

HUMANIDAD  
IMPARCIALIDAD  
NEUTRALIDAD  
INDEPENDENCIA  
CARÁCTER VOLUNTARIO  
UNIDAD  
UNIVERSALIDAD

# Un servicio de mediación sociolaboral

para personas  
drogodependientes

www.cruzroja.es

**Edita:**

Cruz Roja –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  
[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)

**Depósito legal: GU-153/2003**

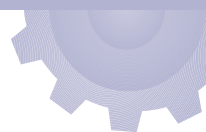
**Producción gráfica:** [carmendehijes@jazzfree.com](mailto:carmendehijes@jazzfree.com)

# Un servicio de mediación sociolaboral

---

para personas  
drogodependientes

EXPERIENCIAS Y PROPUESTAS  
EN EL MARCO DEL PLAN DE  
EMPLEO PARA COLECTIVOS  
VULNERABLES DE CRUZ ROJA



**Coordinación:**

Maika Sánchez, Coordinadora del Plan de Empleo para Colectivos Vulnerables, departamento de Actividades y Servicios, Oficina Central de Cruz Roja Española.

**Investigador:**

Valentín García, Plan de Empleo para Colectivos Vulnerables, departamento de Actividades y Servicios, Oficina Central de Cruz Roja Española.

**Colaboran:**

Mar García, Almudena Echevarría, Merche Zurdo, Elsa Moreno, Mariví Vázquez, el personal del Plan de Empleo, y los profesionales y el voluntariado de los centros de drogodependencias de Cruz Roja en Madrid (Casa de Campo), Ciudad Real, y Valladolid.

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ADAPTAR EL MODELO PARA LLEGAR A TODOS Y TODAS</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL ANTE LAS TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>LA ATENCIÓN A PERSONAS DROGODEPENDIENTES Y LOS RETOS DE LA INCLUSIÓN SOCIAL EN CRUZ ROJA</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>IMPLANTAR UN DISPOSITIVO DE EMPLEO: OBSTÁCULOS, RETOS E INSTRUMENTOS</b>	<b>19</b>
	¿Funciona el modelo? ¿funciona para todos/as?	19
	¿Cómo atraer hacia el área de empleo a las personas drogodependientes?	20
	¿Dónde instaurar este dispositivo de empleo para personas drogodependientes: en los centros de drogas o en los servicios integrados de empleo?	21
	¿De qué elementos de coordinación se pueden dotar los centros de drogas y los de empleo?	22
	¿Qué obstáculos evitar y qué recursos movilizar para coordinar a la mediadora sociolaboral con los y las técnicos del centro de drogas?	24
	¿Qué obstáculos evitar y que apoyos ofrecer a las mediadoras desde el resto de los servicios de empleo?	25
	Las tareas de la mediadora sociolaboral ¿son todas las que están?	27
	¿Qué perfil profesional de la mediadora sociolaboral?	32
	¿Cómo facilitar la participación de personas voluntarias?	33
<b>6</b>	<b>EL EMPLEO Y LAS PERSONAS DROGODEPENDIENTES</b>	<b>35</b>
	Algunas consideraciones	35
	¿Sirve el modelo para promover el empleo para las mujeres drogodependientes?	39
	¿Son empleables todas las personas drogodependientes?	
	¿qué alternativas existen?	41
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES RESPECTO AL SERVICIO DE MEDIACIÓN SOCIOLABORAL (SMS) IMPLANTADO</b>	<b>43</b>



## Introducción y antecedentes

**E**n los años 2002 y 2003 Cruz Roja Española implantó en tres centros de atención a personas drogodependientes bajo su gestión, una experiencia piloto de empleo para este colectivo. El proyecto pretendía diseñar un instrumento para *acercar* al colectivo de personas drogodependientes un recurso, el del empleo, cuyo acceso resulta especialmente difícil para las personas drogodependientes.

Se daba cumplimiento así a la opción estratégica de Cruz Roja Española de apostar por la unificación de todas sus actividades de empleo en un mismo Plan. La otra alternativa posible, crear recursos de empleo específicos para cada colectivo con los que Cruz Roja trabaja, fue descartada por varias razones: a) porque muchos de los factores de desigualdad en el acceso al empleo son comunes a todas las personas en desventaja social; b) por los efectos de estigmatización y refuerzo del aislamiento social de cada colectivo en exclusión que puede provocar; y c) por la consideración de las economías de escala asociadas a la integración de servicios.

Se sabía que determinados colectivos con dificultades añadidas iban a necesitar un apoyo especial y que, siembre bajo la coordinación de los servicios integrados de empleo de Cruz Roja, sería necesario adaptar el modelo de trabajo general para que realmente las oportunidades de empleo e integración llegase a todos los colectivos con los que la Institución trabaja.

El Plan de Empleo para colectivos vulnerables de Cruz Roja se plantea trabajar procesos de inserción sociolaboral con los colectivos más vulnerables como estrategia contra la pobreza y por la inclusión. Esta opción por el empleo parte de reconocer al empleo tres virtudes básicas en nuestro contexto social:

- Que es la vía de acceso a un nivel de ingresos digno y estable.
- Que es una forma de participación social y de establecimiento de vínculos sociales.
- Que sobre él se construyen, en gran medida, la identidad y el reconocimiento social de las personas.

El modelo desarrollado se basa en los **itinerarios integrados de inserción**, mediante un trabajo personalizado a través de varias fases:

- Acogida y diagnóstico
- Elaboración del proyecto personal de inserción
- Acompañamiento hacia el empleo
- Acceso al empleo
- Mantenimiento en el empleo.

Este trabajo se desarrolla a través de actuaciones, programas y proyectos de formación, orientación, información, intermediación con las empresas, seguimiento de la contratación y apoyo al autoempleo. Son realizadas por los equipos de empleo de forma coherente a las necesidades de cada persona y deben ser comunes para todos los colectivos con los que Cruz Roja trabaja. Los SIE, Servicios Integrados de Empleo, es donde se concentran todas estas acciones con los distintos colectivos vulnerables.



## Adaptar el modelo para llegar a todos y todas

**E**l modelo de trabajo del Plan de Empleo de Cruz Roja ha sido adaptado, a lo largo de este proyecto, para responder a las dificultades encontradas en su aplicación con el colectivo de personas drogodependientes<sup>1</sup>. En especial se ha diseñado una metodología de trabajo que permitiera que las personas con más *hándicaps* personales y sociales, se incorporasen a los itinerarios de inserción a través de un *Servicio de Mediación Sociolaboral (SMS)*. La adaptación realizada se caracteriza por:

- Reforzar la cooperación entre los servicios de empleo de Cruz Roja y los centros de drogodependencias que la institución gestiona, más allá de la simple derivación del usuario. Se trata de evitar así tanto la duplicidad de recursos, como la insuficiente incidencia de los servicios de empleo en una buena parte de sus potenciales usuarios drogodependientes.
- Destacar a un profesional de los servicios de empleo (la *Mediadora Sociolaboral*) en los propios centros de atención a drogodependientes, para reforzar la captación de usuarios con perfiles más complejos, comenzar las primeras fases de los itinerarios de inserción, y servir de enlace con el resto de los Servicios Integrales de Empleo (acercando ofertas, facilitando formación...)
- Aumentar la intensidad del trabajo con las personas drogodependientes en atención, en cuanto a motivación, seguimiento, y acompañamiento en el itinerario de integración laboral.

<sup>1</sup> Una exposición detallada del modelo propuesto puede encontrarse en "La integración sociolaboral de personas drogodependientes. Propuesta y puesta en práctica de un modelo". Cruz Roja Española, 2002.

- Creación de un *vínculo de calidad* entre la persona que entra en el Servicio de Mediación Sociolaboral y el o la mediadora sociolaboral. Tal vínculo se basa en la idea de *acompañar* al sujeto en sus decisiones y debe tener especial prudencia en no sustituir la *iniciativa de la persona*, bien sea en términos paternalistas (solucionar problemas), o en términos técnicos (imposición de tareas).
- Aprovechar la capacidad del empleo como factor de *movilización al cambio* de personas drogodependientes. En este sentido el trabajo de empleo no deja de tener un contenido *terapéutico*<sup>2</sup>.
- Diseñar un trabajo que no solo sirva a *los mejores* entre los desfavorecidos. Por el contrario, el modelo de intervención del plan de empleo pretende dirigirse también a aquellos calificados de “inempleables”. Por eso también la dimensión relacional y de participación social asociada al trabajo (y que el Plan de Empleo recoge), toma aquí toda su relevancia.
- Poner el acento en el *trabajo de acercamiento*, de contacto con la población diana en su propio ambiente. No se condiciona el apoyo sociolaboral al abandono del consumo de drogas, y se hace hincapié en la cuestión del respeto de los ritmos de progresión de cada persona. Se aplican así las estrategias propias de una filosofía de la intervención social basada en la *reducción de daños*.

El modelo resultante es la consecuencia de aplicar el trabajo personalizado mediante los **itinerarios integrados de inserción**, a una población con diferentes **perfiles para el empleo**.

La cuestión no está en elaborar un dispositivo de *empleo para personas drogodependientes* (reproduciendo una especialización perversa), sino en desarrollar servicios de empleo que incluyan *también* a las personas con perfiles sociales y personales más complejos cara al empleo: personas sin hogar, personas drogodependientes muy deterioradas, etc...

<sup>2</sup> Como se afirma en el informe del año 2002: “la intervención destinada a la integración sociolaboral debe estar bien diferenciada de la terapéutica (...) sin embargo, consideramos que el trabajo sobre la empleabilidad es una prolongación del trabajo terapéutico, además de resultar terapéutico en sí mismo”

Los perfiles elaborados consideran diversas variables:

- La evolución de los procesos personales.
- Los recursos y habilidades que tiene la persona, y también de los que carece.
- El momento en el que se encuentra en su tratamiento de drogodependencia.
- La red socio-comunitaria y familiar, que le apoya en su proceso de integración.
- Trayectoria laboral y profesionalidad acumulada.
- Formación reglada y formación laboral que han culminado
- El tiempo que ha transcurrido desde que trabajó por última vez
- Minusvalías o enfermedades que limitan la capacidad de trabajo.
- Recursos materiales con los que cuenta, especialmente ingresos en dinero y alojamiento.

A partir de estas características se han elaborado tres *perfiles* (que deben entenderse como orientativos) de personas en cuanto al tipo de intervención que necesitan.

### PERFIL I



- Personas en una fase de recuperación de hábitos laborales muy avanzada.
- Valoración sobre su itinerario sanitario, social y psicológico, positivo, dentro del programa de tratamiento.
- Red social establecida con personas no consumidoras habituales de drogas.
- Objetivos claros y específicos, dirigidos a la búsqueda de empleo
- Participación activa en su propio itinerario laboral.
- Recursos personales, para resolver necesidades primarias, además del empleo.

### PERFIL II



- Personas en un punto de partida muy básico de su itinerario laboral, habilidades laborales y personales, que recuperar o instalar.
- Demanda explícita de la necesidad de búsqueda de empleo, aunque con objetivos específicos poco claros, en cuanto a la selección de empleos.
- Trayectoria dentro del programa de tratamiento óptima, aunque con consumos esporádicos.
- Exigencias elevadas respecto a puestos de trabajo y expectativas poco cercanas a su realidad, a su situación personal, psicológica y social.
- Participación en talleres dentro del centro, y en su proceso de búsqueda de empleo.
- Red social compuesta por personas drogodependientes activos o en tratamiento.
- Baja resistencia a la frustración.
- Motivación muy fluctuante en el proceso de búsqueda de empleo.
- Elevadas resistencias al cambio.

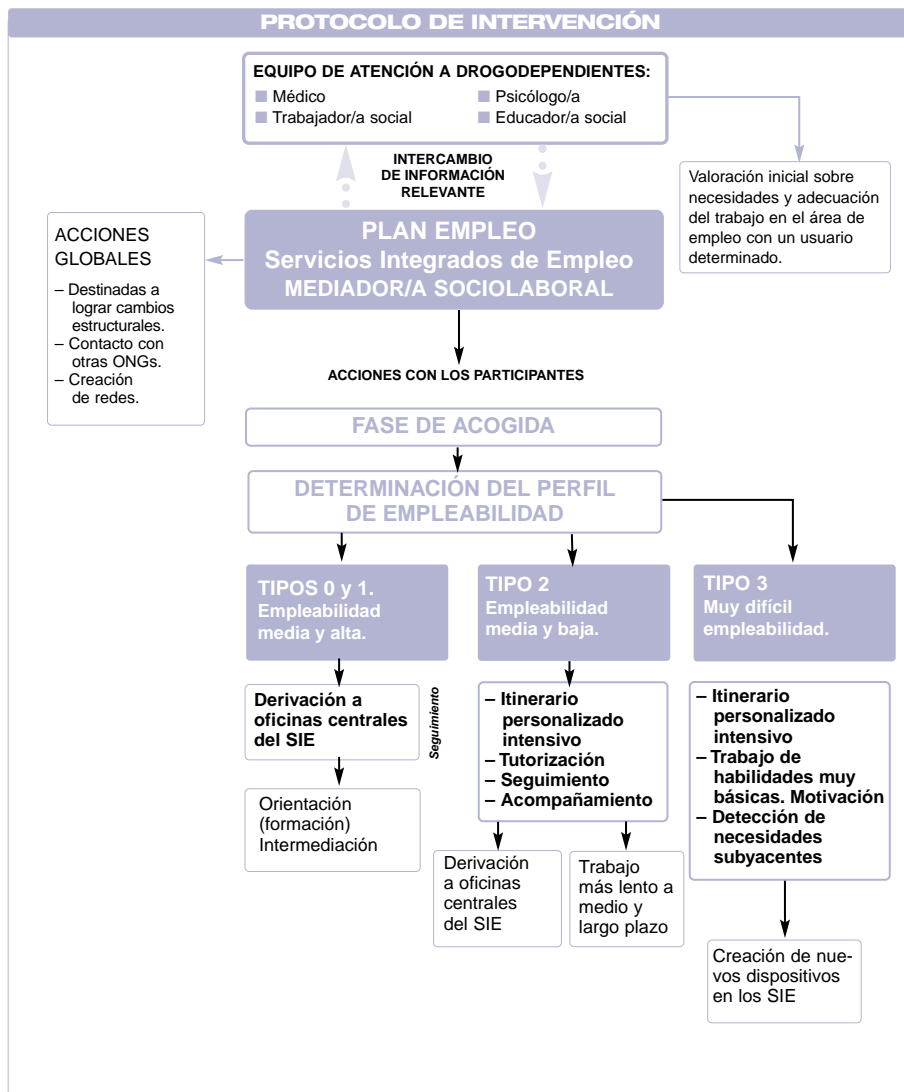
### PERFIL III



- Personas con deterioro físico, social, psicológico y personal muy elevado.
- Consumos frecuentes de drogas fuera de su tratamiento.
- Necesidad explícita de búsqueda de empleo, pero con demasiadas necesidades paralelas a cubrir que impiden establecer prioridades.
- Su imagen es un hándicap en la búsqueda de empleo por el elevado deterioro físico.
- Su red social está compuesta por personas que consumen drogas de manera habitual.
- Necesidad de recuperación e instalación de habilidades sociales y laborales muy básicas.
- Baja resistencia a la frustración.
- Baja motivación para la movilización hacia los objetivos más básicos del itinerario laboral.

El modelo de trabajo que se ha implantado en el servicio de mediación sociolaboral se ha diseñado para dar respuesta a los tres perfiles señalados.

Esquemáticamente el esquema de trabajo se puede representar de la siguiente manera:



## La integración sociolaboral ante las transformaciones del trabajo

La comprensión de las posibilidades de integración sociolaboral, están estrechamente ligadas a las políticas públicas que diseñan el mercado de trabajo, y a las estrategias productivas y de gestión puestas en marcha por las empresas a partir de la crisis de los 70s. Los últimos veinte años de reformas *flexibilizadoras* han transformado la naturaleza del empleo y de la relación entre ese empleo y las condiciones de vida de las personas trabajadoras que en él se ocupan.

Entre otras, dos habrían sido las consecuencias principales de las políticas de flexibilización: **el incremento de la precariedad y la segmentación del mercado de trabajo**. La precariedad muestra su cara más terrible en fenómenos como el desempleo masivo o la siniestralidad laboral. Pero también aparece en el incremento de la temporalidad en la contratación, la rotación de trabajadores para un mismo puesto de trabajo, la flexibilización de la jornada de trabajo (duración y organización del tiempo de trabajo y, por tanto, de vida), o el trabajo a tiempo parcial impuesto.

La sociedad *fordista* basada en el pleno empleo, en la protección social, y en la estabilidad del orden productivo, todo ello sobre el fondo de un pacto político entre clases sociales, se desmorona poco a poco: inseguridad, incertidumbre, fragmentación y movilidad en las categorías y jerarquías son los nuevos elementos del juego social con ganadores y perdedores.

- Surgen amplios espacios de vulnerabilidad social, en la frontera de la exclusión, cuya caída hacia la pobreza y la marginación pende de eventualidades individualmente imprevisibles y estructuralmente cada vez más probables (enfermedad, paro, desalojos, alcoholismo, etc...).

- La prescindibilidad y “la falta de lugar” en la sociedad se hacen más evidentes que en etapas anteriores: jóvenes, parados mayores de 45 años (especialmente los menos cualificados), mujeres y otras categorías sociales se encuentran ante una férrea escasez de empleo sobre el que construir sus proyectos vitales (familiares, residenciales..)
- El acceso a un trabajo que no tiene capacidad de integración dadas las condiciones que ofrece: inestabilidad, insuficiencia de los ingresos, inviabilidad de la promoción, imposibilidad de planificar a medio y largo plazo...
- Como consecuencia, la rotación laboral se convierte también en la estrategia subjetiva de amplios segmentos de trabajadores que organizan su vida laboral en busca de oportunidades de ingresos rápidos y abundantes en el corto plazo. Se abandona la idea de *carrera* profesional sustituida por trayectorias laborales fragmentadas e incoherentes. Esto conlleva que la inserción profesional aparezca cada vez más como el resultado de avatares individuales, y no como un *fase vital* más o menos previsible establecida al final de un camino.
- El *presentismo* se instala en la conciencia de las nuevas clases trabajadoras, reforzando la idea de eventualidad vital presente además de en el trabajo, también en las relaciones personales, en la situación residencial, o en el consumo.
- La falta de transparencia de los sistemas formativos (cada vez más complejos y – teóricamente al menos– más “a la carta”) y del propio mercado de trabajo, complica las elecciones individuales al tiempo que tiende a responsabilizar al individuo por la elecciones tomadas.

En definitiva, en un contexto de fuerte creación de empleo, éste no ha parado de perder cualidades integradoras. Además, las personas más desfavorecidas son las que menos han podido acceder al empleo creado en la fase de expansión: por el efecto de cola, siempre son estas personas las últimas que un mercado laboral en expansión absorbe, y siempre las primeras en ser despedidas en las etapas recesivas. Esta realidad es válida para migrantes, gitanos, drogodependientes y otros grupos sociales. Notoriamente en el caso de las mujeres se percibe que la expansión del empleo no ha conseguido compensar las diferencias de ocupación entre los sexos.



## La atención a personas drogodependientes y los retos de la inclusión social en Cruz Roja

Cruz Roja Española viene realizando una transición desde sus orígenes en la asistencia sanitaria hacia el campo de *lo social* en el que actualmente está sólidamente instalada. La expansión de los *tratamientos de sustitución*<sup>3</sup> en el marco de la progresiva implantación de las *políticas de reducción del daño*, ha facilitado que aparezca como un agente ideal para poner en marcha los centros o dispositivos que prescriben la metadona y, en general, para la atención en drogodependencias.

La Institución, en su trabajo a favor de la inclusión social, en este caso desde los servicios integrados de empleo, y desde la atención a las personas en los centros de drogodependencias, se enfrenta a cuatro retos:

- 1 Mientras su *valor añadido* ante terceros le proviene, aún hoy, del perfil sanitario, la lógica del modelo de *reducción de daños* centra las prioridades de trabajo de los profesionales y voluntarios, en el horizonte de la inclusión social, es decir, en la atención integral de la persona.
- 2 El modelo de reducción de daños hace más evidente, también, la cuestión de la transversalización de los recursos: si el empleo, la vivienda o la propia salud, son elementos claves para la inclusión social de *todos* los colectivos vulnerables (drogodependientes incluidos) se impone una gestión compartida, coordinada y complementaria de todos esos servicios.

<sup>3</sup> Básicamente en España, son los tratamientos con metadona, pero podemos incluir aquí también los tratamientos con buprenorfina, LAAM, heroína y otros.

- 3 El incremento de usuarios en los centros de drogas confronta a la Institución con un público de perfil nuevo que, en buena parte, no tiene mayor interés en ningún servicio a parte del propio de la metadona. La pluralidad de públicos a atender complica el trabajo, por los distintos grados de motivación al cambio, y por el diferente modo de uso de los recursos. Esto plantea la necesidad de diferenciar las intervenciones y a adaptar los recursos disponibles a esa diferenciación.
- 4 La incertidumbre asociada a la gestión de servicios de carácter público, por lo que supone de falta de control de las condiciones en que se ejerce o se ejercerá: en unos casos por la tendencia (al menos en ciertas autonomías) a revertir la gestión de los centros a la iniciativa pública una vez asentado el servicio; en otros casos, por la instalación en la precariedad dependiente y que termina por cuestionar la calidad de la intervención que en ellos realiza la Institución. El reto que se plantea es alcanzar un compromiso público más firme y transparente con los servicios que se prestan, siempre en términos de complementariedad y corresponsabilidad.

Lo descrito hasta aquí constituye el contexto institucional inmediato que hay que tener en cuenta en la implantación del Servicio de Mediación Sociolaboral.

## Implantar un dispositivo de empleo: obstáculos, retos e instrumentos

**E**l estudio del proceso de implantación de un servicio delegado de empleo en los centros de atención a personas drogodependientes, nos permite plantear una serie de cuestiones de interés cara a la generalización de un modelo de intervención en temas de empleo con personas drogodependientes. Cada problemática la presentaremos contrabalanceada por las estrategias que pueden limitar el alcance del problema y mejorar el trabajo a realizar.

### ¿Funciona el modelo? ¿funciona para todos/as?

La eficacia del servicio de mediación sociolaboral para los usuarios es una realidad probada.

- Las 40 personas contratadas en los tres meses de aplicación del proyecto piloto, suponen un 33% del total de las activas en el programa. Este ratio puede considerarse perfectamente homologable con el de cualquier servicio de empleo y con cualquier otro colectivo. La mayor tasa de contratación se ha producido en la provincia en que el dispositivo lleva más tiempo asentado (roncando el 45%).
- El perfil de la persona contratada es variado incluyendo 7 personas sin hogar, y 10 con VIH. Lo más destacable es el acceso al empleo de tres personas<sup>4</sup> del colectivo con un perfil más difícil (perfil 3) o, como de forma inexacta se refiere a veces, del colectivo de *inempleables*. La mayor parte de las inserciones laborales tampoco lo han sido con personas de perfil 1 (las más *empleables* a priori) sino en personas de perfil 2, muchas de ellas con hándicaps importantes.

<sup>4</sup> Una cuarta se emplearía al mes siguiente.

- El volumen de usuarios que se puede atender de manera eficaz en un servicio formado por una sola mediadora estaría entorno a las 50 o 60 personas, dependiendo del grado de implicación de otros profesionales en las tareas de empleo, y del peso que vayan tomando las tareas de tutorización y seguimiento a la contratación.

## ¿Cómo atraer hacia el área de empleo a las personas drogodependientes?

Existe toda una serie de factores que se han mostrado efectivos a la hora de facilitar el contacto con los potenciales usuarios:

- La publicidad del servicio: mediante carteles, folletos y especialmente efectivo, mediante la publicidad de ofertas de empleo.
- Los espacios abiertos de búsqueda de empleo: la cercanía de estos espacios al las consultas médicas, al dispensario de metadona o a la sala de espera del centro, facilita el acceso a las mismas; a partir de ahí se establece el contacto con el dispositivo mediante las voluntarias o las técnicas...
- Un tercer elemento importante es la presencia de la mediadora en el entorno inmediato de los usuarios. “Cazar” al usuario, “entrarle”, proponerle la participación en una actividad no sólo resulta eficaz, sino que parece indispensable en los inicios del dispositivo. Hay una tarea de *seducción* y motivación que se realiza en el pasillo, en las salas de espera, en los intersticios del centro, antes que en los despachos.
- El trabajo bien hecho hace que se difunda “boca a boca” la existencia del servicio, siguiendo las redes familiares, de amistad, o en las salas de espera de los centros. El efecto de *bola de nieve* ha generado que los usuarios (e incluso personas ajenas al centro) comiencen a llegar al dispositivo sin pasar por los profesionales de referencia del centro de drogas.
- Es importante no formalizar en exceso los cauces de derivación de los participantes hacia el servicio de mediación sociolaboral. No deben quedar restringidos sólo y necesariamente a un profesional concreto. Debemos tender hacia la apertura del mayor número de puertas de entrada en el dispositivo.

- Hay que *transversalizar* el trabajo de integración socio-laboral mediante la implicación de los profesionales del centro de drogas en las tareas en que puedan hacerlo. Profesionales de perfil más sanitario o auxiliar (porteros, administrativos..) pueden cooperar, simplemente, informando sobre donde se da el servicio.
- Es necesaria una constante devolución al equipo del centro de drogas de los bloqueos y avances que se producen en el trabajo de captación; hay que comunicar las necesidades de apoyo, o las incidencias que se producen.

### ¿Dónde instaurar este dispositivo de empleo para personas drogodependientes: en los centros de drogas o en los servicios integrados de empleo?

El dispositivo propuesto, se caracteriza por apostar por la presencia de un técnico de empleo, la mediadora sociolaboral, en el centro de atención a personas drogodependientes. Se espera que así, este colectivo pueda acceder con más facilidad a los servicios integrados de empleo. Podemos concluir dos cosas sobre el modelo:

- Si se opta por trabajar sólo con los perfiles I, la figura de la mediadora sociolaboral podría ser eludida en su especificidad. Una adecuada coordinación y complementariedad entre los servicios de empleo y los centros de drogas permitiría dar continuidad y profundidad al trabajo de empleo que puede iniciarse en los centros de drogas
- Si se opta por trabajar con los perfiles menos “empleables” a priori, se hace imprescindible una figura profesional específica sita en los centros de drogas. La accesibilidad al dispositivo es aquí el elemento fundamental para hacer posible el trabajo con los colectivos más deteriorados en las primeras fases de los itinerarios laborales, y en el proceso de tutorización y orientación continua.

Es necesario tener en cuenta varios aspectos:

- La implantación de la figura en el centro de drogas genera una tendencia a realizar *todas* las actividades de empleo en el centro. Hay que evitar esto despla-

zando fuera todas las actividades susceptibles de serlo a fin de no reforzar la “guetización”. Ello implica una reordenación de los espacios, aún con las limitaciones que siempre existen en esta materia. Pero también implica un esfuerzo por cambiar los *significados establecidos de los espacios* (para qué están y para quién están) que imponen limitaciones a su uso.

- Trabajar sólo con los perfiles menos deteriorados no exige de tomar medidas para hacer eficaz el dispositivo: la publicidad de los servicios integrados de empleo en el centro de drogas, la coordinación en cuanto a citas para no saturar al usuario, y el contacto directo y regular entre los profesionales de empleo y drogas, son algunos de los elementos clave.

## ¿De qué elementos de coordinación se pueden dotar los centros de drogas y los de empleo?

En temas de inclusión social nos encontramos muchas veces con un trabajo descoordinado entre los distintos servicios, incluso cuando ambos pertenecen a la misma organización.

La coordinación y complementariedad resulta una necesidad evidente pero su aplicación encuentra problemas concretos que hay que saber abordar.

- La coordinación entre servicios (empleo y drogas) tiende a hacerse “por arriba” entre las personas responsables de ambos dispositivos sin implicar al conjunto de los equipos.
- En el trabajo diario, las mediadoras sociolaborales se encuentran un poco “a su suerte”, en terreno de nadie entre el resto de los servicios de empleo y los de drogas. Resulta una figura fronteriza, cuya filiación no es reconocida por nadie. Esta situación de cierto desamparo puede tener dos consecuencias:
  - que las mediadoras busquen *refugio* en la cooperación con un servicio desentendiéndose del otro;
  - que las mediadoras trabajen aisladas asumiendo ellas solas el contenido de su trabajo y la resolución de los problemas que éste le plantee.

- Se constatan dificultades para coordinar los sistemas de información. Las herramientas del modelo diseñadas para ello, las Fichas de Trabajo<sup>5</sup>, tienden a ser mal utilizadas o son directamente descartadas.
- Se produce cierta confusión en la línea de autoridad, que deriva en exigencias dobles y potencialmente contradictorias a las que la mediadora tiene que atender:
  - Se multiplican las reuniones de coordinación con los distintos equipos (si hay varios equipos en un centro la exigencia es aún mayor)
  - Se exige una “doble contabilidad” a las mediadoras, produciéndose una *inflación* en la demanda de informes y en la recogida de datos.
- Los niveles de conocimiento real del modelo de trabajo que desarrolla la mediadora, entre los distintos profesionales, son muy dispares, tanto en lo referido a las herramientas que se utilizan, como a los perfiles con los que se trabaja, y a la filosofía general del modelo de intervención.

Es necesario garantizar que la mediadora sociolaboral mantenga su perfil a *medio camino* como puente entre recursos. Para ello la coordinación debe funcionar de forma efectiva. La forma de hacerlo pasa por:

- La participación en las actividades de los distintos equipos (reuniones, evaluaciones, jornadas, formación, talleres ...) de manera coherente con los objetivos del servicio.
- Disponer de espacios y usar los medios de que disponen uno y otro servicios de forma compatible (ordenadores, material, espacios...). La situación física del servicio de mediación sociolaboral en el centro de drogas, no debe ser un impedimento.
- La elaboración de procedimientos formales de recogida de datos para incorporar la información de empleo al expediente social del centro de drogas y, a la inversa, para incorporar datos relevantes de la historia social al expediente de empleo.

<sup>5</sup> Las Fichas de Trabajo diseñadas orientan el trabajo de la mediadora con el usuario, permiten la recogida de datos relevantes para el empleo a la mediadora sociolaboral, y permiten la información cruzada entre profesionales.

- Hacer un esfuerzo de información y aclaración de cual es la tarea de la mediadora y cómo la desarrolla, insistiendo muy especialmente en el papel de los distintos profesionales en apoyo a esta tarea y viceversa.
- Clarificar y simplificar la línea de autoridad en la que se integra la mediadora.

### ¿Qué obstáculos evitar y qué recursos movilizar para coordinar a la mediadora sociolaboral con los y las técnicos del centro de drogas

Existen al menos seis tipos de *peligros* que hayamos detectado en este ámbito. Todos tienen que ver con la introducción de un *cuerpo extraño* dentro de los centros de drogas:

- a) La consideración del nuevo recurso como una imposición *externa*. El trabajo de empleo, puede ser percibido como el trabajo social *de moda*, apareciendo como una prioridad impuesta.
- b) Las diferencias de enfoque terapéutico en cuanto a lo modelos de intervención en drogodependencias, también pueden alejar a la mediadora de algunos de los profesionales, al participar el servicio de mediación sociolaboral de una filosofía de intervención de *baja exigencia*.
- c) La alineación de la mediadora con alguno de los grupos de interés u opinión que pueden existir en los centros de drogas. Esto bloquea eventualmente sus posibilidades de trabajo, especialmente si se entrecruza con el factor anterior.
- d) La división de competencias entre profesionales puede resultar más problemática de lo previsto. Diferenciar competencias no es un simple reparto del trabajo: implica la defensa de una profesionalidad y de un “campo de saber”, que en el caso de las numerosas profesiones sociales, es siempre muy inestable. Esto vuelve amenazantes y dificulta la legitimación de figuras profesionales que, en principio, deberían ser un apoyo.



- e) En algunas ocasiones la precariedad de medios disponibles en los centros (personal, recursos informáticos, espacio físico, líneas telefónicas, periódicos...) es una innecesaria fuente de tensiones, si la mediadora viene a presionar, también ella, sobre dichos recursos. Además puede suponer que el centro presione para que la mediadora descuide las tareas de empleo a favor de otras actividades que resulten más urgentes (trabajo de calle, ocio y tiempo libre...).

Para evitar estos peligros sería necesario tener en cuenta que la llegada de un nuevo profesional, dependiente además de otro órgano, no es ni mucho menos un fenómeno banal. Por eso:

- Debe haber clara conciencia en los equipos sobre la necesidad y oportunidad de la nueva figura profesional y de cual sería su papel.
- Los centros deben esforzarse en integrar las distintas estrategias de intervención social en beneficio del usuario.
- La mediadora debe integrarse fuertemente en el equipo del centro (incluso en términos de *cotidianidad*), trazándose lo antes posible las coordenadas de su intervención.
- A la vez, habrá que redefinir en consonancia las tareas de los demás miembros del equipo del centro.
- Hay que dotar a la mediadora de los recursos necesarios para ejecutar su trabajo de forma adecuada.
- Todo esto exige una atención continuada de las personas coordinadoras de empleo y del centro de drogas.

### ¿Qué obstáculos evitar y que apoyos ofrecer a las mediadoras desde el resto de los servicios de empleo?

Los servicios de empleo han mostrado algunas limitaciones en su capacidad para dar apoyo a sus mediadoras:

- La saturación de trabajo que muestran algunos de estos servicios de empleo, dificulta dar salida a las demandas que se generan a través de la intervención de la mediadora.
- Se ha generado un cierto desentendimiento por la suerte de la mediadora. Quizás por considerarla como algo ajeno (“la de drogas”) la disponibilidad de los otros profesionales de empleo como apoyo a las mediadoras tiende a ser limitada, pese a las evidentes concomitancias en cuanto al trabajo que realizan
- Las propuestas de sinergias de trabajo con la mediadora surgen, las más de las veces, desde el lado de ésta (folletos, talleres y otras actividades) y, en muchos casos, no tienen el eco que deberían.

La relación de la mediadora con el resto del equipo de empleo resulta menos evidente en la realidad que en el modelo. Esto obliga a plantear algunas medidas que son válidas para reforzar tanto la coordinación con el resto del equipo de empleo como la coordinación con el equipo del centro de drogas:

- La coordinación entre los servicios concentrados en el centro de drogas y los servicios de empleo que están fuera, debe ser responsabilidad del *conjunto del equipo*, que debe reaccionar modificando su actividad y su práctica para hacer esta coordinación posible.
- Los y las coordinadoras de los servicios las personas que tienen que asegurar el desarrollo de un trabajo realmente coordinado entre de los equipos sin conformarse con medias soluciones.
- El distanciamiento entre la mediadora y el resto del equipo de empleo es, cuando se produce, más simbólico que físico. Cuando se ha intervenido con energía para compensar la tendencia al *desentendimiento*, se ha mejorado la coordinación de la mediadora con su equipo de empleo referente.
- Hay que *hacer más* para facilitar a las personas drogodependientes el acceso a las ofertas gestionadas por los servicios de empleo. Los datos cuantitativos del proyecto piloto en cuanto a ofertas acercadas a los participantes avalan esta necesidad.

## Las tareas de la mediadora sociolaboral ¿son todas las que están?

La mediadora sociolaboral es un técnico de empleo. Su tarea es trabajar, a partir de la metodología de los itinerarios integrados de inserción, en la inserción laboral de las personas drogodependientes.

La mediadora debe centrar su atención en:

- Las tareas de acogida, acompañamiento y elaboración de los itinerarios.
- Acercar los recursos de empleo internos y externos a las personas drogodependientes: la intermediación con empresas o la información laboral son alguno de los recursos con los que *mediar*.

Es necesario prever que las mediadoras ajustarán sus formas de trabajo para mejorarlo. Algunos de estos ajustes y funciones en las diferentes etapas del itinerario serán las siguientes.

### La etapa de acogida

En esta etapa las innovaciones detectadas son muy positivas:

- Las mediadoras alargan la etapa de acogida, para entrar en contacto, motivar, e implicar a las personas con los perfiles 2 y 3 (más complejos). Este alargamiento tiene sentido dado que se trata de una fase en la que puede haber avances y retrocesos. Además se pretende generar vínculos de confianza que sólo son posibles a medio plazo.
- Las mediadoras se apoyan en la colaboración de los profesionales del centro de drogas y en el voluntariado. Cuanta más importancia se de en el Centro de drogas a las estrategias de acercamiento propias de una filosofía de *reducción de daños*, más probable es que otros profesionales y voluntarios jueguen un papel importante en esta fase.

## La tarea de orientación

La orientación implica al menos tres labores distintas:

- a) El diseño con la persona un proyecto personal de inserción laboral clarificando sus objetivos laborales. Esta tarea se realiza sobre el fondo de una clarificación paralela, y a veces contradictoria, de *proyectos vitales*. Se ha mostrado como la parte más difícil pero a la vez, la más importante del trabajo tanto para los perfiles más complejos como para los más normalizados.
- b) La movilización de la persona hacia aquellos recursos (especialmente formación) que le son útiles en el marco de su proyecto personal. Las mediadoras necesitan más y mejor información sobre recursos de formación básica, de intermediación laboral para colectivos especiales (por ejemplo muchos drogodependientes son también discapacitados), de formación laboral y de recursos específicos. Es importante que esta información se trabaje coordinadamente entre la mediadora y el resto del equipo de empleo para que se acumule al bagaje de éste, aumentando su capacidad de intermediación futura.
- c) El entrenamiento de habilidades personales para el empleo. Se ha mostrado muy eficaz con los colectivos con más *déficits* personales y, más en concreto, con los que llevan más tiempo sin vínculos con el mercado de trabajo. Este entrenamiento puede hacerse tanto mediante cursos BAE y talleres de habilidades, como mediante los *espacios abiertos* en los que se acompaña a las personas en la búsqueda de empleo. Las mediadoras desarrollan estas actividades por sus muchas virtudes:
  - familiarizan a las personas con los mecanismos de búsqueda de empleo
  - facilitan una visión más realista de lo que ofrece el mercado de trabajo (para bien y para mal),
  - apoyan la toma de conciencia de la persona sobre la importancia de marcarse un itinerario a medio plazo.
  - permiten la participación de otros profesionales del equipo de empleo y del equipo de los centros de drogas (y de voluntariado);
  - facilitan el apoyo mutuo y el aprendizaje compartido entre personas de distinto perfil. Anotar que las actividades grupales tienden a realizarse en exclusiva con personas drogodependientes; es mejor intentar que promover grupos mixtos dentro de lo posible.

## La formación en concreto

El acceso a la formación laboral es una parte importante en cualquier programa que busque aumentar la empleabilidad de las personas. Algunos de los problemas con los que se encuentra el servicio de mediación laboral son:

- La derivación a actividades formativas (y el seguimiento de esa derivación) es una tarea que está muy condicionada por el contexto institucional local. Ciertos contextos locales van a exigir un mayor esfuerzo que otros para asegurar una oferta formativa suficiente y adecuada.
- Se plantean problemas relacionados con los horarios, la intensidad de la formación (en horas), la restricción en cuanto a la oferta profesional (muy determinada por los costes de cada tipo de formación), la facilidad para incorporarse en cualquier momento del año y la disponibilidad de becas para financiar el transporte o que sirvan de incentivo a la participación.
- No existe una oferta pensada para las personas con más hándicaps personales y sociales, sino fundamentalmente para aquellas personas más “empleables”. Sin embargo la capacidad cualificante de algunas de estas acciones resulta muy cuestionable al adaptarse de hecho a perfiles distintos para los que inicialmente se ha pensado.

Se constata no obstante, que el asentamiento del dispositivo permite un uso cada vez mejor de los recursos existentes en la zona: un conocimiento más exhaustivo de la oferta existente, de la oferta prevista, de sus modalidades y de los criterios de acceso.

En definitiva en lo referido a la formación y la orientación:

- Los servicios integrados de empleo tienen que reforzar y mejorar la tarea de acercar los recursos necesarios para los perfiles más deteriorados. Es necesario por tanto un trabajo previo, por parte de los SIE, de identificación, contacto y de negociación con otras entidades con oferta formativa a la que podrían acceder las personas drogodependientes;

- Es importante disponer de diferentes ofertas formativas orientadas a finalidades diversas y colectivos de diferente perfil: más ocupacionales, más de formación general, o más de creación de profesionalidad.
- La coordinación con los profesionales del equipo de drogas es clave porque tienen el *saber hacer* en cuanto a recursos específicos de empleo y formación que, en el campo de las drogodependencias, tienen un peso importante.

## La tarea de intermediación

En el diseño del servicio de mediación sociolaboral para personas drogodependientes la tarea de intermediación no es una tarea específica de la mediadora. Es una tarea de los servicios de empleo en su conjunto y, preferentemente, de una persona especializada dentro del equipo. Sin embargo las mediadoras se enfrentan a ciertas presiones que conviene analizar.

- En los SIE no se realizan adaptaciones en el trabajo de intermediación para responder a las necesidades de la tarea emprendida por la mediadora. En vez de *adaptar los recursos* a la nueva población usuaria, se tiende a “no quemar” los recursos (las ofertas) de empleo de Cruz Roja con candidatos *no adecuados*.
- Ante la escasez de ofertas, las mediadoras se procuran “sus propias ofertas” de trabajo para “sus usuarios”, reproduciendo el trabajo de sus compañeros/as del equipo de empleo.
- El efecto “recursos escasos” viene reforzado por la estructura de trabajo *por programas*, una realidad impuesta por la fragmentación y dispersión con la que se viene abordando la *ejecución* de las políticas de empleo e inclusión social. La *sensación* que se genera es que hay que *pelear* para que las ofertas lleguen a la mediadora y para que lleguen con calidad (respondiendo a las necesidades y al momento del itinerario de cada persona).

De lo anterior podemos concluir la necesidad de reforzar una idea clave: que la tarea de la mediadora tiene dos dimensiones:

- Una dimensión de motivación, orientación y acompañamiento de fuerte contenido *social y terapéutico*, que confiere a la mediadora un papel de referencia la incorporación social de la persona drogodependiente.
- Y una dimensión de acercamiento al empleo en la que la intermediación es fundamental. El escepticismo con las posibilidades de lograr la inserción laboral de drogodependientes sólo sirve para legitimar, a la postre, la limitación de las ofertas que llegan a la mediadora. Y se basa en una presunción ha sido suficientemente desmentido por los hechos (las colocaciones logradas en este proyecto piloto).

## El seguimiento de la contratación

Un aspecto muy a tener en cuenta en los resultados del dispositivo es el de la calidad del empleo. Salvo excepciones se trata de empleo temporal, muy exigente en esfuerzo e intensivo en horas. Sin embargo la capacidad de las personas para consolidar un empleo y un proyecto vital a partir de esta oferta es muy limitada. La necesidad de promocionar a las personas para que abandonen este *círculo de empleo precario* es urgente, con lo que la tarea de seguimiento toma toda su relevancia.

En este sentido podemos decir que:

- La demanda de seguimiento por parte de los usuarios una vez obtenido un empleo existe y exige respuestas.
- Esto implica un alargamiento del tiempo en que la persona necesita supervisión desde el dispositivo de empleo, lo que presionará sobre el trabajo de la mediadora.
- El seguimiento no es una tarea exclusiva de la mediadora sino una tarea del conjunto de los servicios de empleo.
- Es necesario desarrollar herramientas de análisis y cuantificación de las trayectorias efectivamente seguidas por las personas insertadas, para valorar la eficacia a medio plazo de la tarea realizada.

## ¿Qué perfil profesional de la mediadora sociolaboral?

Una persona con experiencia de trabajo en empleo y en drogodependencias sería el perfil más adecuado para el puesto de mediadora sociolaboral. Pero este es un perfil difícil de encontrar. La opción que se abre entonces es la de elegir entre personas con un bagaje en el trato con el usuario drogodependiente, o personas familiarizadas con el trabajo de orientación laboral e itinerarios que manejen con habilidad los recursos de empleo y formación.

La opción por una persona con experiencia en drogas tiene varias ventajas:

- Facilita el trabajo de captación en el entorno de los centros.
- Acerca al profesional que, no olvidemos forma parte de la estructura de empleo, a los profesionales del centro de drogas.
- Facilita las tareas de acogida, contención, acompañamiento, y reduce el estrés propio del trabajo con este tipo de población.
- El estigma de la drogadicción pesa menos ante el profesional.

En cambio la opción por una persona con experiencia de empleo tiene otras ventajas:

- Saca al usuario de la lógica de trabajo propia de los profesionales de atención y le aplica un estilo de trabajo distinto, más propio de un servicio público general que de un servicio específico para los que “están en la droga”.
- Aporta una mayor capacidad de orientación al empleo; el trabajo está muy orientado a ese objetivo y tiende menos a servir como *otro* profesional de soporte o a ser otro intermediario ante recursos externos al centro.
- El tipo de actitud transmitida es distinto porque la cultura profesional es distinta. La cuestión no estaría tanto en enseñar a manejar los instrumentos de empleo como en la capacidad para transmitir una actitud proactiva de “es posible” hacia el empleo. Es, en fin, la ideología de la activación, la movilización hacia el empleo, de la confianza en las cualidades intrínsecas de la tarea (el “trabajo”) de búsqueda de empleo.



Es difícil pues valorar cual es el perfil más adecuado. Pero hay algunas cosas que si parecen claras.

- Es mejor una persona que tenga una cierta experiencia laboral en entornos diversos, con capacidad negociadora, para ser capaz de hacerse un hueco profesional y personal en el ambiguo lugar profesional que ocupa la mediadora.
- Como todo recurso nuevo, exige que se aplique mucha energía personal hasta que se consolide; es importante que la mediadora transmita esta actitud proactiva al resto de profesionales y a los usuarios
- Es clave el que las futuras mediadoras tengan la referencia de un trabajo previo: los stages de formación (una semana por ejemplo) en centros donde ya exista la figura consolidada ayudan a que las mediadoras vislumbren la especificidad de su tarea.
- También es necesario un seguimiento muy estrecho por parte de los/as coordinadores/as de drogas y empleo, ofreciendo una referencia y respaldo a la mediadora en las muchas situaciones ambiguas en las que tiende a encontrarse.

## ¿Como facilitar la participación de personas voluntarias?

Existe toda una serie de actividades que sin duda pueden ser realizadas por personas voluntarias dentro de un dispositivo como el que aquí presentamos.

La participación de voluntariado se ve facilitado por cuatro factores:

- La experiencia previa como voluntaria de los propios profesionales (y de la mediadora en concreto).
- La disponibilidad inmediata de las personas voluntarias.
- La existencia de actividades de tipo colectivo, especialmente las relacionadas con el apoyo individualizado en el espacio de búsqueda de empleo.
- La familiaridad del equipo del centro de drogas con el trabajo de personas voluntarias.

En cambio, la necesidad de prever su participación con mucha antelación, el proceso formativo previo y la escasez de personas interesadas *en el momento*, dificultan la implantación del voluntariado.

Cara a reforzar la participación de personas voluntarias en el servicio de mediación sociolaboral sería importante reforzar las líneas que se han mostrado fructíferas y reforzar otras que se han apuntado:

- Establecer espacios abiertos y colectivos de trabajo.
- Planificar con la debida antelación las necesidades y los puestos de acción voluntaria.
- Realizar una presentación atractiva para las personas voluntarias de las posibilidades, tan variadas, que ofrece el trabajo de empleo con drogodependientes.

Las tareas posibles son muchas:

- Tareas de acompañamiento dentro del espacio de búsqueda activa de empleo: búsqueda de ofertas en Internet y otros medios, selección de las adecuadas, y orientación en general a los usuarios.
- Participación como monitoras en los taller de habilidades sociales y de información laboral.
- Publicitar el servicio ante los usuarios del centro: difusión de publicidad, captación, etc....
- Impulsar la intermediación ante empresas: publicidad, sensibilización, seguimiento de la satisfacción, seguimiento de la adaptación al puesto de la persona incorporada...
- Impulsar la información, mediación y coordinación con otros recursos de empleo, formación y atención social.

## El empleo y las personas drogodependientes

### Algunas consideraciones

El servicio de mediación sociolaboral que hemos propuesto parte de la constatación de la existencia de diferentes perfiles para el empleo entre las personas drogodependientes. El objetivo es que los servicios integrados de empleo sea útil también para las personas de *perfil 3*; es decir, personas con fuerte deterioro personal, condiciones de vida muy precarias y escasa red relacional o familiar en la que apoyarse.

De la experiencia de trabajo con estas personas hemos obtenido algunas conclusiones de interés, que pueden ayudar a mejorar el trabajo de empleo con perfiles tan difíciles.

- La primera de las evidencias que el estudio puede recoger es la fuerza que el empleo mantiene como elemento de motivación al cambio incluso entre las personas más *desafiliadas*, o entre aquellas cuya única experiencia laboral son actividades muy esporádicas y eventuales. El empleo aparece como el núcleo de un proyecto más o menos elaborado, más o menos realista, sobre el que articular un modo de vida distinto.
- No obstante hay que señalar que estamos hablando de un perfil muy concreto de personas, todas por encima de los 30 años, que comparten, por mucho que sea su distancia con la moral social dominante, una fuerte valoración del valor moral del trabajo. Cabría preguntarse qué capacidad de “motivación para el cambio” puede tener el empleo, en el futuro, con las generaciones más jóvenes de drogodependientes si estos no participan ya, necesariamente, de esa ética del trabajo, y sí de una moral del éxito o quizás de una ética basada en el consumo.
- En buena medida el trabajo aparece también como una manera de probarse a sí mismos; un darse la oportunidad de responder a la sociedad; la demanda de empleo es también un reto personal, un mojón en el camino que la persona se

traza hacia la integración deseada. “Aguantar” ese esfuerzo, tanto el de inserción (preocuparse, buscar, moverse..) como el del empleo mismo (los horarios, la penosidad, la vergüenza a veces) es una prueba de voluntad firme y por tanto de reencuentro con las riendas de la propia vida.

- La necesidad de “probarse” facilita empero la institucionalización: de alguna manera cumplir con las exigencias de los centros o de la propia mediadora (en cuanto a citas, papeles, actitud, etc...) es el primer paso para que la sociedad te reconozca como “recuperado”, de que hay una voluntad de cambio y de participar en la sociedad. Sin embargo no hay una real identificación con la norma, ni mucho menos ningún tipo de *empowerment* individual.
- Hay que recalcar que los recorridos de las personas calificadas como de perfil 3, el más deteriorado, pueden ser sorprendentes. Varias personas con este perfil han encontrado un empleo. Por el contrario personas calificadas con perfil 1 (el más *empleable*) entran en situaciones de parálisis o estancamiento, sin realizar progresos en sus itinerarios. En este sentido cabe esperar algunos éxitos con las personas muy deterioradas, que en buena medida justifican el intento que en este sentido están haciendo los equipos de empleo.
- Hay clara conciencia, entre las personas drogodependientes, de las otras virtudes que aporta la actividad: relacionarse con gente “normal” es muy señalado, pero sobre todo ocupar el tiempo, el enorme vacío que crea la ruptura de la mecánica del consumo. Ese tiempo muerto, vacío, es especialmente amenazante cuando, fuera del trabajo no se concibe otra alternativa de actividad que “estar en la calle”.
- La conciencia de las propias limitaciones no está ausente en el colectivo. Claramente prevén la necesidad de empezar suave, con un trabajo por horas y que no exija un esfuerzo físico muy grande. Pero la preferencia final es un trabajo *como los demás*.
- Siendo cierto lo anterior, muchas veces puede más la necesidad de “probarse” o la urgencia por obtener un trabajo (el que sea) para dar cobertura a necesidades materiales perentorias. Concretar ese deseo de cambio del participante en términos adecuados a sus circunstancias personales y a sus capacidades reales, es una tarea clave de la mediadora sociolaboral.

- El empleo protegido puede ser el punto de inicio para un proceso de integración. Se percibe como una fase intermedia, no como punto de llegada; incluso en perfiles muy deteriorados se hace patente este rechazo a instalarse en un empleo protegido o por horas. Quedaría por ver si esta perspectiva cambia una vez las personas acceden a ese tipo de empleo.
- Más que del perfil de partida (más o menos complejo), el imaginario de las personas drogodependientes en cuanto al trabajo que desean hacer, depende de la experiencia de trabajo previa:
  - Trabajos exigentes o intensivos con una profesionalidad obrera asentada (en la construcción, mantenimiento, etc..) siguen siendo la referencia de lo que es un *trabajo* para quienes los han ejercido.
  - En cambio quienes no han acumulado profesionalidad, su trayectoria laboral es intermitente con empleos inestables, en los que el objetivo fundamental era sacar el máximo de dinero en un trabajo las más de las veces agotador e insalubre, mantienen hacia el trabajo una actitud mucho más instrumental y si se quiere desacralizada.
- Otro aspecto clave es la conciencia del *estigma*. Las marcas corporales lo primero (aspecto, dentadura, presencia saludable), pero también las marcas culturales (la forma de hablar, o el “no saber de qué hablar”) se perciben como un lastre que se lleva consigo. Marcas que son reconocidas de forma inmediata por la sociedad.
- La marca del “excluido” se extiende a la Institución que trabaja con él: por eso algunos piden no ser enviados por Cruz Roja a las entrevistas; mejor presentarse como particular y evitar así las preguntas incómodas. Aquí es Cruz Roja la que debe ofrecer la oportunidad a las personas de acceder al empleo por el canal que les resulte más adecuado.
- Se constata que la red de recursos de integración social no está pensada para acompañar al proceso de integración. Antes bien se configura como un *círculo* de servicios de mantenimiento, que sostienen a la persona. Contienen las formas más extremas de pobreza pero no tienen capacidad, ni están diseñados para promover un proceso de inclusión social efectivo.

- Entre las personas de perfil más difícil para el empleo (perfil 3) son una amplia mayoría quienes reciben alguna ayuda para la residencia y la subsistencia. La coordinación entre los albergues, los comedores, los centros de drogas, y los servicios de empleo es muy voluntariosa pero sus logros son limitados:
  - En general la red de recursos no contempla recursos diferenciados para apoyar las distintas fases en la evolución de las personas.
  - En algunos casos estos recursos imponen una rígida normativa interna que, paradójicamente, penaliza privándoles de apoyo, a las personas que inician un camino de integración.
  - En algunas zonas, pervive una fuerte resistencia en algunos recursos (albergues, pisos para mujeres maltratadas, pisos de inserción) a incluir entre su público en atención a aquellas personas que presentan un problema de drogodependencias, o que están siguiendo determinados tratamientos (metadona).

El trabajo de empleo con los colectivos de personas drogodependientes más deterioradas, debe tener en cuenta:

- Que son personas con muchas problemáticas acumuladas y, aunque el empleo está en su horizonte, es relativamente normal que se crucen incidencias que detienen una buena progresión o que orientan los esfuerzos del individuo a otros fines. Hay que evitar interpretar esto como un fracaso y, mucho menos, transmitirlo a la persona como tal; al contrario hay que reelaborar el trabajo para ofrecer opciones alternativas en ese momento o de cara a un futuro.
- Que tras una demanda de empleo hay, muchas veces, una demanda de cambiar de vida; y esta demanda tiene que ser atendida en su globalidad; en este colectivo el papel movilizador del empleo es quizás su principal virtud.
- Que para eso es fundamental complementar los recursos de empleo con el resto de recursos sociales (vivienda, subsistencia, desintoxicación..) en orden no ya a permitir el empleo, sino a impulsarlo y promoverlo
- Que el trabajo colectivo se ha revelado muy útil para las personas muy deterioradas. No solo no se resisten a participar en estos espacios, sino que encuentran en

ellos una oportunidad de hacer algo en positivo con un tiempo balizado por los ritmos rutinarios de los servicios sociales de urgencia. Hay que potenciar los espacios abiertos: son un entorno muy adecuado para el trabajo la captación, la motivación, la formación, y para comenzar un trabajo individualizado.

- Que la confluencia en los espacios de trabajo colectivo entre personas de diferentes perfiles (más o menos capacitados para el empleo) es estimulante y positiva para las personas más deterioradas; el ambiente de “trabajo”, los éxitos de los y las compañeras y la ayuda mutua refuerzan el interés por el empleo.

### ¿Sirve el modelo para promover el empleo para las mujeres drogodependientes?

Tal como está diseñado actualmente y tal como se viene aplicando, la conclusión ha de ser negativa. El número de mujeres que ha conseguido acceder a algún tipo de empleo en los dispositivos del proyecto piloto es muy bajo.

Se ha listado una serie de problemáticas que influirían en los mayores problemas que encuentran las mujeres toxicómanas en su proceso de integración social:

- Menores oportunidades de empleo
- Mayor estigma asociado al consumo de drogas
- Mayor rechazo en el seno de la propia familia (incluyendo abandono): castigo psicológico
- Mayor tendencia a ocultar su problemática o a minimizarla
- Mayor estigma incluso entre las personas drogodependientes
- Autoestima más baja por el peso de los factores anteriores
- Presencia de cargas familiares
- Dependencia afectiva, y subordinación del proyecto vital al del compañero

Desde el punto de vista del trabajo de empleo surge otra complicación. En las mujeres de clases populares, los trabajos esporádicos y descualificados a los que podrían tener acceso siempre se desarrollan en el ámbito de los cuidados corporales o del

entorno familiar. Es precisamente en estos ámbitos donde más se valoran las cualidades de *pureza* y *confianza*, que son justo las que se niegan a las mujeres drogodependientes. Aun y con eso, los trabajos a los que terminan accediendo estas mujeres son los que les están reservados en virtud de su género.

Como alternativa al bloqueo de las vías de inserción profesional, las mujeres drogodependientes intentan apoyarse en los vínculos personales. Así, muchas mujeres son la pareja de varones no consumidores. La alternativa pasa aquí por integrarse dentro del esquema familiar de forma subordinada y dependiente. Esta “otra forma de inserción”, reproduciendo la subordinación de género, facilita la normalización de la vida de la mujer (aunque mantenga consumos esporádicos o siga en tratamiento). Los problemas de esta forma de inserción son patentes pero, bien es cierto, que son compartidos por otras muchas mujeres no drogodependientes.

En el caso de las mujeres drogodependientes, el empleo debe abordarse con ciertas prevenciones:

- La opción de la mujer por las “alternativas” familiares, no es siempre una inserción real *por otras vías*, sino una aceptación del papel subordinado y dependiente atribuido a su género, que vulnera su derecho a construir una vida sobre bases autónomas y vínculos libremente elegidos.
- La autonomía de la mujer implica un acceso al mercado de trabajo; para ello es necesario, lo primero, una tarea de captación específica allí donde se detecten más problemas para que accedan al dispositivo de empleo diseñado.
- Hay que elaborar una oferta formativa y de empleo que permita a las mujeres que decidan iniciar un itinerario de inserción sociolaboral, disponer de alternativas concretas fuera de los nichos de trabajo peor retribuidos en las que se encierra a las mujeres de clase baja.



## ¿Son empleables todas las personas drogodependientes? ¿qué alternativas existen?

Por muchos esfuerzos que se hagan existen personas en las que el grado de deterioro es tan grande que es muy complicado imaginar un itinerario que les pueda permitir incorporarse a un empleo normalizado. Personas con una edad ya avanzada, sin cualificación ni experiencia de trabajo, con problemas de salud física o psíquica, tendrían pocas posibilidades de acceder a un puesto de trabajo, dadas las crecientes exigencias que el trabajo comporta.

Sin duda estas situaciones hacen muy necesaria una política solvente de rentas mínimas que, en términos de derecho social garantizado, facilite medios de vida suficientes a las personas. Pero además, si consideramos al trabajo también como una forma de participación y de aportación del individuo a la sociedad, hay que defender el derecho de la persona a trabajar. Desde esta perspectiva el planteamiento cambia: la cuestión es ahora ¿es capaz la sociedad de proveer de puestos de trabajos adaptados a las posibilidad de las personas con hándicaps personales o sociales?

En general entre los profesionales de los centros de drogas y entre los usuarios, el conocimiento de estos recursos es escaso. La figura más conocida de empleo protegido es la de los *talleres de empleo*. Algunas iniciativas llevadas adelante por ayuntamientos y financiadas con fondos europeos se han basado en esta fórmula para facilitar el acceso a un puesto de trabajo a los colectivos en exclusión.

Sin embargo el campo del empleo protegido es mucho más amplio; incluimos tres grandes tipos de iniciativas:

- a) La inserción laboral en empresas convencionales: cuotas de reserva, empleo con apoyo y enclaves laborales son algunas fórmulas existentes.
- b) Las empresas de inserción, es decir estructuras pensadas para realizar una actividad productiva que provee de puestos de trabajo a personas con hándicaps personales o sociales: empresas de inserción (definitiva, de tránsito o de trabajo temporal), centros especiales de empleo (para discapacitados), y empresas sociales de inserción (cooperativas y otras).

- c) Otros recursos no empresariales de empleo protegido: centros ocupacionales, iniciativas de empleo-formación (talleres de empleo, casas de oficios..), y recursos varios como bolsas de empleo, agencias de colocación, etc...

De las iniciativas listadas, unas están pensadas para dar mayor nivel de amparo que otras a las personas en exclusión. Para utilizar con sentido el recurso de las empresas de inserción parece necesario tener claro que tipo de recursos se aplican en cada momento de la trayectoria personal:

- Los **recursos de mayor protección** al empleo están pensados para usuarios muy deteriorados y de baja productividad. Para este tipo de personas con pocas posibilidades de acceso a un mercado de trabajo convencional pueden ser útiles los talleres ocupacionales (no mercantiles) y las empresas de inserción definitiva, con exigencias de productividad muy baja.
- Los **recursos de protección intermedia** estarían pensados para personas que parten de una situación de exclusión importante pero han conservado bien sus capacidades para crecer rápidamente en cuanto habilidades personales y sociales. Estos usuarios serían capaces de ofrecer a la empresa una productividad considerable de partida si se les brinda el apoyo necesario, y a medio plazo quedarían capacitados para acceder al mercado de trabajo convencional o iniciar un proyecto empresarial autónomo. Aquí cabrían experiencias como los enclaves laborales, el empleo con apoyo, las empresas de inserción en tránsito, o las iniciativas de formación – empleo.
- El **empleo no protegido incentivado** serviría para usuarios con gran autonomía y con iniciativa pero con dificultades iniciales par llevar adelante un proyecto empresarial, o para movilizar sus recursos en el campo de lo laboral. Para este tipo de personas son válidas iniciativas como las empresas sociales de inserción, las empresas de trabajo temporal de inserción, las agencias de colocación, o los programas de itinerarios integrados para el empleo por cuenta ajena.

Una oferta amplia y variada de este tipo de recursos de empleo debería permitir la *transición individual* (de las personas) e *institucional* (de las entidades) desde unos modelos a otros de acuerdo con la evolución de las necesidades de personas y grupos en su proceso de incorporación social.

## Conclusiones respecto al servicio de mediación sociolaboral (SMS) implantado

La aplicación del modelo de empleo propuesto para personas drogodependientes del Plan de Empleo para colectivos vulnerables de Cruz Roja, nos permite presentar algunas conclusiones sobre sus fortalezas, debilidades y aspectos a reforzar para asegurar su éxito:

- 1 El servicio de mediación sociolaboral propuesto no consiste en incorporar lisa y llanamente a los centros de drogas una persona para que haga actividades de empleo. Los servicios de empleo en su conjunto, no sólo la mediadora, deben asumir la tarea de apoyar y acompañar a las personas drogodependientes en la construcción y transito por un proyecto personal de inserción.
- 2 Se debe reconocer, por parte de quienes impulsen la implantación del modelo, el papel de la mediadora tal cual es: por un lado acerca los recursos de empleo a las personas que los necesitan, y por otro se apoya en las herramientas de empleo para estimular el inicio de itinerarios de integración sociolaboral. En este punto quizás un nombre como el de *mediadora sociolaboral* puede tener el efecto perverso de situarla como mero puente o mediador entre dispositivos. *Orientadora laboral* podría ser una definición mejor de las tareas que efectivamente vienen realizando.
- 3 El modelo de los servicios de empleo de Cruz Roja, en adaptación a la pluralidad de perfiles o patrones de exclusión existentes, se reafirma en el principio de la prevalencia de la persona, la unificación de recursos y metodologías (concentración), y el acercamiento de los servicios a las personas (descentralización).

- 4 La definición de una serie de perfiles para el trabajo de empleo, implica rediseñar el tipo de trabajo de acogida, orientación e intermediación para dar la respuesta adecuada al perfil e itinerario de cada persona. Especialmente, hay que reforzar el trabajo de intermediación y facilitar una oferta adaptada de formación. La tarea es buscar, crear, o poner al alcance de los usuarios, aquellas ofertas de formación o empleo que estos necesiten de acuerdo con su perfil profesional y trayectoria personal.
- 5 Trabajar la inclusión por el empleo con personas muy deterioradas y fuertemente excluidas, exige recuperar la experiencia acumulada en el trabajo social con estas personas. Por eso el modelo da especial relevancia a facilitar los cauces de entrada al dispositivo de empleo, a saber: situar la mediadora social (u orientadora laboral) en el centro de atención a drogodependientes, reforzar el trabajo de captación y motivación desde la proximidad, realizar una tarea de difusión del servicio entre sus potenciales usuarios, implicar a otros profesionales y trabajadores del dentro de drogas en el acercamiento de usuarios, y generar espacios abiertos de trabajo colectivo como inicio de los itinerarios.
- 6 Deben mantenerse todas las prevenciones necesarias para no reproducir modelos de trabajo en inserción laboral especializados por colectivos. Hay que atender de manera conjunta todos los factores de vulnerabilidad en relación al mercado laboral que le son comunes a las personas en desventaja social. Por eso es importante intentar llevar fuera del centro de drogas, hacia recursos normalizados o semi-normalizados, el máximo de actividades posibles, con aquellos perfiles y personas concretas que pueden asumir ese cambio en el marco de su proceso de incorporación participando en el resto de las actividades de los SIE
- 7 Hemos contrastado la existencia de factores que dificultan la adecuada coordinación entre la mediadora sociolaboral, como parte del equipo de empleo, y el equipo del centro de drogas. Deben tenerse muy en cuenta para llevar adelante con éxito el proceso de implantación del servicio.

- 8 Hay que definir claramente las funciones de cada profesional de los centros de drogas en relación con el empleo; hay que establecer los espacios de cooperación, los canales de comunicación, y los deberes mutuos. A su vez, los servicios de empleo deben asumir que el trabajo de empleo con personas drogodependientes es del equipo en su conjunto y no de exclusivo de la mediadora sociolaboral. La supervisión de los coordinadores es en este punto esencial, dado que sólo ellos pueden respaldar la cualidad específica de la figura de la mediadora sociolaboral: una *delegada* del plan de empleo en los centros de atención al drogodependiente.
- 9 Es primordial que los servicios de empleo cuenten con información exhaustiva sobre los recursos de formación básica, recursos específicos para colectivos especiales, y formación laboral; es importante, también, aprovechar el conocimiento acumulado por los profesionales del centro de drogas en cuanto a recursos específicos. Toda esta información debe convertirse en patrimonio conjunto del equipo de empleo.
- 10 El trabajo de entrenamiento de las habilidades sociales en la búsqueda de empleo es muy útil especialmente con aquellos colectivos que más tiempo llevan alejados del mercado de trabajo. En el trabajo grupal sobre estas habilidades deben realizarse grupos mixtos en cuanto a perfiles y, en lo posible, grupos con personas no drogodependientes. También es importante el trabajo colectivo para permitir la cooperación de otros profesionales (psicólogas en habilidades sociales, orientadores para la búsqueda activa de empleo..) y el apoyo mutuo entre usuarios.
- 11 Los servicios integrados de empleo tienen que se establecer un protocolo claro para atribuir cada acción con una persona (orientación, oferta, colocación...) al programa que corresponda, para no generar una competitividad larvada entre los programas que se manejan en el Plan de empleo.

- 12 Hay que evitar la **tendencia a reducir las funciones de la mediadora sociolaboral en dos sentidos distintos**; a) reducirlo a un **contenido meramente de acompañamiento** o terapéutico, en el que la inserción laboral no es un objetivo real, y por tanto la intermediación se hace innecesaria; b) reducir las tareas de la mediadora a ser **“conseguidoras de trabajo”** sin valorar la calidad terapéutica y social de su tarea.
- 13 El trabajo realizado en los proyectos piloto, nos hace prever **un incremento a medio plazo de las tareas de seguimiento y tutorización**; es en este ámbito donde el modelo de itinerarios tiene que demostrar su potencial para lograr, de manera efectiva, que las personas abandonen los mercados de trabajo más precarios.
- 14 Un **perfil adecuado para las mediadora sociolaborales** sería el siguiente: titulación media, experiencia de trabajo o voluntariado en empleo y drogodependencias, capacidad de iniciativa y de organización para implantar un dispositivo totalmente nuevo, y experiencia de trabajo en entornos institucionales en que hay que negociar y cooperar con profesionales diversos. Cualquiera que sea el perfil elegido conviene que se realicen **stages de formación previos** (de una o dos semanas) en un servicio ya activo.
- 15 El **servicio de mediación sociolaboral (SMS) con personas drogodependientes puede resultar muy atractivo para personas voluntarias con demandas de participación diversas**: tareas de apoyo en los espacios de búsqueda activa, monitores de talleres diversos, diseño y ejecución de campañas de publicación del servicio entre usuarios potenciales, mediación con empresas (sensibilización y seguimiento), mediación con otros recursos sociales, etc..
- 16 La **promoción laboral de la mujer drogodependiente exige un esfuerzo consciente en esa dirección por parte de los servicios de empleo**. Una demanda menor de orientación para el empleo por parte de las mujeres, debe interpretarse como un reto para el servicio: el de eliminar o compensar los factores que hacen que la mujer renuncie a la búsqueda de empleo o se conforme con ocupaciones dentro de los nichos de empleo precario atribuidos a su género.

- 17 Las acciones para el empleo con las personas con perfiles más complejos, deben movilizar una oferta diversificada de recursos de empleo y de apoyo social (vivienda, subsistencia, higiene..) adecuados a los diferentes momentos del itinerario de inserción de las personas, variando la intensidad y el carácter de la protección de acuerdo con los objetivos establecidos en cada fase.
- 18 Especialmente con las personas de perfil más deteriorado, es necesario asegurar la complementariedad y coordinación entre las actuaciones de los servicios de empleo y el resto de recursos sociales que les apoyan, para potenciar las iniciativas de las personas que deciden movilizarse hacia el empleo.

Para saber más sobre el modelo y su aplicación:

**“LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE PERSONAS DROGODEPENDIENTES. PROPUESTA Y PUESTA EN PRÁCTICA DE UN MODELO”** Cruz Roja, 2002. Aquí se puede consultar una propuesta detallada del modelo propuesto, el marco teórico que lo sustenta y una primera evaluación de los resultados de su aplicación.

**“VERIFICACIÓN DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL PARA PERSONAS DROGODEPENDIENTES Y ESTUDIO DE LOS PARÁMETROS CLAVE PARA SU DESARROLLO CON LOS DROGODEPENDIENTES DE MUY DIFÍCIL EMPLEABILIDAD”** Cruz Roja, 2003. Informe para el Plan Nacional de Drogas. Es el informe de referencia del que se han extraído los contenidos de esta publicación. Contiene una evaluación detallada de la aplicación del modelo propuesto en tres experiencias piloto.