

# HACIA UNA ESTRATEGIA ECOLÓGICA EN INSERCIÓN LABORAL

La experiencia de los Grupos Activos de Búsqueda de Empleo en el marco de un Programa de Intermediación Laboral<sup>1</sup>.

## ***I. LA ADOPCION DE UN PENSAMIENTO ECOLÓGICO EN INSERCIÓN LABORAL***

### ***La complejidad de la inserción***

La inserción de personas que se encuentran en situaciones de exclusión plantea a los Servicios Sociales un reto permanente a la vez que pone en evidencia los límites en los que se desenvuelve como sistema. Abordar la inserción requiere la *integración de conocimientos* de muy diversa índole (educación social, intervención psicosocial, desarrollo local, gestión, creación de empresas, formación profesional, etc.) a la vez que la *conexión de escenarios* generalmente poco comunicados entre sí: Servicios Sociales, culturales, educativos, tercer sector, empresas, etc. Todo ello exige al dispositivo de los Servicios Sociales y a los agentes que lo componen (profesionales, voluntarios, políticos, personas, ...) organizarse y prepararse. Es por ello que, entre otras razones, determinados conceptos como interdisciplinaridad, partenariado, compactación, planes integrados, transversalidad, etc. se estén desarrollando a un ritmo acelerado.

### ***Razones para una visión ecológica***

Uno de los retos que como educadores sociales nos planteamos es la necesidad de disponer de marcos generales explicativos de nuestra intervención. No parece ya razonable intervenir sólo desde una perspectiva o con una sola teoría o técnica de intervención, o prescindir de la participación de los actores intervinientes. La adopción de un enfoque ecológico constituye una herramienta idónea para desarrollar esta *función marco* (Montero, 1991) en el que integrar con cierta coherencia conocimientos para abordar intervenciones en contextos en el que se dan una gran pluralidad de actores y donde es necesario entender sus interacciones. Lo denominamos ecológico en cuanto que es sistémico y en cuanto que dichos sistemas están formados por los seres humanos y sus interacciones. En ellos nos abastecemos, nos desarrollamos y evolucionamos como personas.

Ha sido habitual definir la inserción como un fenómeno bidireccional que implicaba intervenir tanto en el individuo como en el medio en el que se desenvuelve. La adopción de un enfoque ecológico de intervención conecta perfectamente con la *naturaleza del problema* de la inserción, tal y como la propone Levine (Levine, 1969 en García González, 1994) de manera que la sola descripción de los problemas en el ámbito personal no basta. Hay que tener en cuenta que cuando surge un problema es porque el contexto social tiene perturbada la capacidad para resolverlo. El objetivo siempre debe ser la erradicación del problema de un modo estable a través de la participación activa de las personas.

Las situaciones de exclusión en las que se desenvuelven las personas cuando acuden a los Servicios Sociales ponen en evidencia el fracaso de los otros sistemas: educativo, mercado de

---

<sup>1</sup> Con la presente comunicación se pretende ofrecer una panorámica general de los que supone la adopción de un pensamiento sistémico-ecológico a la hora de intervenir con personas desempleadas en situaciones de exclusión.

trabajo, salud, vivienda, cultural<sup>2</sup>, etc. El desempleo y la exclusión son *fenómenos estructurales*. Es decir, son definitorios del sistema. Su modificación implicaría redefinir las bases sobre las que se asienta el sistema social en el que nos movemos. En este sentido, las políticas sociales no pueden por sí solas responder de modo satisfactorio a los procesos y situaciones de exclusión social. Las políticas de inserción adquieren *carácter estratégico* cuando se basan en la participación de todos los agentes implicados y se vertebran a través de todas las políticas, especialmente la económica (Navarro Domenichelli y Luque i Aigües, 1996).

Habitualmente se suele afirmar que la intervención social no tiene un fácil acceso al nivel causal de las estructuras económicas y que en realidad incide sobre las consecuencias personales y relacionales de las mismas (Sánchez Vidal, 1995). Para superar la función correctora de los Servicios Sociales es preciso realizar análisis sistémicos e introducir nuevas formas de entender y concebir a los actores intervinientes (De Pablo, 1995). Si seguimos trabajando en los límites que establece el sistema social tal y como está, solo realizaremos intervenciones endogámicas, pero difícilmente transformadoras. Intervenir en el mundo interpretativo de los actores, potenciando la elaboración de discursos alternativos a lo que se espera de ellos, junto a la conexión de nuestras acciones con políticas globales y transversales anteriormente aludidas, tiene una vertiente claramente estructural pues si dichas intervenciones se multiplicaran dejarían de ser testimoniales, amplificando los discursos alternativos y consolidando prácticas sociales que cuestionan el contrato social básico. Esta es una de las potencialidades que posee el *construccionismo social* que luego desarrollaremos más adelante en la descripción de la experiencia. En tal sentido coinciden la perspectiva ecológica y el construccionismo social, al considerar a los sistemas sociales no como inmutables sino como el resultado de la negociación o confrontación entre los diversos sistemas y grupos sociales (Moscovici, 1981). Esta perspectiva ofrece al educador un amplio margen para su intervención.

Este punto es enormemente importante pues las personas suelen tener un débil marco interpretativo sobre sus posibilidades de encontrar empleo. En los propios Servicios Sociales, más veces de las deseables, se tiende a ver a las personas como carentes de recursos, que les “falta algo” o incapaces de encontrar un trabajo. A su vez los empresarios parecen no mostrarse muy dispuestos a su contratación. Y es que además entre los Servicios Sociales y empresas no existen espacios de comunicación, son mundos separados que se dan la espalda, que poco o nada tienen que decirse. Pues bien, la presente experiencia viene a poner en cuestión todos estos presupuestos.

### ***Ecología y trabajo***

Siguiendo el planteamiento ecológico de Caron (1996) “para sobrevivir, desarrollarse y asegurarse su bienestar, el ser humano debe encontrar un nicho ecológico en sus ecosistemas, y ser capaz de realizar los roles que le permitan tener acceso a los recursos y materiales de su medio.” Es entonces cuando la problemática de cantidad, calidad y accesibilidad de los *recursos disponibles* juega un papel determinante que influenciará el bienestar de los individuos. Es determinante igualmente las *estrategias que desarrolla el individuo* para la

---

<sup>2</sup> Problemática en la que no vamos a entrar, pero que es terriblemente sugerente como la de los criterios selectivos de los centros de formación que tienden a escoger entre sus alumnos a aquellos más fácilmente empleables, mimetizando el modo de actuar de las empresas y alentados por una política de financiación pública que pone el acento en los índices de empleabilidad, alimentándose de este modo la espiral de fracaso y el cierre oportunidades.

obtención de recursos del entorno y la satisfacción de sus necesidades, facilitando su desarrollo humano. Cuando se da una diferencia entre los recursos que efectivamente posee un individuo y los que parecen necesarios en la sociedad se provoca una tensión importante. Es el caso del desempleo.

Hoy por hoy, el *trabajo es el más potente satisfactor* de necesidades, digamos que es la mayor forma pautada de satisfacción de necesidades en nuestra sociedad. De hecho la importancia del trabajo es doble ya que además de constituir una fuente de satisfacción de las necesidades básicas es además y quizás más importante un medio de satisfacción entre adultos de necesidades psicosociales (Jahoda, Faggin & Little, Fryer & Paine, García, Hartley en Alvaro Estramina, 1992): reconocimiento, identidad, sentido, status, autoestima, etc.

Las *estrategias de intervención* (Caron, 1996) deberían centrarse en potenciar la capacidad de los individuos para tener acceso a los recursos socio-afectivos y materiales en sus ecosistemas, desarrollando sus capacidades cognoscitivas y las habilidades necesarias para el cumplimiento de los roles que le permiten acceder a los recursos de su medio (en nuestro caso el mercado de trabajo). Por otro lado, cuando los recursos de los ecosistemas son deficientes, y aquí está la mayor novedad para nosotros, se tratará entonces de poner en marcha intervenciones dirigidas al enriquecimiento de estos ecosistemas o a su reconstrucción. De este modo las empresas en cuanto generadoras de empleo y con deseos de satisfacer sus necesidades de recursos humanos, se convierten en un cliente de segundo orden para los dispositivos de inserción. Detrás de toda persona insertada por lo económico se encuentra una empresa satisfecha.

### ***De la carencia a la capacidad***

Si en inserción solo pensamos en las personas en términos de carencia, parece difícil plantearse algún tipo de acción más allá de las Rentas Mínimas. El presente proyecto parte de una visión donde la persona tiene un potencial, un capital que ciertamente a veces está oculto, pero emergente si somos capaces de divisarlo y de ayudar a rescatarlo.

Se trata de entender que las personas, pese a que se encuentren en situaciones de exclusión, poseen en sí mismas las capacidades para llegar a desenvolverse en su entorno de manera satisfactoria. Son muchas las personas usuarias de los Servicios Sociales que han realizado cursos de formación, han tenido una experiencia de trabajo, o desempeñan con éxito roles en otros ambientes. Personas consideradas fracasadas en ambientes académicos por ejemplo pueden llegar a mostrar capacidades en contextos familiares, sociales, laborales, etc., (Vigotsky, Scribner, Cattell, Sternberg). Es lo que CREA denomina *inteligencia cultural* (Flecha, 1997) o la idea que subyace en el modelo de *agencia humana* (Fryer & Peine, 1984, Rodríguez Morejón & Piqueras Gómez, 1997) donde el individuo es capaz de organizar y dirigir su propia conducta para lograr la independencia. Todas las personas de cualquier edad poseen unas capacidades de lenguaje y de acción que pueden desarrollarse.

Por desgracia es tan intensa la situación de exclusión en muchas de las personas que acuden a los Servicios Sociales que sólo se tiende a ver a las personas como llenas de necesidades y limitaciones, o carentes de recursos. Y sin embargo, todas *las necesidades tienen una doble dimensión* (Manfred Max-Neef, 1994) carencia y potencia. Incluso los casos de necesidades más extremas ponen en evidencia la capacidad de poder satisfacerlas, la potencialidad de llegar a ser, la capacidad de decisión del ser humano.

Ahora bien esta visión activa de la persona, no prescinde del hecho que las personas tengan dificultades en el desarrollo de su potencial en el entorno en el que se desenvuelve. El hecho de que lleguemos a divisar más potencialidades no significa que las pueda ejercer todas o que el mercado de trabajo establezca ciertos umbrales competenciales para acceder a él.

Cada vez existen más propuestas, incluso en el terreno económico, que inciden en que el desarrollo humano no se mide en términos de crecimiento económico sin más sino en *el desarrollo de las capacidades* y la calidad de vida de las personas (Amartya Sen, PNUD 1990-1996). El desarrollo de la capacidad de elegir, de funcionar, de desenvolverse. Es decir, la *autonomía*! No solo la posesión de los recursos!

### ***La autonomía como guía***

La autonomía del individuo es entendida como capacidad de acción.“ Ser autónomo consiste en la capacidad de elegir opciones informadas sobre lo que hay que hacer y cómo llevarlo a cabo. Ello entraña ser capaz de formular objetivos y también creencias sobre la forma de alcanzarlos, junto con la capacidad de valorar lo acertado de estas ideas a la luz de la evidencia empírica” (Doyal y Gough, 1994).

Se trata a su vez de un elemento que entraña tres elementos fundamentales: el *aprendizaje* (el grado de comprensión que una persona tiene de sí misma, de su cultura y de lo que se espera de ella como individuo dentro de la misma; la *salud mental* (capacidad cognitiva y emocional del individuo) y las *oportunidades objetivas* de acciones nuevas y significativas que se abren ante los agentes (Doyal y Gough, 1994, en Riechmann 1998).

Digamos que en sí mismo el concepto de autonomía encierra el mejor de los programas de intervención a la vez que es condición necesaria para un avance efectivo de los mismos. De hecho esta capacidad de autonomía, de decisión, es la que ejercen muchas de las veces los individuos desmarcándose de las propuestas que se les ofrecen. Como adultos que son la base de su conducta y su desarrollo está en *su decisión personal*.

### ***La excepción como norma***

Por tanto, las personas en situaciones de exclusión y desempleadas son personas que *poseen unos esquemas mentales* que interpretan la realidad, que toman sus decisiones y desarrollan sus estrategias y todo ello en interacción con el entorno (Raya y Mora, 1998). Se insiste en este punto en el *construccionismo social* dada su coherencia a nuestro juicio con el enfoque sistémico-ecológico, pues el lenguaje es el medio a través del cual construimos e interpretamos la realidad. Hasta el punto que solo *desde la interacción social nos hacemos humanos*. Ahora bien, muchas de las veces las personas sometidas a los vaivenes de la exclusión, manifiestan un deterioro en su sentimiento de competencia, que afecta a su capacidad para afrontar situaciones de la vida, mostrándose *incapaces de adaptarse a nuevas situaciones*.

Pese a todo, siempre hay situaciones en las que se desenvuelven con éxito, o han logrado algún objetivo en el ámbito del empleo o en otro: conseguir una entrevista, apuntarse a un curso, superar una prueba, ejercer alguna responsabilidad, disfrutar de algo, etc. Se trata de

rescatar estas experiencias, de amplificar su significado, generando un ambiente de confianza y reconociendo que poseen competencias útiles para desenvolverse en el entorno laboral, que son capaces de desarrollar estrategias para obtener resultados.

En consecuencia se trata de hacer de *la excepción* (Piqueras Gómez y Rodríguez Morejón, 1997), en discursos predominantemente negativos, la guía de la intervención buscando aquellas conductas que la personas ya han puesto en marcha, aunque sea de forma esporádica y que son eficaces, aumentándolas y potenciándolas lo más posible. Lo cual nos lleva a centrarnos en las soluciones, lo que contribuye a generar un clima de confianza personal, liberador de energías que permiten ejercer un mayor dominio sobre su conducta y el entorno.

Las experiencias de éxito entrañan una redefinición de la imagen del si mismo y alimentan el éxito. Y es que la formación de la imagen de uno mismo se basa en experiencias sociales y en la percepción de las realizaciones propias.

### ***La gestión de competencias una estrategia compartida***

No basta por tanto con poseer competencias, hay que saber identificarlas, poseer una idea clara de su eficacia, y saber cuando y como ponerlas en práctica. Por ello es clave, el tema de la evaluación de competencias y del modo de hacer conscientes a los individuos de su potencial personal y a crear los escenarios adecuados para su emergencia (Levy-Leboyer, 1996). Precisamente es el enfoque competencial el que curiosamente está extendiéndose en las políticas de recursos humanos de las empresas. El capital humano en una sociedad opulenta de conocimiento se ha convertido en el principal activo de las empresas. No esta nada mal que haya conexiones en ambos escenarios: dispositivos de inserción y empresas.

Conviene aquí cuidar un elemento ya estudiado abundantemente en la literatura como es el incremento de expectativas no correspondido con la obtención de un empleo (Alvaro Estramiana, 1992). La manera de manejar dichas expectativas tiene que ver mucho con reconocer nuestros límites, proponiéndonos objetivos realistas y de aprendizaje.

### ***Red social de apoyo***

Un aspecto muy útil es la constitución de una red social de apoyo que de *cobertura a la motivación de logro*, y que ayude a amplificar la estrategia de búsqueda de empleo que ahogue las interpretaciones dominantes del entorno social y familiar (no se puede hacer nada, está todo dado, no valgo, soy demasiado mayor, etc.) Todo ello permite ir creando un proceso de autoconfianza interactiva (Flecha, 1997), a base del reconocimiento por parte del grupo de las capacidades ya demostradas en otros contextos y de los logros percibidos por cada persona a través del propio proceso grupal, contribuyendo a prevenir los estados de impotencia y vulnerabilidad.

El hecho de que el refuerzo y la profundización en un discurso alternativo sea realizado por el grupo tiene la virtualidad de ser más duradero que si lo realiza el propio educador/a. No obstante, en ciertos casos es interesante combinar dichos procesos *con la intervención individual*.

### ***Itinerario individual***

De hecho todo ello se irá estructurando en un cierto plan de acción, con objetivos, tareas, compromisos que la persona *se cree, construyendo su itinerario personal* de inserción, donde lo fundamental son las metas que la persona quiere conseguir y las estrategias que la persona va desarrollando para llegar a ellas. A diferencia de lo que habitualmente se hace y que constituyen trayectorias itinerantes sin rumbo, de recurso en recurso, movidas en gran parte por las presiones del entorno.

También en el modelo competencial empresarial se está evolucionando del consejero único competente que escogía una orientación y a continuación intentaba convencer a aquel a quien aconsejaba, a un modelo en el que el orientador ayuda a la persona a tomar conciencia de sus posibilidades, de sus valores y de sus realidades profesionales y a elaborar por si mismo/a un proyecto profesional en el que se reconozca (Levy-Leboyer, 1996). Estas conexiones en los enfoques nos serán muy útiles a la hora de desarrollar una estrategia de comunicación e intermediación laboral con las empresas.

### ***La necesidad del tiempo, un bien también escaso***

En el campo de la orientación laboral, la oferta más frecuente en nuestro entorno ha sido la realización de cursos de técnicas de búsqueda de empleo. Cursos de corta duración, y que se suelen realizar en un lapso de tiempo determinado, generalmente después de haber realizado sus participantes algún curso de formación ocupacional, o bien de disponer de alguna capacitación técnica.

Sin embargo, el proceso de búsqueda de empleo está sometido a diversos avatares donde el elemento de las *técnicas* es uno más entre otros. Generalmente se trata de un proceso en el que los aspectos de motivación, constancia, sistemas de refuerzo influyen bastante. Dudamos mucho que la simple adquisición de unas habilidades garanticen la activación del individuo de un modo duradero, sin más apoyo que el de su aprendizaje en un momento determinado. Más bien suele suceder que la ilusión y el convencimiento del principio decae al pasar un cierto *tiempo* sin ver resultados claros. Por ello, la metodología en su diseño debe dar respuesta a la naturaleza de dicho proceso (Arranz F. y Consuegra L.F., 1993).

### ***Una nueva vinculación entre Servicios Sociales, Políticas Activas de Empleo y Empresas***

El Libro Verde sobre la Política Social Europea (1993) plantea la necesidad de *unir el sistema de los Servicios Sociales y el de las políticas activas de empleo*. “ ( ... ) las políticas sociales deben proponerse el objetivo aún mas ambicioso de ayudar a las personas a encontrar un lugar en la sociedad. La principal vía para ello, pero no la única, es el trabajo remunerado, y ésta es la razón de que las políticas de empleo y las políticas sociales deben estar más estrechamente relacionadas”.

El desarrollo de estrategias de inserción efectivas ha de basarse en el conocimiento de las personas y de las empresas de sus relaciones y de sus procesos de satisfacción mutua<sup>3</sup>. No se puede mirar al mundo de la empresa desde fuera, hay que entenderlo, captar su lógica. De igual modo que lo hacemos habitualmente con las personas. El paradigma actual esta en romper muros, en desarrollar estrategias de enriquecer los entornos.

<sup>3</sup> No obviamos que el mercado de trabajo se trata de un sistema desigual, donde las personas difícilmente pueden hallar salida a la satisfacción de *necesidades* al margen del mismo y donde lo hacen a través de su contratación en empresas que persiguen el beneficio a través de la satisfacción de *deseos* de demanda solvente. He aquí un desequilibrio estructural.

### ***La Intermediación Laboral como estrategia de marketing social***

Tal y como el Libro Blanco sobre el Empleo reconoce (Crecimiento, Competitividad, Empleo, 1993), existe un mal funcionamiento del mercado de trabajo. De hecho, el mercado por si solo no puede solucionar los problemas del empleo. Pese a la recuperación económica, la población excluida se encuentra en unos niveles de acceso más restringidos al empleo.

Como consecuencia del exceso de oferta de personas para puestos cualificados, se produce una reorientación profesional por parte de los nuevos oferentes hacia puestos de menor nivel de cualificación. Lo que provoca una pérdida prácticamente total de oportunidades para las personas con estudios primarios de acceder a un trabajo de un mínimo nivel de cualificación profesional. Son por tanto, las personas en situación de exclusión las *primeras víctimas del fenómeno del subempleo*, por citar solo uno de los fenómenos que se dan en el mercado de trabajo y que restringen su acceso.

Desde que se han regulado la existencia de agencias de colocación, se ha abierto una interesante posibilidad de poder usar los mecanismos de intermediación laboral que nos ofrecen con el objetivo de incrementar las oportunidades de empleo de los colectivos en situación de exclusión social.

Abordar dichos escenarios exige incorporar nuevas herramientas de *marketing social* (Kotler, 1992, Eizaguirre, 1997) que faciliten el diseño de mecanismos de *comunicación y relación con las empresas* que permitan influir eficazmente en sus creencias y procesos de reclutamiento mediante la adopción de técnicas de promoción a través de la comunicación selectiva y personal. Ello implica en un primer momento realizar análisis de necesidades y de segmentación de los mercados que conforman las empresas, para posteriormente desarrollar el diseño de la comunicación y prestación de servicios más apropiados, sobre la base del concepto de intercambio.

## **II. LA EXPERIENCIA DE LOS GABE EN EL MARCO DE UN PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL<sup>4</sup>**

A continuación presentamos brevemente la experiencia de los GABE: Grupos Activos de Búsqueda de Empleo. El punto de partida es la existencia de un número significativo de personas que disponen ya de una experiencia laboral, o bien de una formación adquirida durante estos años mediante cursos de formación ocupacional u otros procesos, y que necesitan de un apoyo individual y/o grupal para dirigir su conducta hacia el mercado de trabajo de manera adecuada. Estas personas deberán disponer de un tiempo para dedicarlo a la búsqueda de empleo: visitar empresas, preparar su curriculum y cartas de presentación, leer prensa, buscar listados de direcciones de empresas, hablar con personas que estén trabajando, ... El nivel de motivación y de dominio inicial de estas conductas puede ser variable. El proyecto va a permitir poder trabajar de manera simultánea con personas en diferente situación de partida.

La distribución por colectivos de las personas participantes ha sido: 4 mujeres con cargas familiares, 5 exdrogodependientes, 6 jóvenes en riesgo, 12 minusválidos, 1 con trastornos psíquicos, 45 pertenecientes al plan de lucha contra la pobreza, 4 extranjeros, y otras 4 personas sin especificar. El 70% de ellos no superaban el graduado escolar.

La ocupabilidad se define como la posibilidad que tiene una persona de encontrar un empleo, y viene determinada por:

- factores extrínsecos (situación del mercado laboral, relación ofertas-demandas,...) y
- factores intrínsecos (formación, experiencia, especialización, obsolescencia).

La probabilidad de que un demandante de empleo se incorpore a un puesto laboral depende (Blanch, 1990), por supuesto, de la estructura objetiva de oportunidades del mercado laboral, pero también del grado en que el mismo desee estar empleado, se considere personalmente implicado en la resolución de su problemática de carencia de trabajo, busque activamente empleo y esté tan convencido de su capacidad para el desempeño laboral como favorablemente dispuesto a aceptar ciertas condiciones requeridas por las características del puesto a ocupar.

En el presente proyecto se incide en los factores psicosociales que condicionan el grado de ocupabilidad y que afectan a la población usuaria de los Servicios Sociales: la autoestima y autovaloración personal y profesional, el valor que se concede al trabajo, el estilo y método de búsqueda de empleo,... pero también realizaremos actuaciones de promoción de la intermediación en el mercado de trabajo atrayendo el mayor número de puestos de trabajo hacia los colectivos usuarios de los Servicios Sociales

### ***Algunas características que configuran el proyecto***

📁 El trabajo se desarrolla con un **número determinado de personas**, ya que se trata de apostar por la calidad sobre todo cuando lo que se pretende es **lograr la persistencia de determinadas conductas**.

<sup>4</sup> Se presenta aquí la experiencia desarrollada de manera coordinada en los municipios Deba, Mutriku, Soraluze, Mendaro y Elgoibar, en colaboración con los Servicios Sociales y la Federación Sartu, y con el apoyo de Gizartekintza-Departamento de Bienestar Social de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Durante el presente curso 97-98 se han iniciado Gabes en Eibar y la Comarca del Duranguesado.

- 📁 Se pretende **completar los procesos**, no dejar a medias a las personas con las que se inicia un itinerario. Ello supone **tiempo de acompañamiento y de entrenamiento**. Así como la **combinación de trabajo individual y de grupo**.
- 📁 Con el proyecto se persiguen dos objetivos ambos igualmente importantes:
  - ☺ La **consecución de un puesto de trabajo**.
  - ☺ El **máximo de autonomía en la búsqueda activa de empleo**: la integración y mantenimiento en su repertorio de conductas habituales de las estrategias para la búsqueda de empleo.
- 📁 Se establecen **diferentes módulos de trabajo, ya que no todo el mundo parte del mismo nivel** ni tiene adquirido el mismo repertorio de conductas. Ello nos lleva a individualizar más su itinerario de aprendizaje-inserción.
- 📁 **La existencia de un escenario para el diagnóstico inicial**, que desde criterios consensuados en los Servicios Sociales y con la persona valore su momento y la oportunidad del itinerario propuesto.
- 📁 La necesidad de **avanzar en las acciones de promoción de la intermediación laboral con el empresariado local**, incidiendo en el fenómeno del subempleo cuyas víctimas más directas son los colectivos con baja cualificación.

### *Estrategia en el trabajo con las personas y fases*

#### **Diagnostico del potencial y organización de los grupos**

Los primeros momentos se dedican a atender individualmente a todas personas que inicialmente sean potencialmente posibles usuarias de los grupos de búsqueda activa de empleo. Ello servirá para realizar un diagnóstico individual de su punto de partida y para la organización de los grupos en función de una serie de criterios: intereses comunes en el tipo de empresas a visitar o sector profesional en el que moverse, afinidades personales, experiencias de vida,...

#### **Puesta en marcha de los Grupos**

En esta segunda fase y una vez seleccionados y conformados los grupos, se trata de **crear un buen clima grupal**. La estabilidad del grupo es importante porque las actividades y la metodología se apoyan fundamentalmente en el grupo. Tiene peculiaridades propias de los grupos de autoayuda donde la confianza y el avance del grupo es en buena medida paralelo al avance en el cumplimiento de la tarea y los objetivos.

*Nota: Omitida Imagen o Gráfico por razones de volumen.*

Los grupos se conformarán en función de las necesidades grupales pero básicamente responderán a cuatro niveles:

**Taller A**      Se profundiza en el **potencial personal** y se desactivan las resistencias al cambio.

**Taller B**      Se centra en trabajar el **proyecto profesional y el plan de acción**.

**Taller C** Se entrenan **técnicas de búsqueda de empleo**.

**Taller D** Se comienza propiamente la **búsqueda activa de empleo**. Cada sesión semanal durará tres horas y durante ese tiempo se evaluarán las acciones realizadas la semana anterior y se prepararán las de la siguiente semana. El proyecto contemplaba una cantidad de dinero individual para financiar las acciones de búsqueda de empleo personales.

### ***Intermediación Laboral***

A medida que avanza el proyecto se va incrementando la labor de contacto con las empresas, localizando puestos de trabajo y promocionando la bolsa de empleo que componen las personas participantes. Esta labor de intermediación se realizara bajo la cobertura del Servicio Vasco de Colocación Langai del que forma parte la Federación Sartu lo que permite dotarnos de un nuevo escenario de relación con las empresas que ofrece un gran potencial. De igual modo las personas deben estar inscritas en la base de datos de Langai y los Servicios Sociales deben de animar a ello.

El segmento elegido para realizar la intermediación laboral es el de las PYMEs ya que entre otras razones, según el Catalogo Industrial Vasco de 1996 el 31% de las empresas tiene menos de 10 y el 54% entre 10 y 50. Actualmente las grandes empresas no son *generadoras de empleo* sino más bien son impulsoras de PYMES como centros activos y realmente creadores de puestos de trabajo. Por otro lado, en la mayoría de los casos *es necesario un apoyo exterior que ayude a que sean liberadas del máximo posible de la burocracia administrativa* para que orienten sus energías hacia la creatividad, la innovación y el crecimiento, lo que repercutirá en la creación de empleo.

Por tanto, se ofrece al empresario no solo asesoría y apoyo para capitalizar sus inversiones en recursos humanos, convenciéndoles de la idoneidad y rentabilidad a largo plazo que supone la contratación de personas con bajo nivel de cualificación para aquellos empleos cuyo perfil no requiera uno más elevado, sino que se le facilita información sobre ayudas institucionales para inversiones en inmovilizado, planes de formación, calidad, etc., lo que supone satisfacer otras necesidades de la empresa, acercando hasta ella las ayudas existentes de las instituciones públicas. Del mismo modo dicha relación ayuda a obtener información sobre el entorno empresarial: sus necesidades de personal, de formación, los canales y técnicas de selección empleados, etc. que a su vez ayudarán a mejorar la intervención social y educativa.

Por cada puesto de trabajo ofertado, se inicia un proceso de selección que además de constituir una oportunidad real de empleo para las personas, es una fuente de entrenamiento en entrevistas, pruebas de selección, etc., lo que lleva a enriquecer su bagaje experiencial e incrementar su expectativa de logro.

### ***III. EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES***

#### ***Objetivos y logros cuantitativos***

Se ofrece a continuación una serie de cuadros comparativos que incluyen los objetivos inicialmente planteados con los resultados finalmente alcanzados en un periodo de tiempo de 10 meses.

	<b>OBJETIVOS INICIALES</b>	<b>LOGROS FINALES</b>
<b>Personas atendidas</b>	60	92
<b>Personas en grupos</b>	40	54
<b>Procesos individuales</b>	20	23
<b>Contactos personales con empresas</b>	80	76
<b>Contactos publicitarios</b>	120	126
<b>Horas atención personal</b>	120	225
<b>Horas en grupos</b>	240	204
<b>Personas autónomas en búsqueda</b>	15	25
<b>Puestos de trabajo totales</b>	15	49
<b>Puestos logrados mediante Intermediación laboral</b>		28 14 IMIs <sup>5</sup> , 3 Extranjeros/a 7 minusválidos 2 extoxicómanos
<b>Puestos logrados por las propias personas</b>		21
<b>Continúan trabajando</b>		39

Los sectores que más han facilitado la empleabilidad de los participantes han sido el servicios (limpieza, seguridad, comercio, atención a ancianos) e industria para hombres y mujeres, y hostelería para mujeres. El 50% de los puestos de trabajo conseguidos han sido para mujeres, y el otro 50% para hombres, habiendo supuesto estos últimos el 30% de los participantes en el presente proyecto.

### *Instrumentos de la evaluación cualitativa*

Enumeramos a continuación los instrumentos que se han empleado en la evaluación cualitativa, dejando en parte su contenido para el siguiente apartado de conclusiones.

Las personas participantes han valorado el programa básicamente a través de tres instrumentos: la hoja de temperatura, el cuestionario de evaluación intermedio y el cuestionario de evaluación final. Los trabajadores sociales han dispuesto de informaciones periódicas, semanales o quincenales. Se han mantenido reuniones trimestrales y se ha realizado un cuestionario de evaluación final.

Con las empresas, la comunicación ha sido informal y no se ha dispuesto de ningún soporte para recoger su nivel de satisfacción de manera generalizada, quedando pendiente este aspecto por desarrollar.

### *Algunas conclusiones*

Las expectativas laborales de los participantes en general han sido bastante realistas y ajustadas a la cualificación profesional de cada persona. También han existido casos en que se

<sup>5</sup> Ingreso Mínimo de Inserción.

ha cambiado de objetivo profesional o se ha modificado alguno de los pasos a dar para su consecución.

Algunas participantes se han manifestado escépticas sobre sus posibilidades de inserción laboral en los entornos socioeconómicos hacia los que enfocaron sus objetivos profesionales en un principio. En tales casos se ha demostrado útil el enfoque aquí expuesto trabajando especialmente las capacidades desplegadas por dichas personas en otros contextos y facilitando el desarrollo de estrategias para abordar la consecución de un empleo.

Han sido significativas las ocasiones en que las empresas han citado a los candidatos para una entrevista de trabajo después de que ellos mismos han enviado por correo o entregado personalmente el curriculum (en algunos casos el resultado de la gestión ha sido un puesto de trabajo). Muchos de los participantes han sugerido que estos materiales se elaboren desde un principio, para así poder comenzar a moverse bastante antes. Lo cual permite valorar que la existencia de la intermediación no desanima en la búsqueda de empleo, sino al contrario es un estímulo que incrementa sus oportunidades

Por otro lado los contactos realizados con las empresas han permitido captar un buen número de ofertas de empleo en las que han podido participar como candidatos las personas usuarias. Lo cual anima a profundizar y mejorar el dispositivo de intermediación laboral y la estrategias de comunicación con las empresas.

Contemplar un presupuesto para materiales (fotocopias, sellos, sobres, fotografías, desplazamientos, prensa, etc.) ha sido muy positivamente valorado por los participantes, ya que la búsqueda de empleo es claro que cuesta esfuerzo, dedicación y también dinero.

La participación en los grupos de búsqueda activa de empleo, se valora de forma positiva por la posibilidad que otorga de abrir nuevas relaciones, permitiendo que cada persona se conozca un poco mejor y tenga más información acerca de si misma a través de la imagen que le proyectan los demás compañero/as, contribuyendo así a mejorar las habilidades sociales tan necesarias para desenvolverse en el mundo laboral, en situaciones de paro, en la búsqueda de información, en el inicio y mantenimiento de la red de relaciones, etc.

De cara a valorar la evaluación es interesante en el futuro poder realizar estudios longitudinales a través del tiempo, analizando por ejemplo la permanencia en el empleo o la capacidad para encontrar un nuevo trabajo por parte de las personas. Hay que pensar que con el paso del tiempo los resultados van cambiando, y por ello es necesario no solo recoger el dato sin más de la empleabilidad en un momento, sino el proceso seguido tanto por las personas como por las empresas.

Finalmente parece que la adopción de un enfoque sistémico ecológico que integra diferentes estrategias complementarias ayuda a establecer sinergias en la que todos los participantes se enriquecen y satisfacen sus necesidades.

#### ***IV. BIBLIOGRAFÍA***

ALVARO ESTRAMINA, J.L., Desempleo y Bienestar Psicológico, Siglo XXI, Madrid, 1992.  
ARRANZ F., y CONSUEGRA L.F., La inserción laboral. Un enfoque ecológico de Inserción, mención honorífica premios Sustatu, sin publicar, Bilbao, 1993.

- BLANCH, J.M., Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico y social, Barcelona, PPU, 1990.
- CARON, J., Una teoría ecológica para la intervención comunitaria: acceso y conservación de los recursos, en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 5, nº14, 1996.
- COMISION EUROPEA, Crecimiento, Competitividad y empleo, Libro Blanco, Luxemburgo, 1993.
- COMISION EUROPEA, Política Social Europea: Opciones para la Unión. Libro Verde, Luxemburgo, 1993.
- COMISION EUROPEA, Política Social Europea: Un paso adelante para la Unión. Libro Blanco, Luxemburgo, 1994.
- DE PABLO URBAN J.M., Desarrollo de los aspectos personales para la ocupación: una metodología para el cambio con grupos de desempleados, en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 5, nº15, 1996.
- DE PABLO URBAN J.M., Sistemas Humanos e Inserción Socioprofesional: La construcción de una realidad para el empleo, en Revista Sistémica nº 0, 1995.
- DOYAL.L. y GOUGH, I., Teoría de las necesidades humanas, Icaria, Barcelona, 1994.
- EIZAGUIRRE A., Marketing de Servicios Laborales, Curso de preparadores y técnicos laborales, Universidad de Deusto, Bilbao, 1997
- FLECHA, R., Compartiendo palabras, Paidós, Barcelona, 1997.
- GARCÍA GONZÁLEZ M.J., La intervención comunitaria o el desafío compartido, en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 3, nº7, 1994.
- KOTLER P., y ROBERTO E.L., Marketing Social, Díaz de Santos, Madrid, 1992.
- LEVY-LEBOYER C., Gestión de Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- MARTIN GONZALEZ A., CHANCON FUERTES F., MARTINEZ GARCIA M., Psicología comunitaria, Editorial Visor, Madrid, 1989.
- MAX-NEEF, M.A., Desarrollo a escala humana, Icaria, Barcelona, 1994.
- NAVARRO DOMENICHELLI R. y LUQUE I AIGÜES O., Exclusión Social: concepto y orientaciones en políticas de intervención social, en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 5, nº13, 1996.
- PIQUERAS GOMEZ, R. Y RODRIGUEZ MOREJON A., Orientación Profesional centrada en soluciones, en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 6, nº3, 1997.
- RAYA E. y MORA G., Estudio de la percepción de los usuarios del IMI de su proceso de inserción, sin publicar, Federación Sartu, 1998.
- REICHMAN, J., Necesitar, desear, vivir, Catarata, Madrid, 1998.
- SABUCEDO J.M., D'ADAMO O., GARCIA BEAUDOUX V., Fundamentos de psicología social, Siglo XXI, Madrid, 1997.
- SALVÁ F., Nuevas perspectivas para la inserción laboral de personas adultas con dificultades especiales, en Revista de Educación Social nº 6, 1997.
- SANCHEZ VIDAL, A., Potencial y límites de la "Intervención psicosocial", en Revista de Intervención Psicosocial, Vol. 4, nº10, 1995.
- VYGOTSKY, L.S., Desarrollo de los procesos psicológicos superiores, Barcelona, Crítica, 1979.