perfiles solicitados por las empresas, posibilidades formativas, técnicas de búsqueda de empleo, legislación laboral...
-  Apoyo y tutorización permanente en la toma de decisiones a lo largo de la carrera profesional, desde las acciones que facilitan el acceso al empleo hasta las que permiten promocionar profesionalmente.

¿DE QUÉ MANERA LA ORIENTACIÓN MEJORA

LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

Una de las dificultades con las que a menudo se enfrentan las personas en situación de vulnerabilidad radica en la falta de un proyecto profesional claramente definido. La búsqueda de un trabajo “de lo que sea”, se suele convertir en una limitación importante a la hora de acceder a un empleo, puesto que las personas desempeñan con más facilidad unos trabajos u otros según sus motivaciones y capacidades. Resulta mucho más sencillo encontrar un empleo cuando se sabe en *qué* se quiere trabajar y de *qué* se puede trabajar, ya que las empresas buscan trabajadores que se sientan a gusto y realicen su trabajo eficientemente. Por tanto, **cuanto más ajustado esté el objetivo profesional de una persona a su perfil, más posibilidades tendrá de acceder al puesto de trabajo deseado.**

¿DE QUÉ MANERA LA ORIENTACIÓN REPERCUTE

EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

La orientación profesional contribuye a mejorar la productividad en las empresas, al permitir una mejor adaptación del empleado a su puesto de trabajo. Una persona que ejerce una profesión que le gusta, ha adquirido la cualificación necesaria y tiene las habilidades para desarrollar sin dificultad las tareas específicas del puesto, estará más motivada y trabajará con mayor eficacia. Por tanto, **una persona con su objetivo profesional bien definido rendirá mucho más en su puesto de trabajo.**





ACCIONES FORMATIVAS

La formación supone, junto con la experiencia laboral, una de las principales vías de **adquisición y mejora de cualificación profesional**. En el trabajo con los colectivos vulnerables la formación se ha convertido en una de las acciones fundamentales para mejorar las posibilidades de integración sociolaboral, sobre todo si va acompañada de práctica laboral. Cabe destacar que la formación para el empleo puede jugar un papel diferente en función de la fase de inserción en la que se encuentre cada persona, pudiendo establecerse la siguiente clasificación:

- Formación prelaboral, dirigida a potenciar los hábitos laborales y las habilidades y conocimientos intersectoriales: responsabilidad en el puesto de trabajo, actitudes y capacidades necesarias para trabajar en equipo, nociones básicas de seguridad e higiene, iniciación a las nuevas tecnologías...
- Formación ocupacional, dirigida a facilitar a las personas desempleadas los conocimientos teórico-prácticos que demanda el tejido empresarial para el desempeño de una profesión en concreto.
- Formación continua, dirigida a mejorar las competencias de los trabajadores ocupados con el objetivo de favorecer su estabilidad laboral y promoción profesional.

¿DE QUÉ MANERA LA FORMACIÓN MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

Si se tiene en cuenta que las personas más desfavorecidas se caracterizan a menudo por partir de bajos niveles educativos, por tener una escasa experiencia laboral en el mercado de trabajo normalizado, o porque las habilidades y los conocimientos adquiridos se han quedado obsoletos, resulta evidente que la formación se convierte en una herramienta clave para mejorar la empleabilidad de estas personas. **La capacidad de adaptarse rápidamente a la dinámica laboral de las empresas, y una cualificación específica adaptada a sus necesidades, son elementos que facilitan el acceso a un empleo y el desarrollo profesional**, puesto que son aspectos especialmente valorados por los empresarios.

¿DE QUÉ MANERA LA FORMACIÓN REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

En la actualidad el sistema productivo se ve caracterizado por un fuerte desarrollo tecnológico, lo que provoca que los requerimientos de cualificación de las empresas estén en continuo cambio. **La situación competitiva de las empresas se ve fortalecida** con la incorporación de trabajadores que han adquirido la cualificación necesaria a través de la formación. La dificultad de encontrar operarios para la realización de determinadas funciones y tareas hace que la formación a la carta tenga una repercusión muy positiva en el mantenimiento y desarrollo de la actividad empresarial.





SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

La inserción laboral puede lograrse apoyando el trabajo por cuenta propia o favoreciendo el acceso a un empleo como asalariado. En este último caso, se intenta **facilitar la conexión entre las personas que buscan empleo y las empresas que necesitan trabajadores** a través de servicios de intermediación.

Las actuaciones de empleo que consideran la intermediación como uno de los ejes prioritarios de su intervención, ofrecen a las empresas un servicio integral de selección de recursos humanos que, partiendo de un trabajo muy personalizado, contempla:

- La preselección de candidatos para cubrir las necesidades empresariales de mano de obra. En esta preselección se garantiza, además del cumplimiento de los requisitos solicitados por las empresas, una correcta adecuación del perfil personal y profesional de cada persona al requerido por el puesto de trabajo.
- Un servicio de asesoramiento técnico a las empresas sobre incentivos y ayudas para la contratación de personas con especiales dificultades, tramitación de la documentación para la contratación de personas inmigrantes, gestión de la diversidad...
- Un seguimiento posterior a la contratación con empresas y trabajadores que garantice la adecuada satisfacción de ambos.

¿DE QUÉ MANERA LA INTERMEDIACIÓN MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

Los servicios de intermediación cumplen dos objetivos en la mejora de empleabilidad de las personas:

- ❁ Ponen a disposición de las personas más desfavorecidas ofertas de empleo que por otra vía difícilmente les llegarían, sobre todo teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de conexiones entre ofertas y demandas de empleo se mueven por cauces informales, y que las personas en situación de vulnerabilidad tienen muy mermadas sus redes sociales.
- ❁ Se contribuye a romper estereotipos y prejuicios sobre la productividad de las personas más desfavorecidas, al conceder una oportunidad a personas perfectamente capacitadas que pueden demostrar que su rendimiento en el trabajo puede ser óptimo, independientemente de elementos de discriminación como el género, la edad, el estrato social, el país de origen...

¿DE QUÉ MANERA LA INTERMEDIACIÓN REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

Cuando una empresa detecta una necesidad de recursos humanos en su sistema productivo, pone en marcha un proceso de reclutamiento y selección de personal que puede ser costoso en términos de tiempo y dinero. Los servicios de intermediación de los programas de empleo se hacen cargo de una parte importante del citado proceso, lo que supone para las empresas un **claro abaratamiento de costes en la selección de personal**. Por otro lado, y teniendo en cuenta que desde los servicios de intermediación se parte de un trabajo personalizado, **las empresas tienen una mayor garantía de que los candidatos seleccionados se adaptan a las necesidades de la empresa**.










INICIATIVAS EMPRESARIALES

APOYO AL AUTOEMPLEO

El autoempleo y la puesta en marcha de pequeñas empresas suponen, sin duda, una alternativa esencial de inserción para las personas que más dificultades encuentran en su acceso al mercado de trabajo normalizado. Desde los programas de empleo se ofrece **apoyo para superar las dificultades específicas que se interfieren a lo largo de todo el proceso de puesta en marcha y desarrollo de la actividad empresarial:**

-  Información y orientación para la puesta en marcha de iniciativas empresariales.
-  Asesoramiento individualizado para la realización del estudio de viabilidad.
-  Apoyo en la financiación, a través de la concesión directa de ayudas o a través de la búsqueda de subvenciones y microcréditos.
-  Formación en gestión empresarial.
-  Acompañamiento en la puesta en marcha durante los primeros meses de vida de la empresa.

EMPRESAS DE INSERCIÓN Y CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Las empresas de inserción y los centros especiales de empleo son estructuras económicas de carácter empresarial que ofrecen empleo productivo y remunerado, y cuya principal finalidad es la **integración sociolaboral de las personas en riesgo de exclusión y de personas con discapacidad respectivamente**. Estas iniciativas empresariales, promovidas y tuteladas por organizaciones sociales, se financian con los recursos obtenidos de la propia actividad, con las aportaciones de sus titulares, con las ayudas de la administración y, en buena medida, con la colaboración empresarial. Su objetivo es servir de pasarela hacia el empleo ordinario, y por ello están tutelados por un equipo de profesionales que se ocupan de supervisar los métodos de trabajo para que éstos se ajusten a las capacidades de los trabajadores y se desarrollen las aptitudes necesarias para poder acceder en el futuro a puestos de trabajo en empresas ordinarias.

¿DE QUÉ MANERA EL APOYO A LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

Muchas personas con una gran iniciativa y un claro espíritu emprendedor ven limitadas sus posibilidades de inserción a través de la creación de su propio puesto de trabajo porque parten de una situación de desigualdad, no tienen acceso a la información, disponen de escasos recursos y no han tenido la oportunidad de formarse adecuadamente para ejercer una actividad empresarial. Con las acciones de apoyo al autoempleo, **se pone a disposición de las personas los recursos necesarios para que la opción del trabajo por cuenta propia pueda convertirse en una realidad.**

Respecto a las empresas de inserción y los centros especiales de empleo cabe destacar que **facilitan el tránsito al mercado laboral ordinario a través del aprendizaje en un entorno similar**; y en algunos casos se convierten en **estructuras estables para personas en situación de vulnerabilidad extrema** que difícilmente pueden insertarse por otra vía.

¿DE QUÉ MANERA EL APOYO A LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

La puesta en marcha de una nueva empresa inicia un desarrollo en cadena de proveedores y clientes que acaba beneficiando al conjunto del tejido empresarial:

Más empresas → más ventas de los proveedores → mayor crecimiento general.

Más empresas → más empleo → más consumidores → más ventas → mayor crecimiento general.



ACCIONES CENTRADAS EN EL ENTORNO



SENSIBILIZACIÓN

Uno de los principales factores de discriminación en el mercado de trabajo responde a la existencia de determinados estereotipos o prejuicios sociales, generados por la asunción de creencias tradicionalmente aceptadas que no responden a la realidad, y por una desconfianza generalizada hacia determinados colectivos. **El cambio de mentalidad y actitud** de las personas responsables de la contratación, es fundamental para dar oportunidades de acceso al empleo a estos colectivos, de ahí que las acciones de sensibilización se hayan convertido en uno de los pilares de los programas de empleo, abarcando un amplio abanico de destinatarios:

- ⊙ Agentes relacionados con la gestión del empleo (directores de recursos humanos, gerentes de PYMEs, directivos de empresas...)
- ⊙ Personas con capacidad de decisión en la puesta en marcha y desarrollo de las políticas de las administraciones públicas.
- ⊙ Personal implicado en los programas de empleo de las diferentes entidades, administraciones, organizaciones sindicales y empresariales, etc.
- ⊙ Los mismos beneficiarios del proyecto y, en general, toda la sociedad.

¿DE QUÉ MANERA LA SENSIBILIZACIÓN MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

Con la ruptura de prejuicios sobre las personas en situación de vulnerabilidad, dando a conocer su realidad, valores, actitudes y capacidades personales y laborales, se contribuye a facilitar su acceso al empleo, y la adaptación al puesto de trabajo.

¿DE QUÉ MANERA LA SENSIBILIZACIÓN REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

Si las empresas logran superar determinados prejuicios a la hora de incorporar en sus plantillas a personas en situación de vulnerabilidad, no sólo **estarán abriéndose a un mayor abanico de posibilidades en sus procesos de selección**, sino que **se verán beneficiadas de la riqueza que lleva asociada la diversidad en sus recursos humanos**.





ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN

Tanto en el diseño como en el desarrollo de las diferentes acciones de los programas de empleo, resulta fundamental **partir de un profundo conocimiento del entorno**: tendencias del mercado de trabajo en el ámbito local, requerimientos empresariales de mano de obra, necesidades formativas, dificultades y fortalezas de los colectivos vulnerables en el acceso al empleo, etc.

¿DE QUÉ MANERA LA INVESTIGACIÓN MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

La investigación permite desarrollar todas las acciones de los programas de empleo respondiendo a la realidad más cercana. **Si se conocen las tendencias del mercado de trabajo será más sencillo establecer el objetivo profesional; si se identifican los requerimientos de cualificación de las empresas las acciones formativas que se planifiquen tendrán un mayor éxito; si se parte de las fortalezas de las personas las campañas de sensibilización serán más efectivas.**

¿DE QUÉ MANERA LA INVESTIGACIÓN REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

Gran parte de los estudios de investigación que se realizan desde los programas de empleo están centrados en el tejido empresarial, y en concreto en el área de personal como elemento clave de inserción (necesidades formativas, perfiles profesionales...). Resulta evidente la utilidad que estos estudios pueden tener para el **diseño de las estrategias de recursos humanos en las empresas.**





COOPERACIÓN

El desarrollo de entornos de cooperación para la puesta en marcha y gestión de programas de empleo supone en sí mismo una actuación que mejora considerablemente el resultado de la intervención. En este sentido, cada vez más, los programas de empleo contemplan entre sus acciones la **creación de estructuras formadas por diferentes agentes**: Servicios Públicos de Empleo, Universidades, organizaciones sindicales y empresariales, ONGs, organismos públicos, asociaciones representantes de los colectivos vulnerables...

Existen distintas fórmulas de cooperación entre instituciones, organismos y entidades:

- ▶▶ Comités, consejos o comisiones territoriales, formadas por un amplio abanico de organizaciones representativas en el territorio en el que desarrolla un programa.
- ▶▶ Redes de cooperación plurirregional y transnacional, formada por agrupaciones territoriales que ejecutan programas de empleo en diferentes ámbitos geográficos.

¿DE QUÉ MANERA LA COOPERACIÓN MEJORA LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS?

La búsqueda de la complementariedad entre diferentes agentes garantiza que las necesidades de las personas en materia laboral sean cubiertas de manera integral.

¿DE QUÉ MANERA LA COOPERACIÓN REPERCUTE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS?

Una adecuada coordinación entre diferentes organizaciones, y especialmente una implicación directa del tejido empresarial en los programas de empleo, colaborando con las entidades que los promueven, **permite a las empresas aprovecharse de sus resultados con mayor facilidad.**








MEDIDAS COMPLEMENTARIAS



CREACIÓN Y DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

Para garantizar el éxito de los programas de empleo se requiere, además de contar con los recursos humanos adecuados, disponer de las infraestructuras necesarias para desarrollar la intervención con calidad:

-  Aulas con los recursos técnicos y los medios audiovisuales apropiados para la impartición de la formación.
-  Despachos bien acondicionados que permitan la atención individualizada.
-  “Espacios abiertos de búsqueda” de libre acceso, que permitan a las personas ser protagonistas activos en su propio proceso de inserción.
-  Equipamiento informático adecuado para la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
-  Centros de documentación que permitan concentrar los recursos bibliográficos y propiciar el trabajo de investigación.



ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS

Entre las medidas complementarias que contemplan los programas de empleo se encuentra la elaboración de herramientas que contribuyan a facilitar el trabajo de los profesionales y a mejorar la calidad de la intervención. En concreto, cabe destacar:

- La elaboración de materiales en diferentes soportes: manuales didácticos, procedimientos metodológicos, guías de recursos, CD-ROMs interactivos...
- La creación de sistemas informáticos on-line para la intermediación laboral, en los que confluyan ofertas y demandas de empleo.



BECAS Y AYUDAS

La necesidad perentoria de obtener ingresos económicos se convierte a menudo en un elemento de discriminación que limita las posibilidades de participación en las diferentes medidas de inserción. Muchas veces el trabajo que se realiza en la economía sumergida, o las cargas de las familias monoparentales imposibilita la asistencia a una acción formativa o la participación en un proceso de selección. Por ello, los programas de empleo recogen entre sus acciones la concesión de becas y ayudas.



CLAVES PARA IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROGRAMAS DE EMPLEO

En la tipología de acciones por el empleo descrita anteriormente se ha puesto de manifiesto que existen muchas vías de incidir favorablemente en la integración sociolaboral de los más desfavorecidos. De hecho, en los últimos años se ha desarrollado un amplio abanico de experiencias que ha permitido avanzar considerablemente en la mejora de empleabilidad de los colectivos vulnerables. Estas experiencias, además han servido para detectar las limitaciones de algunas acciones, y sobre todo para identificar una serie de **elementos clave** que garantizan la utilidad y eficacia del trabajo realizado:

- 1 Prevalencia y participación de la persona.
- 2 Igualdad de oportunidades.
- 3 Cooperación social y complementariedad.
- 4 Proximidad y flexibilidad.
- 5 Calidad e Innovación.

A continuación se describen estas claves, y se recoge un catálogo de recomendaciones que garantice el “buen hacer” en las actuaciones en materia de inserción. Además, se añaden algunos ejemplos de cómo esas *buenas prácticas* se pueden aplicar a las distintas acciones que contemplan los programas de empleo.

PREVALENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA PERSONA

A lo largo de todo el proceso de inserción debe estar presente la realidad de las personas considerando tanto sus fortalezas, como las dificultades y obstáculos que encuentran en su camino hacia el empleo. Por otro lado, las actuaciones en materia de inserción sociolaboral de colectivos vulnerables tendrán más posibilidades de éxito si los mismos destinatarios participan activamente en todo el proceso. Todos los programas de empleo, no cabe duda, buscan mejorar la situación de las personas más desfavorecidas, y para ellos se diseñan y desarrollan las actuaciones. Sin embargo, no siempre se cuenta con ellos todo lo deseable. Cuanto más se facilite la participación de los destinatarios en el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones, mayor será su implicación, y su motivación, y ello incidirá directamente en el logro de los objetivos que se planteen.

B U E N A S P R Á C T I C A S

Trabajar desde las fortalezas de las personas

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación ▼	Buena práctica ▼
Orientación	■ Detectar y reforzar las potencialidades de cada persona, transformando sus debilidades en fortalezas a desarrollar.
Intermediación	■ En los procesos de selección considerar especialmente los elementos positivos que las personas pueden aportar a las empresas.
Sensibilización	■ Reforzar los puntos fuertes de la persona en el diseño de las campañas.
Investigación	■ Realizar un estudio sobre los aspectos positivos que favorecen la inserción laboral de los colectivos vulnerables.

B U E N A S P R Á C T I C A S

Partir de la realidad personal en el diseño y desarrollo de las acciones.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación	Buena práctica
▼	▼
Orientación	■ Potenciar el establecimiento del objetivo profesional analizando las capacidades e intereses específicos de cada persona.
Formación	■ Adaptar la metodología didáctica a las dificultades de aprendizaje de algunos colectivos, reforzando la formación tutorizada.
Intermediación	■ Priorizar la búsqueda de ofertas de empleo que permitan compatibilizar el trabajo con la problemática específica que presentan algunas personas en dificultad social.
Investigación	■ Realizar un estudio sobre las barreras que cada colectivo encuentra en el acceso al mercado de trabajo.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Contar con la participación activa de las personas a la hora de diseñar, desarrollar y evaluar las diferentes actuaciones.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación Buena práctica



Orientación

- Crear espacios abiertos de búsqueda tutorizados, en los que cada persona sea la protagonista de su propio proceso de búsqueda de empleo.

Formación

- Utilizar tanto cuestionarios individualizados como técnicas grupales en la evaluación y en las propuestas de acciones formativas.

Sensibilización

- Contar con las asociaciones representativas de los colectivos vulnerables en el diseño de las campañas.

Investigación

- Incluir a las personas con mayores dificultades en el trabajo de campo que se desarrolle en la elaboración de los estudios.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

En los programas de empleo se incorpora normalmente la igualdad de oportunidades como uno de los principios transversales que afecta a todas las actuaciones, garantizando la no-discriminación por razones de género. Sin embargo, en la práctica pocas veces esto se materializa en acciones concretas de acción positiva a favor de la igualdad.

Se considerarán buenas prácticas aquellas actuaciones que favorecen, de manera transversal la eliminación de la discriminación, los prejuicios, los comportamientos y las prácticas en el ámbito laboral que impidan la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres. No se debe olvidar que la condición de mujer es una dificultad añadida con las que se encuentran muchas personas en situación de vulnerabilidad a la hora de ser contratada, de mantener un empleo o de desarrollarse profesionalmente.

La simple ausencia de discriminación en los programas de empleo no garantiza que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones al mundo laboral, puesto que el equilibrio no se consigue tratando igual a quienes parten de situaciones desiguales.

Es por ello por lo que se hace necesario:

En primer lugar, reconocer las importantes diferencias existentes en cuanto a:

- Las condiciones de partida, la realidad cotidiana y las conductas de mujeres y hombres.
- Los intereses sociales y profesionales, así como las aspiraciones y expectativas personales y profesionales de ambos géneros.

Y en segundo lugar, desterrar los prejuicios que niegan la capacidad de influencia sobre determinadas barreras que limitan el acceso al mercado de trabajo en condiciones de igualdad.

B U E N A S P R Á C T I C A S

Desagregar por género toda la información utilizada en el diseño, desarrollo y evaluación de los programas.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación Buena práctica



Formación

- Incluir en los cuestionarios anónimos de evaluación de las acciones formativas un campo que recoja el sexo de quien lo cumplimenta, para poder extraer resultados desagregados de evaluación.

Intermediación

- Obtener ratios de inserción por sectores y por ocupaciones de hombres y de mujeres.

Sensibilización

- Contabilizar el número de hombres y mujeres que participan en las jornadas y seminarios de sensibilización.

Investigación

- Analizar las consecuencias que una misma actuación puede tener en hombres y en mujeres.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Buscar mecanismos para garantizar una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en las distintas acciones | Establecer cuotas mínimas de participación | Diseñar y desarrollar acciones dirigidas exclusivamente a mujeres.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación ▼	Buena práctica ▼
Orientación	■ Realizar un proceso de captación selectiva de mujeres (en entornos locales, por ejemplo, se puede dirigir una carta personalizada a cada potencial destinataria).
Formación	■ Priorizar la participación de las mujeres en la formación, reservando un número de plazas, o realizando cursos exclusivamente para mujeres.
Iniciativas empresariales	■ Apoyar a las mujeres emprendedoras, priorizando el asesoramiento y la concesión de ayudas para la puesta en marcha de iniciativas empresariales.
Investigación	■ Realizar un análisis comparativo entre hombres y mujeres sobre las dificultades que las personas en situación de vulnerabilidad tienen a la hora de acceder al mercado de trabajo.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Fomentar la diversificación profesional (combatir la segregación horizontal).

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Informar a las mujeres de la existencia de muchas profesiones con salida en el mercado de trabajo diferentes a las tradicionalmente femeninas, especialmente las vinculadas a los nuevos yacimientos de empleo.
- Orientar a las mujeres, especialmente a las jóvenes, hacia la formación profesional reglada en áreas técnicas y tecnológicas, con escasa presencia femenina y con mayores oportunidades de empleo.

Formación

- Potenciar la participación en cursos vinculados a ocupaciones tradicionalmente masculinas, estableciendo cuotas, captación selectiva o diseñando y desarrollando cursos específicamente para mujeres.

Intermediación

- Vencer las resistencias sobre la incorporación de las mujeres a profesiones en las que tradicionalmente han estado ausentes, apoyándose en buenos niveles formativos, actitudes y motivación para el empleo.

Iniciativas empresariales

- Apoyar la puesta en marcha de microempresas de sectores en los que no existe un número representativo de mujeres.

Sensibilización

- Potenciar la imagen de la mujer trabajadora desempeñando puestos de trabajo en los que no es habitual su presencia.
- Difundir los resultados de las experiencias más exitosas de acciones de diversificación profesional, como por ejemplo, las elevadas tasas de inserción de los cursos de mecánica dirigidos exclusivamente a mujeres.

Cooperación

- Implicar a los actores del sistema educativo, especialmente a los tutores y orientadores de los centros de enseñanza.
- Implicar a los agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales) para que combatan la segregación horizontal en el seno de las empresas.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Promover el desarrollo profesional de las mujeres (combatir la segregación vertical)

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Mantener sistemas de acompañamiento y tutorización permanente una vez se ha producido la incorporación al trabajo para fomentar la promoción profesional.

Formación

- Realizar cursos de especialización específicos para mujeres con el objetivo de elevar el nivel de cualificación y mejorar sus opciones de promoción profesional.

Intermediación

- Priorizar la preselección de mujeres para puestos de trabajo de responsabilidad o de alta cualificación.

Iniciativas empresariales

- Motivar hacia la creación de empresas a las mujeres con el objetivo de lograr una presencia equilibrada de mujeres empresarias en la sociedad.

Sensibilización

- Dirigir campañas de sensibilización a las familias para fomentar una actitud positiva hacia la promoción de las mujeres en el entorno laboral.

Investigación

- Realizar estudios sectoriales que contemplen la descripción exhaustiva de las ocupaciones del sector, de manera que se pueda realizar una adecuada valoración de cada puesto de trabajo, y evitar la infravaloración de las tareas desarrolladas por las mujeres.

Cooperación

- Trabajar conjuntamente con los agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales) para que, desde la negociación colectiva, se favorezcan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres hacia puestos de mayor responsabilidad.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Conciliación de vida familiar y profesional

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Formación

- Incluir un módulo en todas las acciones formativas para fomentar la mayor participación masculina en las responsabilidades del hogar.

Intermediación

- En el trabajo de captación de ofertas, considerar aquellas que permitan compatibilizar vida familiar y laboral, como las relacionadas con el teletrabajo o la contratación a tiempo parcial.

Iniciativas empresariales

- Potenciar la creación de microempresas centradas en el sector de atención a menores (ludotecas, guarderías...) y a personas mayores dependientes, ya que su adecuado desarrollo facilitará la incorporación al mercado de trabajo de las mujeres sobre las que tradicionalmente recaen las responsabilidades familiares.

Sensibilización

- Alentar y favorecer una mayor participación de los hombres en la vida familiar y en la asunción de responsabilidades del trabajo reproductivo, para evitar que la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se traduzca en una sobrecarga de responsabilidad.

Cooperación

- Establecer convenios con guarderías públicas y privadas para que faciliten plazas gratuitas a mujeres con escasos recursos que participan en acciones de inserción sociolaboral.



COOPERACIÓN SOCIAL Y COMPLEMENTARIEDAD

Partiendo de la multicausalidad de las situaciones de vulnerabilidad, resulta evidente la necesidad de coordinación entre entidades de distinta naturaleza (administraciones públicas, empresarios y organizaciones sindicales, universidades, organizaciones sin ánimo de lucro...). Consolidar el trabajo en red en una determinada área territorial, aprovechando la especialización de cada una de las entidades, debe ser un objetivo prioritario de las actuaciones a favor de la inserción, pues se ha constatado que en los programas de empleo en los que existe una cooperación real se han racionalizado recursos y los proyectos han ganado en eficacia. A la hora de diseñar nuevos programas de empleo, se debe tener en cuenta la existencia en un mismo territorio de otros programas similares, evitando la duplicidad de actuaciones y buscando la complementariedad de recursos.

Cabe destacar, por último, la importancia de las redes plurirregionales y transnacionales, que posibilitan el conocimiento de otras experiencias positivas, la transferencia de buenas prácticas y la coordinación de determinadas actuaciones. En este sentido, la eficacia del trabajo en red viene garantizada por la creación de estructuras estables, con dotación financiera propia y objetivos claramente definidos.

Especialmente relevante es la vinculación de los responsables políticos con los programas de empleo que desarrollan las distintas entidades públicas o privadas, así como la participación activa de los representantes de los colectivos beneficiarios.

B U E N A S P R Á C T I C A S

Establecer la coordinación en el diseño y desarrollo de los programas.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Establecer un único punto de referencia para cada persona, aunque las acciones sean desarrolladas por diferentes entidades u organismos.

Formación

- Contar con la participación de las empresas en el diseño de los planes formativos.
- Establecer protocolos de derivación entre entidades formativas, de manera que se pueda acceder con facilidad a toda la oferta formativa.
- Realizar convenios de colaboración con las empresas para la realización de prácticas no laborales.

Intermediación

- Utilizar una única base de datos para la captación de potenciales candidatos, con el objetivo de evitar que la dispersión de intermediarios dificulte la localización de las personas idóneas para cada oferta de empleo.
- Contar con las organizaciones sindicales para favorecer el acceso a las empresas, garantizar la no discriminación en los procesos de selección y conseguir, a través de la negociación colectiva, la implantación de medidas de acción positiva.

Iniciativas empresariales

- Involucrar a las entidades financieras en la concesión de microcréditos para la puesta en marcha de iniciativas empresariales por parte de las personas en situación de desventaja social.
- Promover la cooperación empresarial para facilitar el acceso a vías de comercialización.

Sensibilización

- Contar con los centros educativos como destinatarios de las acciones de sensibilización, procurando romper los estereotipos y prejuicios desde la edad escolar.

Investigación

- Contar con las universidades para diseñar los estudios de investigación.
- Fomentar el intercambio de estudios entre entidades.

Cooperación

- Elaborar una guía de recursos de todas las entidades, organismos e instituciones de la zona de intervención.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Promover la creación de redes de cooperación plurirregional y transnacional.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación	Buena práctica
▼	▼
Orientación	■ Intercambiar experiencias de trabajo en diferentes entornos territoriales, analizando las problemáticas detectadas y compartiendo posibles soluciones.
Formación	■ Intercambiar profesionales con entidades de otros países para conocer de cerca otras metodologías, con el objetivo de adaptarlas y experimentarlas en el país de origen.
Intermediación	■ Utilizar aplicaciones informáticas “on-line” que permitan realizar el ajuste de oferta y demanda de empleo desde diferentes regiones, con el objetivo de aprovechar el potencial de empleo de las zonas con menor desempleo.
Sensibilización	■ Dar a conocer las experiencias más positivas para que desde diferentes territorios se adopten los modelos de campañas de sensibilización más efectivos.



FLEXIBILIDAD Y PROXIMIDAD

Las actuaciones a favor del empleo de los colectivos vulnerables deben caracterizarse por una elevada flexibilidad y por ajustarse a la realidad territorial. Por un lado, algunas personas especialmente desfavorecidas ven limitado su acceso a los programas estandarizados de empleo porque no están adaptados a sus características físicas o personales. Por otro lado, es importante diseñar y desarrollar todas las actuaciones en función del mercado de trabajo local, pues las tendencias de éste pueden variar mucho entre ámbitos geográficos.

B U E N A S P R Á C T I C A S

Personalizar todas las actuaciones

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Diseñar itinerarios personalizados de inserción, adaptados a las necesidades e intereses de cada persona.

Intermediación

- Potenciar la búsqueda de ofertas de empleo “a la carta” según las necesidades y capacidades de las personas.
- Iniciar, tras la contratación, un proceso de seguimiento y apoyo continuo al trabajador y a la empresa que garantice la adecuada adaptación al puesto de trabajo.

Iniciativas empresariales

- Ofrecer un servicio de formación personalizada en gestión empresarial, adaptándose a las necesidades del proyecto empresarial creado.

Sensibilización

- Sensibilizar de manera personalizada al empresariado sobre las capacidades de las personas en situación de dificultad social.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Adaptarse al mercado de trabajo local.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Orientar hacia los sectores y ocupaciones con más salida profesional en la zona de intervención.

Formación

- Planificar la formación en función de las necesidades que tiene el tejido empresarial en el ámbito de actuación.

Intermediación

- Priorizar la captación de ofertas de empleo en los sectores en expansión.

Iniciativas empresariales

- Aprovechar los factores de crecimiento endógeno del territorio.
- Reorientar la existencia de figuras profesionales tradicionales hacia nuevas oportunidades de negocio.
- Difundir las iniciativas empresariales que respondan a las nuevas necesidades sociales del entorno.

Sensibilización

- Adaptar las campañas a las particularidades culturales del territorio.

Investigación

- Detectar potencialidades de empleo en el ámbito local.

Cooperación

- Establecer redes de cooperación en las que participen instituciones y entidades a escala local.



CALIDAD E INNOVACIÓN

Es necesario que cualquier actuación a favor del empleo de las personas más desfavorecidas mantenga unas condiciones mínimas de calidad, primando siempre los objetivos cualitativos sobre los cuantitativos. Establecer una serie de procedimientos y protocolos de actuación, sistematizar la recogida de información a través de fichas y registros, y determinar indicadores de evaluación y de resultados, son algunos elementos que permiten detectar con rapidez cualquier limitación de la intervención, y por tanto poner en marcha los mecanismos de corrección adecuados con el objetivo último de garantizar la calidad de las actuaciones.

Por otro lado, las actuaciones en materia de empleo deben estar constantemente ensayando fórmulas que aporten soluciones novedosas para la consecución de los objetivos establecidos, a través de nuevas áreas de interés, metodologías, enfoques, instrumentos... Pero innovar no implica necesariamente “inventar” nada nuevo, a menudo las innovaciones pueden aparecer por la incorporación de elementos de mejora a las acciones ya existentes, o simplemente por el establecimiento de nuevos objetivos que impliquen realizar las mismas acciones sobre otros colectivos sobre los que anteriormente no se había intervenido. También puede constituir una innovación la combinación de fórmulas ya utilizadas y, por último, las innovaciones se pueden encontrar al poner en marcha determinadas acciones ya experimentadas, en un ámbito territorial sobre el que anteriormente nunca se habían aplicado.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Buscar permanentemente la innovación.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Formación

- Impartir cursos de especialidades formativas vinculadas a las nuevas profesiones que emergen en el mercado de trabajo.
- Utilizar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para la impartición de formación a distancia.

Iniciativas empresariales

- Incorporar las innovaciones tecnológicas como instrumento imprescindible para la gestión de PYMES.

Investigación

- Estudiar en el entorno local la aplicabilidad de determinadas actuaciones sobre colectivos con los que antes no se había trabajado.



B U E N A S P R Á C T I C A S

Utilizar instrumentos de gestión de calidad en los programas de empleo.

A modo de ejemplo:

Tipo de actuación



Buena práctica



Orientación

- Establecer un registro que permita sistematizar la recogida de información de cada persona y establecer un procedimiento para la determinación del objetivo profesional.
- Detallar una serie de indicadores de evaluación asociados a unos resultados esperados de manera que se puedan establecer las medidas correctoras oportunas.

Formación

- Acompañar siempre la formación con una evaluación continua que garantice el nivel de calidad durante el proceso y determine su grado de efectividad.
- Potenciar la utilización de indicadores de evaluación y seguimiento de carácter cualitativo.

Intermediación

- Establecer un protocolo de actuación que permita desarrollar una estrategia de abordaje empresarial para la captación de ofertas de empleo.

Sensibilización

- Establecer los objetivos concretos que se persiguen con las acciones de sensibilización, quienes y cuando las deben desarrollar, los destinatarios previstos, el tipo de productos y materiales; la asignación de recursos...

Investigación

- Diseñar un procedimiento de análisis del mercado de trabajo local dirigido al establecimiento de actuaciones por el empleo de las personas más desfavorecidas.

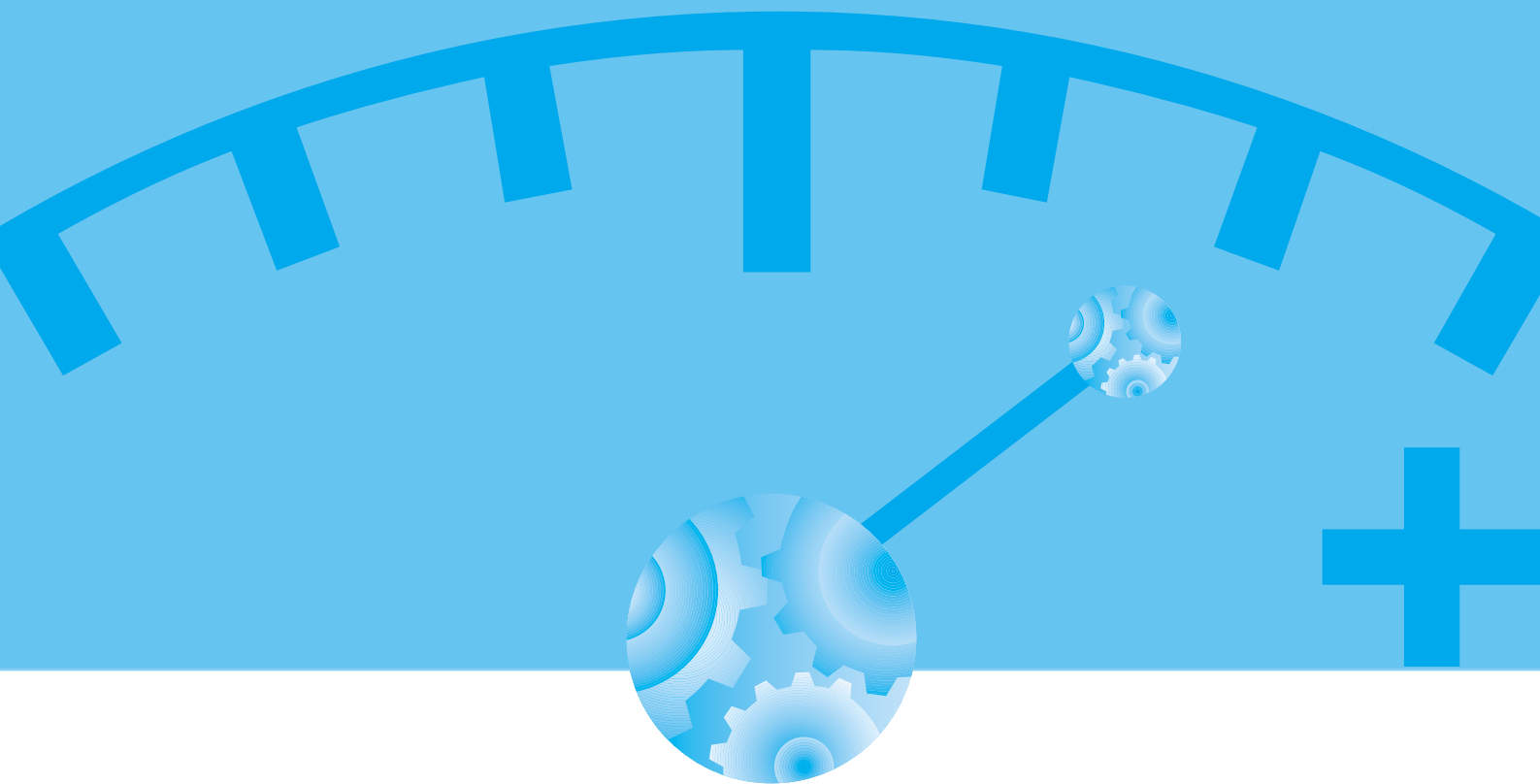


Además, y de manera general, las siguientes buenas prácticas son fundamentales para el desarrollo con calidad de los programas de empleo



- No contagiarse de la inmediatez de las necesidades de las personas. **Los esfuerzos de los programas de empleo no deben ir dirigidos a una inserción laboral rápida, sino que deben sentar las bases que permitan la máxima estabilidad posible en el mercado de trabajo.**
- Potenciar las acciones grupales como vía de sociabilización. **Las acciones formativas, por ejemplo, tienen un efecto colateral positivo al fomentar el cambio de actitud, el aumento de motivación y una elevación de la autoestima.**
- Constituir equipos pluridisciplinarios de empleo **caracterizados por:**
 - Tener una sólida formación sobre el ámbito de actuación propio (orientación, formación, intermediación, autoempleo, sensibilización, investigación...).
 - Conocer en profundidad las características de los colectivos con los que trabajan.
 - Conocer y entender la globalidad del programa.
- Disponer de los recursos técnicos y materiales adecuados **a los objetivos marcados por el proyecto.**

¿Cómo valoran las
buenas prácticas por
el empleo, las personas,
las entidades y las
empresas?



¿Cómo valoran las buenas prácticas por el empleo, las personas, las entidades y las empresas?

Desde las personas

Las personas que se benefician directamente de las acciones por el empleo no siempre cuentan con cauces de participación para dar su opinión, ideas y propuestas de mejora de las actuaciones destinadas a lograr su inserción laboral. Para la elaboración de esta guía se ha requerido a personas pertenecientes a distintos colectivos vulnerables su valoración, tanto de las acciones que se realizan en las fundaciones empresariales y entidades sociales, como de aquéllas que directamente se realizan desde la gestión empresarial. A continuación se destacan las principales aportaciones destacando entre comillas algunas de sus citas literales.



Desde las personas

¿Cómo valoran las acciones por el empleo realizadas por las fundaciones empresariales y las entidades?

Con relación al trato recibido por los técnicos o voluntarios que atienden los servicios de empleo, destacan sobre todo que les hacen sentir personas, ya que muestran interés por ellas, escuchan, comprenden, conocen y respetan su situación, en definitiva les tratan con dignidad. Todo esto, tal y como indican, “da confianza”, “anima a seguir adelante”, y a pesar de las dificultades y obstáculos que se encuentran a la hora de acceder a un empleo, saben que cuentan con un importante apoyo; “no te sientes solo”.

Con relación a la profesionalidad de las personas que están en los servicios, refuerzan la imagen de seriedad en el trabajo pues cumplen los compromisos que dicen, muestran una gran disponibilidad a acompañarles si necesitan realizar alguna gestión compleja, son rápidos en dar respuesta y, sobre todo, les conocen bien y toman en serio sus dificultades.

Con relación a la información y orientación que reciben, se valora muy positivamente no solo el que sea clara, en un lenguaje sencillo y práctico, sino también el hecho de que cuando piden alguna orientación se cuente con ellos, no se les diga solamente lo que tienen que hacer o dónde tienen que ir.

Con relación a la intermediación, se valora que busquen trabajos que les interesan y pueden hacer realmente, facilitándoles entrevistas y contactos con empresas.

Con relación al seguimiento, valoran tener una persona de referencia porque les conoce, demuestra su confianza en ellos, apoya y orienta antes y después de una entrevista o se preocupa de cómo les va en el trabajo; este interés hace que sientan agradecimiento y una mayor responsabilidad; “no fallar, con todo lo que hace por mí”.

Desde las personas

¿Qué proponen para mejorar estas acciones?

Con relación a la formación y orientación les gustaría disponer de una mayor oferta, “clases de informática pues sin eso no haces nada”, “cómo hacer las entrevistas y rellenar los tests”.

Con relación a las empresas consideran importante que se compruebe si cumplen las condiciones que han dicho, “una cosa es lo que a ti te dicen, otra lo que me dicen a mi y otra lo que luego hacen”, y sobre todo quitar el miedo a los empresarios y los prejuicios que tienen, “no todos somos como ellos piensan”.

Con relación a los recursos la falta de medios económicos hace que demanden mas sitios donde consultar las ofertas de empleo en los periódicos, con ordenadores para hacer su currículo. También proponen hacer fichas, o guías con direcciones, teléfonos de los lugares donde tienen que hacer gestiones de empleo o pedir información.

En otras cosas también proponen: “hacer campañas en los medios de comunicación”, “pedir al gobierno que dé más ayudas a los que no tienen nada”.



Desde las personas

¿Qué piensan que pueden hacer las empresas para mejorar su acceso y mantenimiento en el empleo?

En las entrevistas de selección, **respetar más la intimidad** evitando preguntas personales comprometidas, ya que perciben que si no responde se desconfía de ellos.

Piden a los empresarios que les den una **oportunidad de trabajar** y demostrar que pueden aprender y hacer bien su trabajo, y sobre todo “conocer a la gente y no juzgarla por su aspecto o su pasado, y si no vales, que te echen”.

Romper con los prejuicios y miedos que tienen hacia los inmigrantes, ex toxicómanos, ex reclusos, etc. para que tengan una mentalidad más abierta y vean que “no todos somos unos vagos” y “aunque alguno haya robado antes, no quiere decir que todos seamos igual”.

Mayor conocimiento y comprensión de su situación, respetando su dignidad personal, “en la casa, la señora me humillaba si no hacía las cosas a su gusto”, “que me traten como una persona”.

No abusar de la situación personal y cumplir los compromisos de contratación, respetar el horario y el salario acordado, “saben que te tienen pillado y abusan”.

Desde las entidades

Los voluntarios, técnicos de empleo y directivos que, con diferentes nivel de responsabilidad dentro de una entidad, participan en programas de inserción sociolaboral, han hecho también una valoración de las acciones que realizan directamente y de las acciones vinculadas a la gestión empresarial, añadiendo un elemento importante como es la valoración de la relación con el tejido empresarial. Los aspectos más destacados han sido los siguientes:



Desde las entidades

¿Cuáles son las claves para que las acciones de inserción sociolaboral sean efectivas?

Establecer itinerarios personalizados de inserción que permitan a las personas ser protagonistas activos de su propio proceso de inserción, comprometiéndose a cumplir los compromisos adquiridos en su itinerario.

La atención personalizada y continua a estos colectivos a través del acompañamiento sociolaboral, pues otorga mayor protagonismo a la personas y se parte de la comprensión de su realidad y contexto.

La actitud y disposición de las personas a conocer y adaptarse al sistema de funcionamiento del mercado laboral.

Primar en las actuaciones la calidad de la intervención más que la cantidad de usuarios a atender.

La existencia de servicios especializados con una metodología de trabajo adaptada al colectivo y la existencia de equipos pluridisciplinarios, pues permite conocer y abordar la realidad social y laboral de las personas en dificultad de manera integral y desarrollar actuaciones que busquen una verdadera inserción social complementaria a la laboral.

Disponer de una oferta formativa flexible y adaptada a las necesidades del mercado y al propio colectivo, que cuente con ayudas y becas para la asistencia.

Realizar un buen análisis de perfiles demandados por las empresas para que los procesos de intermediación sean ágiles y efectivos.

Desde las entidades

Trabajar de manera constante y personalizada la sensibilización de los empresarios para que conozcan a las personas y den oportunidades de empleo, iniciando o reforzando los programas y proyectos con un objetivo claro de acercar al mundo empresarial las personas en dificultad.

Mantener una relación fluida y estrecha con el empresario, para mejorar su disponibilidad a contribuir en la integración laboral de las personas en dificultad.

La coordinación y relación con los recursos existentes de la administración, los agentes sociales, y el tejido empresarial, tanto entre proyectos, y/o profesionales en un nivel de coordinación directa, como con líneas de actuación común.

Apoyar las empresas de inserción y los microcréditos para la puesta en marcha de iniciativas empresariales.

Actuar más desde el marco de la prevención de las causas de exclusión del mercado laboral.



Desde las entidades

¿Qué acciones pueden reforzar o promover las empresas para apoyar el empleo de personas en dificultad?

Promocionar la formación concreta y especializada para los puestos de trabajo a cubrir y la realización de prácticas no laborales con compromiso de contratación.

Mayor implicación de empresarios que tengan buenas experiencias en contratación de personas vulnerables para la realización de acciones de sensibilización dirigidas a otras empresas.

Formar y sensibilizar a los propios trabajadores de las empresas para que los procesos de incorporación al entorno laboral sean efectivos.

Invitar a los empresarios a conocer las entidades que trabajan con estos colectivos para que conozcan mejor su realidad y se mejoren actitudes.

Definir los perfiles profesionales y los puestos ofertados de manera menos generalista para garantizar mejor los procesos de intermediación.

Utilizar los servicios de empleo especializados en personas en dificultad.

Revisar los procesos de selección de personal, para que se valoren más las actitudes y competencias transversales de los trabajadores.

Diseñar itinerarios personalizados de incorporación al puesto de trabajo, donde se incluya la figura de una persona de referencia para el seguimiento y apoyo de los trabajadores que se incorporan a la empresa.

Desde las entidades

Aumentar la cuota de contratación a un 5% para discapacitados en las empresas de más de mas 50 empleados, y generar cuotas similares para otros colectivos de personas con dificultad de inserción aunque no lo marque la ley.

Aumentar la contratación indefinida y comprometerse a cumplir los acuerdos y normas existentes garantizando la igualdad de condiciones en la contratación si la persona tiene la misma preparación y experiencia.

Crear redes de tejido empresarial con compromiso social y apelar a esta responsabilidad entre las empresas, clientes y trabajadores.



Desde las entidades

¿Qué buenas prácticas destacan de la relación con el tejido empresarial?

La buena disposición a recibir orientaciones, sobre como tratar a determinados colectivos y asesoramiento en temas que desconocen tanto a nivel personal, social y legal.

La colaboración en el diseño de acciones formativas acordes con las necesidades de la empresa, la realización de formación práctica y adaptada al puesto de trabajo y la incorporación de personas en prácticas.

El compromiso real adquirido por algunos empresarios con la inserción de personas en dificultad.

Flexibilidad en los criterios de selección, aceptando pasar a entrevista a personas pertenecientes a colectivos con los que se tenía una actitud poco receptiva. Esto ha permitido ir cambiando percepciones y prejuicios.

Interés por conocer los servicios de empleo de las entidades y con el tiempo establecer una relación de colaboración, confianza y seriedad con ellos.

Incorporación de horarios flexibles para aquellos trabajadores con personas dependientes a su cargo.

La contratación a medio y largo plazo de personas que han realizado prácticas no laborales en la empresa.

Desde las empresas

Las empresas que desarrollan tanto líneas de actuación desde la gestión empresarial y/o la promoción de acciones por el empleo a través de fundaciones o el apoyo a entidades, han aportado desde su experiencia tanto claves a tener en cuenta como los motivos por los que invitarían a otras empresas a iniciar también experiencias de acción positiva por la integración de las personas en dificultad.



Desde las empresas

¿Cuáles son las claves para que las acciones por el empleo sean efectivas?

Tener en cuenta todos los factores que entran en juego en los procesos de inserción laboral: las características y necesidades de la persona y del puesto de trabajo, la implementación de una política de integración entre los compañeros, jefes y subordinados y que la adaptación de la empresa para la incorporación de estas personas no sea excesivamente costosa o complicada.

No agrupar a todos los colectivos bajo las mismas acciones pues lo que resulta positivo para unas personas puede no serlo para otras.

En las acciones que favorecen la inserción de mayores de 45 años, sería interesante destacar la experiencia, potenciando su contratación en puestos de apoyo o asesoramiento en las áreas de su especialidad.

Diseñar una orientación y unos itinerarios de incorporación de las personas a las empresas.

Realizar planes de formación adaptados tanto para los colectivos que se van a insertar, como para las empresas receptoras de estas personas, no utilizando la formación como un fin en sí misma sino como un medio.

Facilitar las prácticas de trabajo en empresas como mejora de la formación y el currículo de la persona.

Propiciar la incorporación al mercado laboral ordinario de personas en situación o riesgo de exclusión mediante itinerarios integrados de inserción, promoviendo empresas de inserción como plataforma de tránsito al mercado laboral.

Fomentar la profesionalización creciente de las estructuras intermedias de apoyo y mediación sociolaboral.

La existencia de políticas coordinadas de servicios sociales y de fomento de empleo de personas en dificultad.

Desde las empresas

¿Por qué recomendarían a otras empresas que fomenten la integración laboral de personas en dificultad?

Porque la incorporación de estos colectivos ha permitido de forma importante la expansión de la empresa en los últimos años, contribuyendo con su trabajo al desarrollo de la compañía.

Porque las empresas necesitan personas motivadas que se impliquen en sus proyectos, tengan afán de superación, y dentro de los colectivos vulnerables hay muchas personas con estas actitudes y valores.

Porque reciben una formación a la carta que se adapta perfectamente a las necesidades de la empresa y a la que responden con interés y efectividad.

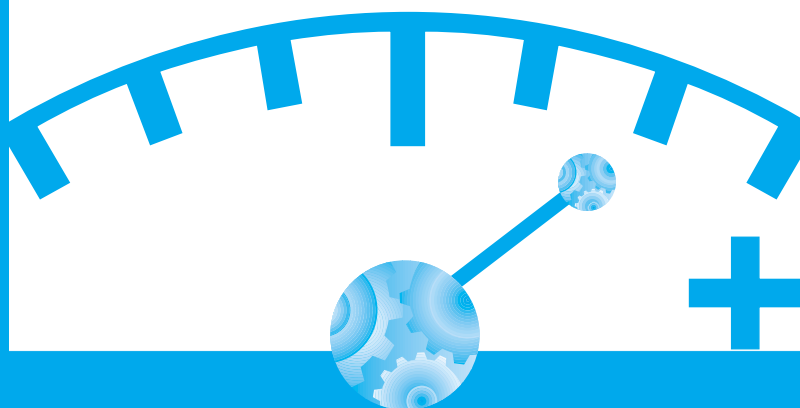
Porque las ventajas son mayores que los inconvenientes, y repercuten positivamente no solo en la empresa sino en el conjunto de la sociedad.

Porque la imagen social de la empresa repercute positivamente en la imagen corporativa, en la captación de clientes y en la motivación de los empleados.

Porque se contribuye a la integración social de colectivos desfavorecidos en la sociedad.



Bibliografía



- **Asociación de Fomento y Creación de empleo juvenil (AFOCEJ):** *VII Jornadas de empleo "la inclusión social de personas vulnerables"*, Valencia 24, 25 octubre de 2001.
- **Comisión de la Comunidades Europeas:** *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 2001.
- **FOREM.** *Orientación para trabajadores y trabajadoras*. Fundación Formación y Empleo. Comisiones Obreras. Madrid, 1998.
- **Fundación Empresa y Sociedad.** *Casos de empresas que apoyan el empleo de personas desfavorecidas*. Madrid, 1999.
- **Fundación Empresa y Sociedad.** *Empresas de inserción: proveedores de productos y servicios que apoyan el empleo de personas desfavorecidas*. Madrid, 2000.
- **Fundación Empresa y Sociedad.** *La Estrategia Social de la Empresa*. Madrid 1997.
- **Fundación Tomillo:** *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*. Madrid 2000.
- **García Izquierdo, Bernardo:** *El valor de compartir beneficios*. Cuadernos Deusto de Derechos Humanos, nº 7. Universidad de Deusto. Bilbao, 2000.

- **Gorosquieta, Javier:** *Ética de la empresa. Teoría y casos prácticos*. Ediciones Mensajero. Bilbao, 1999.
- **INEM.** *Acciones de orientación profesional para el empleo. Tutoría individualizada*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2000.
- **INEM:** *Las ONGs y las Fundaciones y su contribución al empleo*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Observatorio Ocupacional. Madrid, 2000.
- **Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales:** *Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España*. Madrid, 2001.
- **Plataforma de ONGs de Acción Social:** *Plan Nacional por la Inclusión Social, documento de síntesis*. 2001.
- **Secretaría Confederal de la Mujer; FOREM:** *Guía de buenas prácticas en la valoración del trabajo*. Comisiones Obreras, Madrid, 2000.
- **Unidad Administradora del Fondo Social Europeo.** *Buenas prácticas en EMPLEO y ADAPT*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2001.

