



Facultad de Económicas y Empresariales

LA INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL DE LAS PERSONAS CON ESPECIAL VULNERABILIDAD: BUENAS PRÁCTICAS

Autor: M^a Teresa Martínez Rubí
Director: Carlos Ballesteros García

Resumen

Este trabajo analiza la inserción laboral de personas en situación de especial vulnerabilidad (colectivos vulnerables, personas en riesgo de exclusión y personas excluidas) llevada a cabo por diferentes agentes en la Comunidad de Madrid. Gracias al trabajo de investigación y entrevistas con los expertos, se define qué es una buena práctica de inserción laboral y se determinan los factores de éxito para que un proceso de inserción sea efectivo y sostenible. Con objeto de inspirar y fomentar la realización de buenas prácticas se ponen ejemplos de buenas prácticas llevadas a cabo por Administraciones públicas, empresas de inserción, pymes, ONGs, fundaciones, empresas sociales y grandes empresas, buscando así una visión global del asunto. La visión integral se elige para propiciar el diálogo entre los diferentes agentes de inserción con independencia del colectivo al que inserten, y posibilitar que todos aprendan de las innovaciones y avances que hay en el ámbito de la inserción laboral. No obstante, se tiene una especial sensibilidad hacia los colectivos: jóvenes menores de 24 años, migrantes y refugiados, y hacia una visión de género, por la sobrerrepresentación de estos colectivos en la exclusión social.

Se han descubierto que los futuros retos de la inserción laboral de personas en situación de especial vulnerabilidad consisten en adaptarse a los avances tecnológicos y en conseguir llevar a cabo una inserción de calidad, es decir, una inserción en puestos valorados luchando por no perpetuar las desigualdades y por adaptar la inserción a las cualidades del sujeto, el cual en muchas ocasiones tiene estudios, aunque suela ser difícil la homologación de los mismos en el país de acogida. También se dan ciertas recomendaciones a los diferentes agentes involucrados en la inserción en aras de propiciar la efectividad y sostenibilidad de la misma. Por ejemplo, a la Administración pública se le propone legislar de tal forma que alinee los intereses entre el Tercer sector y el sector privado.

Palabras Clave

Buenas prácticas, inserción laboral, colectivos vulnerables, exclusión social, agentes de inserción laboral, tercer sector, políticas públicas de inserción laboral, empresas de inserción

ODS a los que contribuye mi trabajo:



Abstract

This paper analyses the integration/inclusion of people in a situation of particular vulnerability (vulnerable groups, people at risk of exclusion and excluded people) into the labour-market, as carried out by different agents in the Community of Madrid.

Following research and interviews with experts, best practice in labour-market integration, as well as the success factors for an effective and sustainable integration process have been explained. With the aim of inspiring and promoting the implementation of best practice, this paper presents examples of good practice as carried out by public administrations, integration enterprises, SMEs, NGOs, foundations, social enterprises and large companies. A holistic approach is chosen to encourage dialogue between the different inclusion agents, regardless of the group they are helping into work. This research enables everyone to learn from the innovations and advances in the field of labour-market inclusion. Nevertheless, it has to be said that this paper pays particular attention to young people under the age of 24, migrants and refugees, and to the influence of gender in labour integration, due to the disproportionate impact of social exclusion on these groups.

Finally, the research has highlighted a number of future challenges in the field of labour-market integration, namely: the need to adapt to technological advances; to carry out quality insertion to avoid perpetuating inequalities, and to adapt the integration strategy to the specific skills and qualities of the individual, who in many cases are well-educated and qualified, although there are difficulties in getting foreign qualifications recognised and validated in the host country.

Specific/Several recommendations are also given to the different agents involved in it in order to promote the effectiveness and sustainability of the labour integration of people in a situation of particular vulnerability. For example, it is proposed that the public administration should legislate in such a way as to align the interests of the third sector and the private sector.

Key Words:

Good practices, labour integration, vulnerable groups, social exclusion, agents of inclusion, third sector, employment public policies, companies.

SDG, to which my research contributes:



Tabla de contenido

Índice de figuras	5
Índice de anexo	6
Capítulo I: Introducción.....	7
Objetivos:	7
Metodología:.....	8
Justificación:.....	10
Estructura del trabajo	16
Capítulo II: Marco teórico.....	17
2.1 Buena práctica.....	17
2.2. Colectivos vulnerables	20
2.3 Inserción laboral.....	29
2.4 Agentes de inserción laboral.....	31
<i>Proveedores de trabajadores:</i>	31
<i>Contratantes:</i>	32
<i>Facilitadores:</i>	36
Capítulo III: Buenas Prácticas de Inserción Laboral de colectivos vulnerables llevadas a cabo en la Comunidad de Madrid.	39
Buena práctica I: PROYECTO ARACNE.....	39
Buena práctica II: PAZ	42
Buena práctica III: Ephemera (PYME)	44
Buena práctica IV: “En la línea de salida” (Starbucks):	46
Buena práctica V: NANTIK LUM:	48
Buena práctica VI: EL MANDELA. Empresa de inserción	51
Buena práctica VII: Acompañamiento integral e íntegro de la persona. (Cáritas, ACCEM y CEAR).....	53
Recapitulación:.....	55
Capítulo IV: Conclusiones, limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	56
Bibliografía.....	63

Índice de figuras

FIGURA 1: TASA DE RIESGO DE POBREZA (UMBRAL 60% DE LA MEDIANA) EN LA UE (2017)	9
FIGURA 2: ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN. 2007-2018.	10
FIGURA 3: TASA DE PARO SEGÚN NACIONALIDAD Y SEXO. 2019.	11
FIGURA 4: TASA DE PARO POR EDAD Y SEXO:	13
FIGURA 5: FACTORES DE RIESGO QUE INFLUYEN EN LA EXCLUSIÓN SOCIAL.....	21
FIGURA 6: PRINCIPALES COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL	22
FIGURA 7: INDICADORES SOBRE RIESGO DE POBREZA Y EXCLUSIÓN SOCIAL POR SEXO. 2016-2017.	23
FIGURA 8: PESO RELATIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL	24
FIGURA 9: EVOLUCIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA. 2007- 2018.....	26
FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA SEGÚN LA PRESENCIA DE PROBLEMAS DE EXCLUSIÓN SOCIAL EN DIVERSAS DIMENSIONES. 2007- 2018.....	26
FIGURA 11: EXCLUSIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN POR FRANJAS DE EDAD. 2018.	27
FIGURA 12: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE EXCLUSIÓN SOCIAL Y DE EXCLUSIÓN SOCIAL SEVERA EN HOGARES SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA SUSTENTADORA. 2007-2018. ..	27
FIGURA 13: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE NACIONALIDAD ESPAÑOLA O UE15 Y DE LA POBLACIÓN EXTRACOMUNITARIA EN FUNCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS DE EXCLUSIÓN. 2007-2018.	28
FIGURA 14: TIPOS DE EMPRESAS DENTRO DE LAS PYMES.....	32
FIGURA 15: ITINERARIO ARACNE	40
FIGURA 16: CLASIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS RECOGIDAS CONFORME A LOS TRIBUTOS DESTACABLES DE LAS MISMAS.....	55

Índice de anexo

Tabla de contenido.....	4
ANEXO I: Cuestionario de la entrevista a Carmen Sanjurjo, Prospector de ACCEM.....	67
Anexo II: Cuestionario de la Entrevista a Mercedes Benito, Subdirectora del Servicio Diocesano de Empleo.	68
ANEXO III: Cuestionario de la Entrevista a Leticia Galdón, cofundadora de PAZ.	69
ANEXO IV: Cuestionario Entrevista a Carmen Pérez, Directora General de Nantik Lum.....	70
ANEXO V: Cuestionario de la Entrevista a María Escribano, Responsable de la RSC del Grupo Alsea.....	71
ANEXO VI: Cuestionario de Entrevista a María Álvarez de Ephimera.....	72
ANEXO VII: Cuestionario de Entrevista a Miguel Ángel Durán, Gerente de Amoverse Empresa de Inserción S.L.U	73
ANEXO VIII: Cuestionario de Entrevista a Azucena García, Directora de Desarrollo Corporativa de la Fundación Bequal.	74
ANEXO IV: Empresas de inserción de la Comunidad de Madrid	75

Capítulo I: Introducción

Objetivos:

Este trabajo de investigación se centra en analizar las buenas prácticas que se llevan a cabo para la inserción socio-laboral de personas con especial vulnerabilidad en la Comunidad de Madrid. El foco de análisis es amplio, ya que pese a estar la zona geográfica de estudio circunscrita a dicha comunidad, se analizan las buenas prácticas realizadas con independencia de que se centren en la inserción de un colectivo u otro y de que la inserción se realice por un agente u otro.

Este tema ha sido elegido por la especial relevancia e importancia que tiene en la actualidad. Hoy en día, la tasa de paro, sobre todo entre jóvenes y personas de nacionalidad extranjera distinta a la europea, es muy elevada, y aún mayor si se trata de mujeres. Además, el aumento de las migraciones y la falta de la respuesta necesaria para proteger a los migrantes y personas solicitantes de protección internacional (entre otros), hace que los niveles actuales de exclusión social sean superiores a aquellos que había antes de comenzar la crisis de 2008. El salto tecnológico es otro de los factores determinantes para la elección de este tema, pues se augura que tendrá cambios disruptivos en el mercado de trabajo a medio/largo plazo (e incluso, a relativamente corto), y consecuentemente, en las prácticas realizadas para la inserción y en la consideración de buena práctica de inserción laboral.

En concreto, a través de este trabajo se busca la consecución de dos objetivos principales:

- 1) Inspirar a otros agentes de inserción a realizar buenas prácticas,
- 2) Lograr el diálogo y el aprendizaje mutuo entre los diferentes agentes.

Con ánimo de lograr los dos objetivos marcados, se expone en sentido amplio qué es una buena práctica en el ámbito de la inserción laboral, analizando sus características esenciales y dando unos ejemplos de las mismas, junto con recomendaciones. Las recomendaciones se enfocarán especialmente, aunque no exclusivamente, en los colectivos migrantes/refugiados y jóvenes entre 16 y 29 años, unidos transversalmente a través de una perspectiva de género, ya que, según los datos estadísticos que se muestran en los siguientes gráficos, y poniendo especial atención en la desigualdad de género, ellos pueden identificarse como algunos de los colectivos con mayor grado de vulnerabilidad, tasa de paro y sobrerrepresentación en la exclusión social.

Metodología:

Con ánimo de lograr la consecución de los objetivos propuestos se ha llevado a cabo una metodología cuantitativa y cualitativa: que va desde el análisis de datos estadísticos, de las prácticas realizadas a efectos de inserción¹ y de los resultados obtenidos por ellas, hasta entrevistas personales a expertos del sector², como por ejemplo, a la subdirectora de empleo de Cáritas Diocesana de Madrid y al gerente de la Empresa de Inserción Amoverse S.L.U, así como la asistencia a jornadas sobre la materia, entre ellas la organizada por la Agencia de Empleo de la Comunidad de Madrid con ayuda de otros colaboradores.

Antes de empezar a desarrollar el trabajo, buscando centrar la cuestión de estudio, se analiza el mercado de trabajo, a través de informes del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad social, y de otros datos recogidos en el Instituto Nacional de Estadística. Entre ellos, cabe destacar por su especial importancia los datos relativos a de la tasa de paro distinguiendo según género, edad, nacionalidad y comunidad autónoma. Además, también es interesante la posibilidad de compararlos con los datos de países vecinos, para observar la posición española dentro del marco europeo. Por ejemplo, en lo relativo a la pobreza y la exclusión social, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, España ocupa la 5º peor posición, colocándose bastante por encima de la tasa media europea de pobreza y tan solo ligeramente mejor posicionada que: Letonia, Lituania, Bulgaria y Rumanía.

¹ Entendemos por práctica cualquier iniciativa, actividad, labor o enseñanza que tenga como objetivo lograr la inserción de personas en el mercado de trabajo ya sea por cuenta ajena o a través del autoempleo.

² En concreto se ha entrevistado a:

Carmen Sanjurjo, prospectora en ACCEM, celebrada el 20/01/2020

Carmen Pérez, directora general de Nantik Lum, celebrada el 24/01/2020

Azucena García, directora de desarrollo corporativo de la Fundación Bequal, celebrada el 11/02/2020

Mercedes Benito, subdirectora del Servicio de Empleo de Cáritas Diocesana, celebrada el día 14/02/2020

Leticia Galdón, cofundadora de PAZ, celebrada el día 17/02/2020

María Escribano, responsable de la RSC del grupo Alsea, celebrada el día 24/02/2020

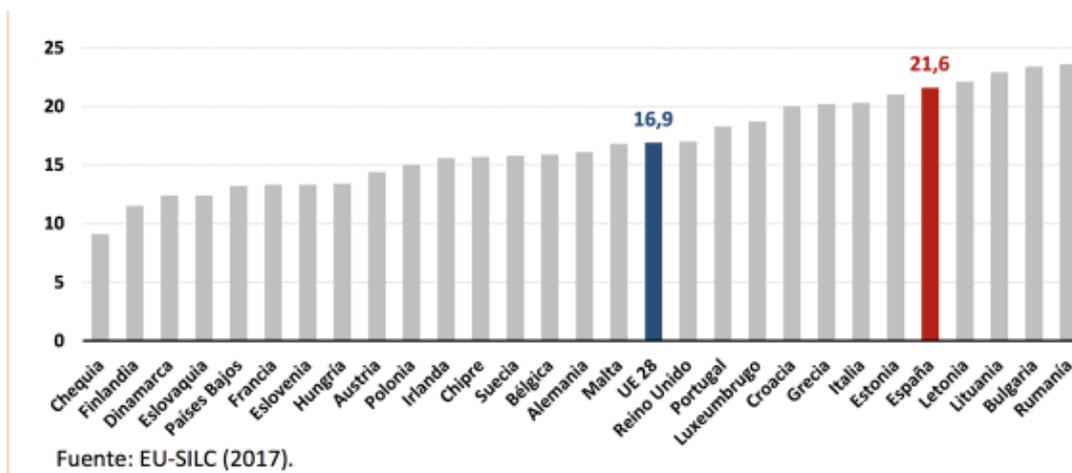
María Álvarez, cofundadora de Ephimera, celebrada el día 26/02/2020

Miguel Ángel Durán, gerente de la empresa de inserción Amoverse S.L.U, celebrada el día 26/02/2020

³ “Jornada de Empleo y Talento Dive(R)so”, celebrada el día 11 de octubre 2019, organizada por CEAR.

“Jornada ARACNE+” celebrada el 20 de febrero de 2020, y organizada por la Agencia del Empleo de la Comunidad de Madrid y Fam Y Lias.

FIGURA 1: TASA DE RIESGO DE POBREZA (UMBRAL 60% DE LA MEDIANA) EN LA UE (2017)



Centrada la cuestión de estudio y su alcance, con objeto de definir los conceptos claves de partida, a continuación se analizó la literatura existente utilizando bases de datos como Google Scholar, el repositorio de la Universidad Pontificia Comillas y otras páginas web oficiales, entre ellas, la del Ministerio de Trabajo, del Ministerio de Asuntos Exteriores, la Organización Internacional de Naciones Unidas y el Banco Mundial. A dichos efectos, se atendió también al contenido de informes elaborados por organizaciones como, Cruz roja y la Fundación FOESSA. También se atendió a la información recabada a partir de las entrevistas a los expertos de inserción laboral, tanto del tercer sector, como del ámbito público y empresarial para perfilar el marco teórico.

En segundo lugar, una vez definidos los conceptos, se llevó a cabo una investigación sobre las buenas prácticas de inserción socio- laboral llevadas a cabo en la Comunidad de Madrid. Para ello, se empezó realizando una primera investigación genérica a través de una búsqueda por internet que permitía el análisis de las páginas oficiales de los agentes de inserción, los cuales eran mayoritariamente, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Tras ello, se llevaron a cabo entrevistas personales con las personas responsables de las organizaciones seleccionadas. De igual modo, con objeto de conocer otras buenas prácticas se acudió a varias jornadas de inserción laboral.

En último lugar, se procedió a analizar de manera crítica y pormenorizada toda la información y datos obtenidos, con objeto de otorgar conclusiones útiles a los agentes de inserción, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Justificación:

El pasado año, tal y como se muestra en la siguiente tabla, un 18,4% de la población sufría exclusión social y otro 8,8% exclusión social severa. Esto hace que sea inminente la necesidad de tomar medidas para evitar la exclusión, y teniendo en cuenta que, junto con la vivienda, el empleo es la segunda mayor causa de exclusión, la inserción laboral de personas con especial vulnerabilidad es un tema que debe tratarse a fondo (FOESSA, 2019).

FIGURA 2: ESTIMACIÓN DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN. 2007-2018

		2007	2009	2013	2018
Exclusión social	Total Población miles	45.200	46.745	47.129	46.698
	Proporción de excluidos	16,4	18,9	25,3	18,4
	Estimación miles	7.412	8.834	11.923	8.592
Exclusión social severa	Total Población miles	45.200	46.745	47.129	46.698
	Proporción de excluidos	6,3	7,7	10,8	8,8
	Estimación miles	2.847	3.599	5.090	4.109

Fuente: Elaboración Zugasti y García (2019) a partir de datos del INE y EINSFOESSA 2007, 2009, 2013, 2018.

Pese a encontrarnos en 2018 en un ciclo económico positivo, la tabla muestra que la exclusión social severa se ha visto aumentada con respecto a los años pre-crisis (2007). Los niveles de exclusión social si han disminuido con respecto a los niveles que había durante la crisis, no obstante, tampoco ha mejorado el porcentaje de exclusión social con respecto a 2007. Esto demuestra la importancia del asunto, pues no solo no se ha conseguido volver a los niveles de exclusión pre-crisis, sino que, además, se ve una perpetuación de la exclusión, siendo los excluidos cada vez más excluidos, en otras palabras, siendo más severo su grado de exclusión.

Además, se prevé que la sucesiva incorporación de los avances tecnológicos al mercado laboral de lugar a la desaparición de numerosos puestos de trabajo, pero también a la creación de otros nuevos. Concretamente, se prevé que desaparezcan los trabajos mecánicos y aquellos para los que se requieren menor cualificación, ya que estos podrán ser realizados de manera más eficiente por máquinas. Se piensa que el sector servicios, el cuál es el mayoritario en España, será uno de los más afectados (Hoftijzer & Gortazar, 2019). Teniendo en cuenta que estos son los puestos de trabajos en los que se suelen incorporar principalmente a los colectivos vulnerables y a las personas en riesgo de pobreza y/o exclusión social, puede preverse que para poder llevar a cabo una inserción laboral efectiva de los mismos habrá que cambiar las prácticas de integración socio-laboral.

Otro hecho a tener en cuenta sobre el estado de la cuestión, es la situación actual del mercado de trabajo español. Si bien la tasa de paro ha disminuido en los últimos años, ésta sigue siendo alta. El último trimestre de 2019, la tasa de paro nacional rondaba el 13,78%, estando cerca del doble que la de la zona euro (7,5 %). Además, la diferencia

entre la tasa de desempleo en función del colectivo, tal y como muestra la siguiente tabla, es muy significativa. El pasado trimestre, mientras la tasa de desempleo de los hombres era del 12,23 %, la de las mujeres era de 15,55%. También cabe remarcar la tasa de desempleo de los jóvenes menores de 25 años, que alcanzaba el 30,51%, y la de los migrantes extracomunitarios (22,72%), las cuales generalmente se veían intensificadas para las mujeres (INE, 2019). Este hecho pone de manifiesto que la desigualdad de oportunidades en el acceso al mercado de trabajo se trata de una realidad.

FIGURA 3: TASA DE PARO SEGÚN NACIONALIDAD Y SEXO⁴. 2019.

	Española				Extranjera UE				Extracomunitaria			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ambos sexos												
Total nacional	13,79	13,09	13,11	12,83	16,34	14,75	14,68	15,30	23,61	23,53	22,02	22,72
CCAA de Madrid	10,90	9,48	9,51	8,84	14,32	13,66	13,94	11,78	17,34	18,07	14,51	18,23
Hombres												
Total nacional	12,02	11,57	11,46	11,42	13,85	12,87	11,57	13,20	22,02	22,05	20,06	19,87
CCAA de Madrid	9,70	8,35	8,45	8,09	16,52	18,00	11,53	11,45	15,67	17,84	16,55	18,84
Mujeres												
Total nacional	15,82	14,84	15,01	14,43	19,05	16,74	18,04	17,51	25,45	25,25	24,24	26,08
CCAA de Madrid	12,17	10,67	10,65	9,63	12,25	9,65	16,21	12,05	18,89	18,31	12,40	17,58

Tabla de Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2019).

En la figura 1 se puede observar como la tasa de paro de la Comunidad de Madrid es inferior a la del total nacional, reflejando así las grandes diferencias relativas al mercado de trabajo entre las Comunidades autónomas españolas. De igual modo, resalta la tendencia a reducir la tasa de paro conforme avanzaba el año 2019. Los datos también muestran como la tasa de paro entre la población migrante no proveniente de la unión europea es la más elevada, siendo significativamente superior a la comunitaria y aún más a la española. A estos efectos, cabe mencionar que estos datos no tienen en cuenta a las personas en situación irregular por lo que probablemente los datos de desempleo de los migrantes extracomunitarios sean aún mayores.

⁴ Las personas con doble nacionalidad, siendo una de ellas la española, se incluyen dentro de nacionalidad española.

Los datos de la Unión Europea incluyen UE-28, a excepción de España.

También cabe mencionar que la elevada cifra de desempleo comunitario se debe especialmente a que dentro de ésta están las personas procedentes de Rumanía, colectivo bastante vulnerable en la sociedad española actual por la falta de recursos del mismo y el estigma que parte de la sociedad española tiene contra ellos. Además, este hecho se ha visto acentuado por las limitaciones y dificultades que sufrieron los rumanos hasta 2014 para trabajar. A diferencia de otros miembros de la UE, las personas de nacionalidad rumana hasta 2014 necesitaban una autorización de trabajo para trabajar legalmente en España. Para adquirir la autorización necesitaban una oferta firme de empleo (EURES, 2007) la cual era difícil de conseguir estando en situación de calle, lo cual era habitual para ellos por no tener unos ingresos dignos que les permitiera conseguir una vivienda. La circularidad del problema es clara, si no tenían trabajo difícilmente podrían optar a tener una vivienda, y sin vivienda se encontraban en una situación de vulnerabilidad en la que era muy difícil conseguir una oferta firme de empleo para conseguir la autorización para trabajar. Esta norma ha dado lugar, a que en la actualidad muchos rumanos se encuentren en una situación de exclusión, pues, aunque se ha eliminado dicha limitación, es difícil salir de la exclusión una vez que se está en ella.

Por último, se observa un dato que puede parecer atípico. Pese a todo pronóstico, la tasa de paro de los últimos trimestres de los hombres extracomunitarios en la Comunidad de Madrid es superior a la de las mujeres extracomunitarias. Intuimos que esto se puede deber a diferentes factores, por ejemplo, a la sensibilización actual para acabar con la desigualdad de género, pero, sobre todo a las distinta procedencia y cualificación de los migrantes extracomunitarios que vienen a España según el sexo. No obstante, no se ha encontrado información fiable que corrobore este hecho.

Para acabar de entender el paro en España, debe atenderse a los datos estadísticos del siguiente gráfico que muestran la tasa de paro en función de la edad:

FIGURA 4: TASA DE PARO POR EDAD Y SEXO. 2019:

	De 16 a 19 años			
	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos				
Total Nacional	43,90	42,15	46,26	49,26
13 Madrid, Comunidad de	46,66	48,02	45,29	45,24
Hombres				
Total Nacional	42,08	40,97	44,87	43,60
13 Madrid, Comunidad de	44,41	42,54	41,85	35,43
Mujeres				
Total Nacional	46,55	43,70	48,11	56,57
13 Madrid, Comunidad de	49,09	53,54	49,25	53,01
	De 25 a 54 años			
	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos				
Total Nacional	12,67	12,72	12,76	13,48
13 Madrid, Comunidad de	8,40	8,88	9,10	10,18
Hombres				
Total Nacional	10,91	10,78	11,00	11,51
13 Madrid, Comunidad de	7,90	7,99	8,30	9,18
Mujeres				
Total Nacional	14,63	14,90	14,73	15,70
13 Madrid, Comunidad de	8,92	9,81	9,92	11,22
	De 20 a 24 años			
	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos				
Total Nacional	27,72	29,28	30,22	32,00
13 Madrid, Comunidad de	20,10	26,66	26,20	30,89
Hombres				
Total Nacional	26,36	27,32	28,49	30,78
13 Madrid, Comunidad de	19,90	26,76	26,74	31,34
Mujeres				
Total Nacional	29,36	31,62	32,26	33,38
13 Madrid, Comunidad de	20,32	26,56	25,66	30,42
	55 y más años			
	2019T4	2019T3	2019T2	2019T1
Ambos sexos				
Total Nacional	12,35	11,79	12,27	12,57
13 Madrid, Comunidad de	11,89	9,39	10,50	11,25
Hombres				
Total Nacional	11,30	10,66	11,49	11,58
13 Madrid, Comunidad de	10,75	8,67	9,67	10,14
Mujeres				
Total Nacional	13,61	13,18	13,22	13,80
13 Madrid, Comunidad de	13,11	10,19	11,44	12,49

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

La figura 4 muestra las grandes diferencias que presentan los niveles de paro en función de la edad del sujeto y del sexo del mismo. Se observa que el colectivo con mayor tasa de paro en base a estos parámetros son mujeres entre 16 y 19 años, siendo la tasa de paro en la Comunidad de Madrid para este colectivo durante el último trimestre de 2019 de 49,09% (superior a la tasa nacional de 46,55%). La de hombres entre 16 y 19 años, aunque sigue siendo bastante elevada y está por encima de la media nacional es de 44,41%, más de 4 puntos y medio por debajo de la de las mujeres.

La tasa de paro de las personas entre 20 y 24 años también es considerable (alrededor del 20%), aunque significativamente menor que la tasa de paro entre 16 y 19 años, viéndose reducida en más de la mitad con respecto a dicha edad.

A partir de los 25 años de edad la tasa de paro se ve muy disminuida, siendo en la Comunidad de Madrid no superior al 10%, aunque a partir de los 55 años esta tasa se ve algo incrementada, especialmente si se es mujer. Mientras que la tasa de paro para hombres mayores de 55 años fue de 10,75% el último trimestre de 2019, la de mujeres de esta edad ascendió hasta 13,11%, 2'36 puntos por encima que la de los hombres.

Los datos muestran claramente que tristemente hay ciertos colectivos que por razón su: edad, género y nacionalidad tienen mayores dificultades para ser contratados y acceder a un trabajo digno que le proporcione los ingresos necesarios para subsistir. Es, por ello, por lo que hay que poner un mayor hincapié en conseguir que estos colectivos sean insertados laboralmente, y en el estudio de dicha cuestión, ya que, de lo contrario, podrían pasar de vulnerables o personas en riesgo de exclusión a excluidos o marginados sociales, tal y como se constata al observar la sobre-representación de estos colectivos en la exclusión social.

También es especialmente relevante tener en cuenta que en la realidad la mayoría de las personas que se encuentran en riesgo de exclusión social no se encuentran en situación de desempleo, sino que generalmente se encuentran en una situación de peligro de exclusión por la falta de calidad de los empleos: temporalidad, bajos salarios, baja intensidad de trabajo en el hogar, y por las dificultades de mantenimiento de la vivienda (FOESSA, 2019) (Entrevista a Mercedes Benito, 2020)

Otro factor social, relevante para esta cuestión por su importancia e influencia en la misma son las migraciones (FOESSA, 2019). La llamada crisis de refugiados de los últimos años (la cual tiene que ser llamada crisis por la incapacidad que nuestro Estado ha demostrado para dar la respuesta adecuada y cubrir las necesidades de estas personas que vienen a nuestro país encontrándose en una especial situación de vulnerabilidad) ha resultado en un aumento del número de personas vulnerables que tienen que ser insertadas laboralmente, en aras de conseguir su inserción en la sociedad. Los órganos administrativos están colapsados, ya que no estaban preparados para responder a esta realidad social, y tampoco han tomado las medidas necesarias para responder adecuadamente a la misma. El resultado es la desprotección de estas personas que con demasiada asiduidad pasan al colectivo de personas en riesgo de exclusión, y/o exclusión social. Este hecho se ve intensificado por dos factores: la prohibición para trabajar durante sus seis primeros meses de estancia en España y la caducidad de las tarjetas rojas por demora de la Administración, la cual ocasiona a estos colectivos dificultades para encontrar trabajo. Si bien la caducidad de la tarjeta imputable a la administración no les priva de la posibilidad de trabajar legalmente, en cierta manera si les limita enormemente la posibilidad de encontrar un trabajo. Esto se debe a que las pymes temen contratar a personas que se encuentran en esta situación, principalmente por desconocimiento de todo lo relativo al mundo de las tarjetas rojas. Al ser alrededor del 99,8% de las empresas en España Pymes, este hecho causa un grave perjuicio para los solicitantes de protección

internacional y tiene un impacto muy negativo en la inserción socio-laboral de los mismos (Entrevista Carmen Sanjurjo, 2020).

Además, la cuestión se analiza con un enfoque amplio, ya que se ha identificado la falta de diálogo entre los órganos que insertan a distintos colectivos. Generalmente, se considera erróneamente que la inclusión de uno u otro colectivo son realidades estancas. Si bien, es cierto que cada colectivo tiene unas características determinadas que le diferencian, y que cada uno requiere un trato especializado para la consecución de su inclusión efectiva, se considera que el diálogo entre las distintas organizaciones podría ser muy positivo. El carácter positivo vendría del aprendizaje mutuo y de la inspiración que podrían encontrar en la manera en la que se lleva a cabo la inclusión de otro colectivo, que tal vez esté más avanzada o sea más innovadora. Por ejemplo, en España la integración laboral de personas discapacitadas está mucho más avanzada que la de otros grupos, por lo que observar las medidas llevadas a cabo para dicho fin podría ser muy enriquecido para los agentes que se dedican a insertar a otros colectivos. Dicho, esto, cabe mencionar que las recomendaciones se han centrado en las mujeres entre 16 y 29 años, y las mujeres migrantes y solicitantes de protección internacional, pues atendiendo a los datos estadísticos y considerando la desigualdad de género, se constata que son los dos colectivos más vulnerables actualmente, que presentan mayor riesgo de pobreza y exclusión social, y que, además, están sobre-representados en la pobreza y la exclusión social (INE, 2019).

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que por las importantes implicaciones de las nuevas realidades sociales en la definición de buena práctica de inserción laboral, en el mercado de trabajo y en la sociedad en su conjunto resulta necesario estudiar las buenas prácticas de inserción laboral de colectivos especialmente vulnerables, con objeto de indicar qué rasgos son necesarios para que resulten en una efectiva inserción laboral de dichos colectivos y en una disminución de las desigualdades. Como las mayores desigualdades entre estados y dentro de los propios estados son potencialmente peligrosas, pues resultan en inseguridad y “guerras”; se debe analizar la cuestión para colaborar en la solución de la misma antes de que resulte en consecuencias aún más nefastas para la totalidad de la sociedad (Wilkinson, 2019).

Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en cuatro partes.

- La primera parte tiene como objeto identificar la cuestión a analizar, los factores sociales que justifican el estudio de las buenas prácticas de inserción laboral realizadas en la comunidad de Madrid, junto con la manera en la que se ha analizado y se ordena el estudio de la cuestión, además de, los objetivos que se pretenden lograr con ella.
- La segunda definirá a partir del estudio de la literatura previa ciertos conceptos claves (buenas prácticas, inserción laboral y agentes de inserción) que sirven como hipótesis de partida para el desarrollo del trabajo. De igual modo, se profundizará en los diferentes agentes que llevan a cabo la inclusión laboral de colectivos vulnerables en la actualidad.
- La tercera parte describirá algunas prácticas realizadas en la Comunidad de Madrid subsumibles en la definición de buena práctica sostenida en la parte segunda.
- En la cuarta y última parte, se expondrán las conclusiones obtenidas del estudio de la cuestión, junto con algunas recomendaciones, limitaciones de nuestro estudio y futuras líneas de investigación.

Capítulo II: Marco teórico

En este capítulo, haciendo uso de la literatura sobre la materia y de la información recaba durante las entrevistas a los expertos, se definirán los conceptos claves que se toman para el desarrollo de este trabajo de investigación: buenas prácticas, inserción laboral y agentes de inserción.

2.1 Buena práctica

En la actualidad, si bien de manera genérica el concepto “*buenas prácticas*” o “*mejores prácticas*” está bastante extendido, este suele adaptarse y tomar una definición concreta en cada sector u ámbito. Sin embargo, en el ámbito de la inserción laboral no se han definido detalladamente cuáles son los rasgos esenciales de una buena práctica. No obstante, nos podemos servir de ciertas definiciones acerca de qué es una buena práctica de inclusión. La importancia de definir buena práctica de inserción laboral radica en poder identificar que prácticas deben servir como modelo, guía y fuente de inspiración para otros agentes, fomentando la realización de éstas por los mismos.

Antes de entrar en el fondo de la cuestión, deben hacerse ciertas aclaraciones y consideraciones conceptuales. En primer lugar, cabe mencionar que se suelen utilizar de manera indistinta los términos “*buenas o mejores prácticas*” con independencia de que se traduzca “*good practices*” or “*best practices*”. No obstante, la RAE sostiene que sería conveniente el uso de términos como: “*procedimientos más adecuados*” o “*prácticas más recomendables*” (RAE, 2019). En segundo lugar, debe reseñarse su indeterminación desde el punto de vista jurídico. Esta permite la contextualización del término en sus distintos ámbitos y realidades de aplicación y que se trate de un concepto dinámico, que se adapta al avance de los tiempos (Cámara Arroyo, 2012). Finalmente, cabe indicar que los cambios disruptivos que se prevén que genere la tecnología en el mercado de trabajo pueden resultar en un cambio significativo del concepto de buena práctica de inserción laboral que se ha tomado para el desarrollo de este trabajo.

Para hallar la definición más adecuada para el objeto de estudio, partiremos de las definiciones más relevantes; aquellas de otros ámbitos relacionados o incluso relativas a nuestro propio ámbito de investigación. Compararemos unas con otras, extraeremos las características comunes, y tras una mínima adaptación al ámbito de la inserción laboral de colectivos vulnerables, obtendremos la definición que servirá de marco conceptual.

La primera definición a tener en cuenta es la de la UNESCO, dentro de su programa *Management of Social Transformations* (MOST1), relativa al ámbito de la Educación; define buena práctica como aquella que es innovadora, efectiva, sostenible y replicable (UNESCO, 2012).

Otra definición de buena práctica relevante, es a la que hace referencia Naciones Unidas para la mejora de la vida en las ciudades y en el entorno urbano. En 1996, en la II Conferencia para los Asentamientos Humanos, se adoptó la Declaración de Dubai, que definía buena práctica como aquella que es efectiva (impacto tangible en las condiciones

de vida de las personas), resultado de la cooperación entre diferentes sectores (alianzas), sostenible, sensible a la resolución de problemas de exclusión social y que contribuya al fortalecimiento de la comunidad y a su capacidad de organización (UN, 1996).

Dentro de la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, destaca la definición dada por el Departamento de Naciones Unidas, *Women Watch*, que indica que una buena práctica es aquella que es efectiva (en el sentido de que suponga un cambio real que resulte en la disminución de las desigualdades entre ambos géneros o que provoque un cambio en la política sobre la problemática o en la sociedad, que sea favorable para la consecución la igualdad de género). Además, indica que para ganar la calificación de *good practice* tiene que ser innovadora, replicable y sostenible (IACWGE, 1999).

De las anteriores definiciones se deduce que pese a haber otras características frecuentes, la efectividad y la sostenibilidad son rasgos esenciales de toda buena práctica. No obstante, apenas se ha encontrado información sobre cuándo se considera que una práctica de inserción laboral es sostenible. Tampoco la mayoría de los expertos se han mencionado sobre el mismo, incluso algunos de ellos esquivaban la pregunta acerca de qué era necesario para que una práctica de inserción laboral fuera sostenible, o indicaban que no podían saber si su práctica era sostenible, pues no realizaban la medición del impacto de sus prácticas por falta de recursos económicos, o porque después de 1 año no continuaban con el seguimiento de la persona que había sido empleada.

Esto indica que aún hoy la sostenibilidad de las prácticas de inserción laboral es un reto, y probablemente, esto se debe al continuo cambio del mercado de trabajo y a la realidad actual del mismo caracterizada por la precariedad y temporalidad de los empleos. Por este hecho, Mercedes Benito, una de las pocas que se pronunciaba sobre la sostenibilidad, indicaba que para ella una práctica de inserción laboral era sostenible cuando generaba autonomía a la persona, es decir, cuando le daba las herramientas necesarias para poder adaptarse en cada momento a la realidad cambiante del mercado de trabajo, sabiendo identificar las dificultades que pueden llevarla en un determinado momento a estar fuera del mismo, y sobrepasarlas, adaptándose a los cambios (Entrevista Mercedes Benito, 2020). Esta definición de sostenibilidad es adecuada para el panorama actual en el que no es posible garantizar la permanencia en un determinado puesto de trabajo. Por ello, la única manera de que las prácticas de inserción sean sostenibles es que se enseñe a las personas a adaptarse a esta realidad para que ante un despido o la finalización de un contrato sepan cómo actuar y consigan encontrar otro trabajo.

También se refería a la sostenibilidad Leticia Galdón cofundadora de PAZ⁵. Para ella la clave para que la inserción sea sostenible es no atender únicamente a las demandas y necesidades de la empresa, sino también a las del sujeto, buscando así realizar el mejor *matching* posible entre la empresa y el sujeto, para que ambos estén contentos y la relación laboral sea duradera (Entrevista Leticia Galdón, 2020).

⁵ PAZ es una *startup* social que se dedica a insertar a personas refugiadas en el mercado de trabajo a través de su previa formación en competencias tecnológicas altamente demandadas en el mundo laboral, como por ejemplo, marketing digital.

Tras la identificación de dos rasgos, efectividad y sostenibilidad, nos remitimos al contenido del informe de la Comisión Europea relativo al trabajo, asuntos sociales e inclusión, para determinar qué otros rasgos presentan las buenas prácticas dentro del ámbito objeto de estudio.

Así pues, el informe empieza enunciando la definición genérica de buena práctica: *“proceso o metodología que representa una manera efectiva de lograr un objetivo específico, una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo”* (Comisión Europea, 2016, p. 6). Y, tras ello, indica qué dentro del ámbito del trabajo, los asuntos sociales y la inclusión se identificarán las buenas prácticas conforme a criterios de: efectividad, transferibilidad, sostenibilidad, innovación e impacto, y el criterio de horizontalidad en igualdad de género, no-discriminación, inclusión de colectivos vulnerables, y la contribución al trabajo, la protección social y la inclusión (Comisión Europea, 2016).

Otras definiciones de buenas prácticas a tener en cuenta antes son las de los expertos de inserción entrevistados. Por ejemplo, Carmen Sanjurjo define buena práctica de inserción laboral como aquella que es integral (en el sentido de ser multidisciplinar), coordinada y con la alianza entre los diferentes sectores (Entrevista a Carmen Sanjurjo, 2020). Por otro lado, como ya se ha mencionado brevemente con anterioridad, para Mercedes Benito, una buena práctica es aquella que otorga autonomía a la persona (Entrevista a Mercedes Benito, 2020) y para Leticia Galdón, aquella que responde a las necesidades de la persona que se va a insertar laboralmente, más allá, de contentar a la empresa o centrarse en los números de inserción (Entrevista a Leticia Galdón, 2020).

Otro aspecto que se valorará muy positivamente, pero que a efectos de este trabajo no se considerará determinante para considerar una práctica como buena, será la innovación. Si bien se piensa que en un futuro debería incluirse dentro de la definición de buena práctica de inserción laboral de colectivos vulnerables, se cree que por la realidad actual de algunos países sería demasiado gravoso incluir este aspecto a la definición. La realidad es que algunos mercados de trabajo, dentro de los cuáles está el español, están algo atrasados en temas de innovación. Concretamente, en el ámbito de inserción laboral, la mayoría de las acciones que se llevan a cabo si bien son efectivas, no son innovadoras, sino que se basan en otorgar un trabajo para el que se requiere poca cualificación a aquellas personas vulnerables.

En conclusión, atendiendo a todas las definiciones anteriores, y en especial a la última mencionada, se va a entender por buena práctica a efectos de este trabajo aquella que es:

- **Efectiva**, en cuanto consiga su objetivo: insertar en el mundo laboral a los colectivos vulnerables.
- **Sostenible**, cuando otorgue herramientas a la persona para ser autónoma y para adaptarse correctamente a los continuos cambios del mercado de trabajo.
- **Replicable y adaptable**, en cuánto pueda servir de modelo y ser repetida por otros agentes de inserción.

- **Sensible con la igualdad de género**, al ser una realidad la brecha salarial y las desigualdades entre hombres y mujeres en el mundo laboral, cualquier buena práctica en relación con el mercado de trabajo tiene que considerar este hecho e intentar paliarlo.
- **Sensible con la no discriminación**, la necesidad de este rasgo se debe a que los colectivos que son objeto de inserción han visto vulnerados numerosos de sus derechos humanos. Por ello, a la hora de insertarlos debe partirse de esta realidad, intentando a toda costa que durante la inserción no se vulnere ninguno de sus derechos, y que, además, la inserción consiga cesar todas las vulneraciones de derechos que estaban sufriendo dichas personas.
- **Resultado de la cooperación entre diferentes sectores y agentes**. Se impone como requisito pues tras analizar la práctica se piensa que es la única manera de conseguir una inserción efectiva, de que se generen sinergias, proyectos innovadores, y de responder a las necesidades de las personas en situación con especial vulnerabilidad.

2.2. Colectivos vulnerables

La definición de colectivo vulnerable es clave para centrar el objeto de análisis. Concretamente, debe hacerse hincapié en diferenciar tres conceptos: colectivos vulnerables, personas en riesgo de exclusión social y personas excluidas socialmente⁶.

Los colectivos vulnerables son determinados grupos que si bien no tienen que encontrarse en una situación de riesgo de exclusión social y/o de exclusión social, si tienen más probabilidades para encontrarse en la misma en comparación a la persona media. Esto se debe a que debido a determinados factores se encuentran en una situación de desigualdad con respecto al resto de la población. Algunos de los factores que dan lugar a que los colectivos vulnerables se encuentren en dicha situación de desigualdad y estén sobrerrepresentados en la exclusión social son de origen étnico, cultural y socio-demográfico.

⁶ Durante el trabajo usamos el término “personas en situación de especial vulnerabilidad” para referirnos a personas que pueden pertenecer a cualquier de los tres colectivos anteriores.

FIGURA 5: FACTORES DE RIESGO QUE INFLUYEN EN LA EXCLUSIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración Propia a partir de Información de Social Unit Exclusion (2001)

Así pues, identificaremos como colectivos vulnerables a: los desempleados, las personas sin hogar, las personas con discapacidad, las personas mayores, las personas dependientes, los inmigrantes, los solicitantes y beneficiarios de protección internacional, las víctimas de violencia de género e infantil, las víctimas de discriminación por origen racial o étnico, orientación sexual e identidad de género, las personas con adicción, las personas reclusas o ex – reclusas, las familias monoparentales (especialmente, si son sustentados por mujeres) y los jóvenes menores de 25 años (especialmente los que se encuentran entre los 16 y 19 años de edad) (Afonso & Sastre-Merino, 2017). En definitiva, hablaremos de colectivos vulnerables cuando se trate de un grupo que sufra privación de servicios básicos, de derechos y/u oportunidades por su situación social, económica, legal o por su condición de salud (PNAI 2014). (Fundación CODEPSA, 2018) Global CAD, 2018)

FIGURA 6: PRINCIPALES COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL



Fuente: Elaboración Sastre-Merino, Afonso (2017)

En cuanto a las personas en riesgo de exclusión social, son aquellas que debido a la concurrencia de ciertos factores en la situación en la que viven se encuentra en peligro de quedarse al margen de la sociedad y no poder participar plenamente en ella (PNAIN 2013). Para determinar que personas se encuentran en riesgo de exclusión social se utiliza el indicador AROPE (*At Risk of Poverty and Exclusion*), del Instituto Nacional de Estadística. Cabe mencionar que, en ocasiones, la Administración Pública Española utiliza otros índices por considerar que el índice AROPE, (el cual tiene en cuenta tres dimensiones y no solo la pobreza económica), siempre otorga porcentajes de pobreza mayores al resto de indicadores y que es especialmente sensible a la evolución del empleo (Estrategia Nacional de Prevención y Lucha contra la pobreza y la exclusión social, 2019).

Según el indicador AROPE toda persona que cumpla con cualquiera de los siguientes criterios se considerará que está en riesgo de pobreza o exclusión social. Aunque se cumpla con más de un criterio, solo se computará a la persona una vez. Los criterios son: pobreza monetaria, privación material severa y baja intensidad de empleo.

- **Riesgo de pobreza monetaria:** se considera que se encuentra en esta situación la persona que vive en un hogar que dispone de menos del 60% de la renta mediana nacional disponible equivalente en unidades de consumo, después de transferencias sociales (desempleo, pensiones, prestaciones vinculadas a la ley de dependencia, ayudas sociales y familiares) (personas que viven por debajo del "umbral de la pobreza").
- **Privación material severa:** se da esta situación cuando el hogar de la persona carece al menos de cuatro de los nueve ítems de consumo básico definido a nivel europeo. Estos nueve ítems de consumo básico son: 1) pagar la hipoteca, alquiler o facturas corrientes; 2) mantener la vivienda con temperatura adecuada en invierno; 3) ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año; 4) una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días; 5) capacidad para afrontar gastos imprevistos; 6) teléfono en el hogar; 7) TV en color; 8) lavadora; 9) coche.
- **Baja intensidad de empleo:** Personas que viven en hogares cuyos miembros en edad de trabajar (18-59) lo hicieron debajo del 20% de su potencial total de trabajo. Para calcular este indicador se calcula el cociente entre el número de meses trabajados por todos los miembros del hogar (de 18 a 59 años, excepto estudiantes de 18 a 24 años) y el número total de meses que podrían trabajar estos miembros del hogar. El indicador incluye a las personas que viven en hogares con una intensidad en el empleo inferior a 0,2.

Cabe mencionar que el índice AROPE presenta diferencias según el colectivo, siendo mayor para los más jóvenes y para las mujeres, pues tal y como muestra el siguiente gráfico hay una feminización de la pobreza: (Llano Ortíz, 2019).

FIGURA 7: INDICADORES SOBRE RIESGO DE POBREZA Y EXCLUSIÓN SOCIAL POR SEXO. 2016-2017.

		2016	2017
Hombres	Tasa de riesgo de pobreza o de exclusión social (indicador AROPE)	28,0	26,0
	En riesgo de pobreza (renta año anterior a la entrevista) con umbral 60% de la mediana	22,6	21,0
	Con carencia material severa	5,3	4,9
	Viviendo en hogares con baja intensidad en el trabajo (de 0 a 59 años)	14,9	12,4
Mujeres	Tasa de riesgo de pobreza o de exclusión social	27,9	27,1
	En riesgo de pobreza	22,1	22,2
	Con carencia material severa	6,2	5,3
	Viviendo en hogares con baja intensidad en el trabajo	14,8	13,2

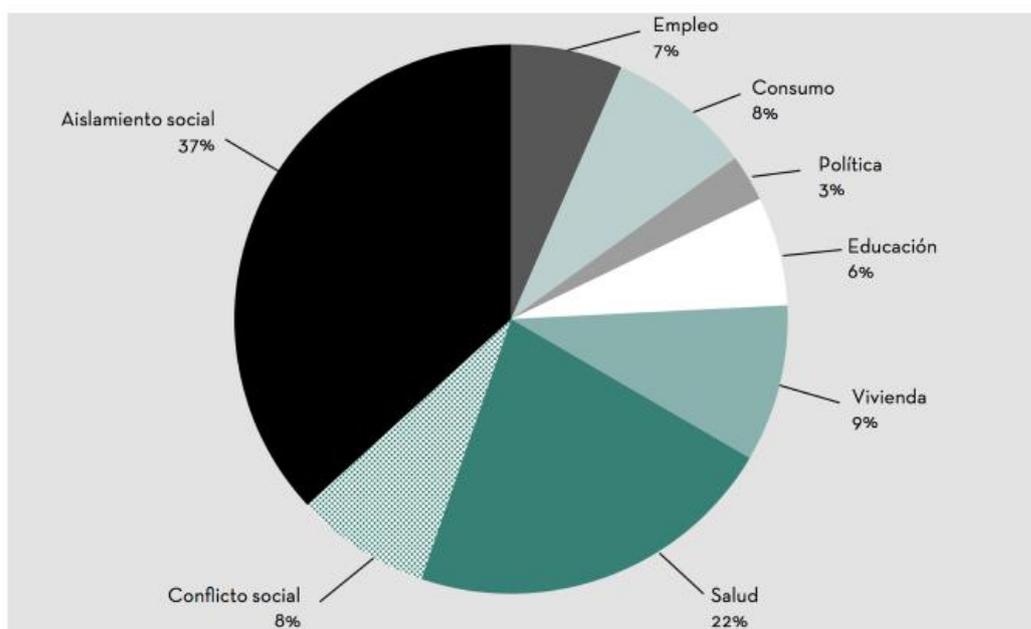
Tabla de Elaboración Propia a partir de datos del informe FOESSA (2019).

Tal y como se observa en el gráfico los indicadores sobre riesgo de pobreza y exclusión social han mejorado entre 2016 y 2017. No obstante, cabe mencionar que la mejora de los mismos ha sido mayor para los hombres que para las mujeres. Pese a que en 2016 las mujeres se encontraban en una mejor posición con respecto de los hombres en todas las variables del índice AROPE, a excepción de la variable carencia material severa, en 2017 las mujeres pasaron a encontrarse en una peor posición con respecto a los hombres en todas las variables del índice AROPE.

Si no se toman las medidas necesarias, las personas en riesgo de exclusión social, probablemente acaben excluidas.

La exclusión social, tal y como se indica en el informe FOESSA, y conforme a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo y otros informes relativos al análisis multidimensional de la exclusión social, se configura como una situación en la que puede encontrarse una persona, y, como un proceso multidimensional que consiste en la acumulación de dificultades en distintas dimensiones: vivienda, empleo, relaciones sociales, acceso a sistemas de protección social, salud, política, consumo, educación (OIT, 2017) (FOESSA, 2019). Por ello, afecta tanto a la calidad de vida de los individuos como a la cohesión y la equidad de la sociedad en su conjunto (Wilkinson, 2019). Además, cabe mencionar que el peso relativo que tiene cada una de dichas dimensiones en la exclusión no es el mismo, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

FIGURA 8: PESO RELATIVO DE LAS DIMENSIONES DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL



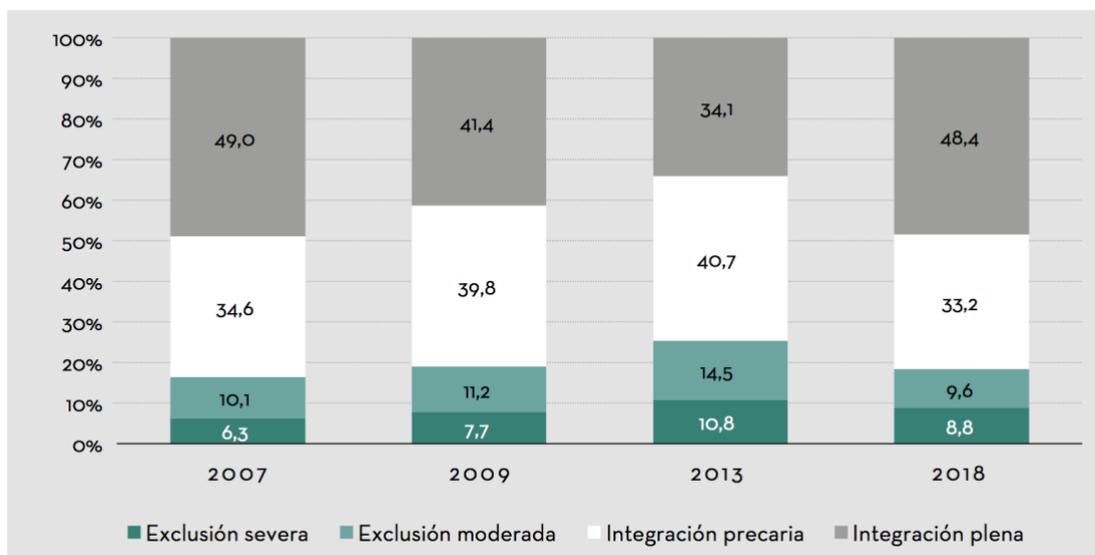
Fuente: Elaboración Ayala, Jurado y Pérez (2019) a partir de datos de la EINSFOESSA 2018.

El gráfico muestra como la principal causa de exclusión social es el aislamiento social, seguido por la salud y la vivienda, que, a su vez, son en numerosas ocasiones las causas de que se produzca dicho aislamiento social que da lugar a la exclusión, es decir, a la no participación plena en la sociedad. Se observa pues, cierta circularidad en el proceso de exclusión e interrelación en las dimensiones del mismo, no pudiendo circunscribir a una dimensión, la raíz del problema. También se observa que el peso relativo de la dimensión del empleo en la exclusión no es tan elevado, encontrándose en la 6º posición (de 8 dimensiones consideradas), por detrás del consumo y el conflicto social, y tan solo por delante de la educación y la política. Esto se debe a que el carácter precario de los puestos de trabajo y la temporalidad de los mismos da lugar a que el empleo ya no sea tan determinante para la inclusión, pues numerosas personas tienen empleo y, aun así, se encuentran excluidas, por las nefastas condiciones del mismo (Entrevista a Mercedes Benito, 2020).

Otro rasgo a considerar es el carácter estructural de la exclusión. En España se presenta la exclusión social como un fenómeno de carácter estructural, pues no se ve una relación directa entre la misma y los ciclos económicos. Por ejemplo, en la actualidad hay un ciclo económico positivo que no ha impedido que la exclusión social severa se haya visto agravada, presentando niveles superiores a aquellos que había en 2007 (pre-crisis), tal y como muestra el gráfico de barras de la figura 9 (FOESSA 2019). Además, cabe mencionar que los expertos y la mayoría de los informes se refieren una y otra vez a la vivienda (especialmente, a las dificultades de mantenimiento de la misma) como principal dimensión causante de la exclusión social en la actualidad. Aunque esto en un primer momento pudiera parecer incongruente con lo dispuesto en el gráfico anterior relativo al peso de las dimensiones de la exclusión social, en realidad no lo es, pues la falta de vivienda es generalmente la causante de los problemas de salud y de la exclusión social.

Sosteniendo esta línea argumentativa cabe mencionar el modelo “*Housing First*”, el cual apareció hace unos 30 años en Estados Unidos y lleva unos 5 años aproximadamente aplicándose en España, de la mano de la Fundación Rais, a través de su programa Hábitat. La parte principal del programa es otorgar una vivienda unipersonal a aquellos que llevan más tiempo viviendo en la calle. El programa Hábitat ha conseguido grandes resultados, como la disminución del sentimiento de soledad de la persona, disminución de las vulneraciones de sus derechos humanos, mayor aceptación social, e incluso a veces, recuperación de la relación familiar (Fundación Rais, 2020), siendo este último aspecto fundamental, pues las redes humanas son la clave de la inclusión social. También cabe mencionar que cuando se considera el empleo como una dimensión de la exclusión, no se refiere tanto a la falta del mismo, sino a su calidad. Las vinculaciones laborales atípicas, los bajos salarios y la baja intensidad de contratación, en otras palabras, la precariedad y temporalidad del empleo es el gran problema actual del mercado de trabajo y una de las principales barreras a la inclusión.

FIGURA 9: EVOLUCIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA. 2007- 2018.



Fuente: Informe FOESSA 2019

El motivo que justifica el incremento de la exclusión severa con respecto al periodo pre-crisis (2007) es que, al no haber dado la respuesta necesaria para paliar la exclusión en el momento necesario, ésta se ha ido perpetuando y acentuando, siendo mayor el número de dimensiones en la que los colectivos excluidos tienen problemas. En la figura 10 se muestra como mientras que en 2007 tan solo 2,6% de la población tenía dificultades en 4 o más dimensiones de exclusión, en 2018 esta cifra se ha elevado a 5,4% (FOESSA, 2019).

FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA SEGÚN LA PRESENCIA DE PROBLEMAS DE EXCLUSIÓN SOCIAL EN DIVERSAS DIMENSIONES. 2007-2018.

	2007	2009	2013	2018
En ninguna dimensión	49	41,4	34,1	48,4
En 1 dimensión	28,6	28,7	31,5	27,6
En 2 dimensiones	13,4	16,1	16,9	12,6
En 3 dimensiones	6,4	9,3	9,6	6
En 4 o más dimensiones	2,6	4,4	7,9	5,4

Fuente: Elaboración Zugasti y García (2019) a partir de datos de la EINSFOESSA 2007, 2009, 2013, 2018.

Todas estas consideraciones, junto con la literatura sobre la materia, nos lleva a definir a las personas excluidas/marginadas socialmente como “aquellas que han sido privadas de una plena participación en la sociedad, la economía, y la vida política, siendo desprovistas de sus derechos” (OIT, 2017, p. 9).

De igual modo, cabe mencionar que hay ciertos colectivos que se encuentran sobre-representados en la exclusión social. Tal y como muestran las estadísticas que se adjuntan a continuación, las mujeres, los jóvenes y los migrantes son aquellos con mayor representación en el ámbito de la exclusión. Además, cabe mencionar que los jóvenes que procedían de familias excluidas tienen más probabilidades de formar familias excluidas, presentando esto un grave problema de clases sociales, una cristalización de la pobreza y reflejo de la desigualdad de oportunidades (FOESSA 2019).

FIGURA 11: EXCLUSIÓN SOCIAL DE LA POBLACIÓN POR FRANJAS DE EDAD. 2018.

	Exclusión social	Exclusión moderada	Exclusión severa
Menos de 18 años	23,3	10,8	12,6
18-29 años	22,6	11,8	10,8
30-44 años	17,6	9,5	8,2
45-64 años	18,4	9,9	8,5
Más de 65 años	11,4	6,4	5,0
Total	18,4	9,6	8,8

Fuente: Elaboración Zugasti y García (2019) a partir de datos de la EINSFOESSA 2018.

La figura 11 muestra la importante incidencia de la edad en la exclusión. Mientras que la exclusión para las personas mayores de 65 es del 11,4%, para las personas mejores de 18 años, es de 23,3%, más del doble que la cifra anterior. También cabe mencionar que a menor edad mayor severidad de la exclusión. Mientras que para mayores de 65 años la exclusión severa era del 5%, para menores de 18 años se elevaba al 12,6%.

FIGURA 12: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE EXCLUSIÓN SOCIAL Y DE EXCLUSIÓN SOCIAL SEVERA EN HOGARES SEGÚN EL SEXO DE LA PERSONA SUSTENTADORA. 2007-2018.

	2007		2009		2013		2018	
	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer
Exclusión severa	5,6	5,7	6,0	9,0	8,7	8,8	7,5	9,4
Exclusión social	15,2	17,9	15,4	22,7	21,1	23,9	16,0	20,0

Fuente: Elaboración Zugasti y García (2019) a partir de datos de la EINSFOESSA 2007, 2009, 2013, 2018.

La figura 12 demuestra que el componente sexo es una variable influyente en la exclusión social. Así pues las mujeres muestran mayores niveles de exclusión social y de exclusión social severa que los hombres. Además cabe mencionar que, desde el 2007, el incremento de la exclusión severa de las mujeres ha aumentado más que proporcionalmente con respecto al de los hombres. Mientras que la tasa de exclusión social severa de los hombres se vio aumentada en 1,9%, la de las mujeres se vio incrementada en 3,7 puntos. Lo mismo ocurre con respecto a la exclusión social genérica que experimentó un aumento 0,8 puntos en los hombres alcanzado el 16%, y de 2,1% en las mujeres, elevándose al 20%. También

cabe mencionar que mientras que la exclusión social se vio aumentada durante los años de crisis y luego volvió a disminuir, la exclusión severa, aunque presentó en 2018 valores inferiores a la de los tiempos de crisis para los varones, para las mujeres se vio incrementada, señalando así tanto la feminización de la pobreza, como el carácter estructural de la exclusión la cual en su peor estadio no se ha visto disminuida durante un ciclo económico positivo.

FIGURA 13: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE NACIONALIDAD ESPAÑOLA O UE15 Y DE LA POBLACIÓN EXTRACOMUNITARIA EN FUNCIÓN DE LAS TIPOLOGÍAS DE EXCLUSIÓN. 2007-2018.

	Exclusión social				Exclusión social severa			
	2007	2009	2013	2018	2007	2009	2013	2018
Todos españoles o de EU15	16,1	16,2	22,6	15,9	5,8	6,7	9,5	7,5
Algún extranjero (no EU15)	19,9	43,0	52,6	43,4	11,2	16,2	24	22

Fuente: Elaboración Zugasti y García (2019) a partir de datos de la EINSFOESSA 2007, 2009, 2013, 2018.

En la figura 13 refleja como la procedencia/nacionalidad del individuo es probablemente la variable que más condiciona la exclusión. Es sorprendente observar como en tiempos de crisis las cifras de exclusión social de persona no procedentes de la EU15 más que duplicaba las cifras de exclusión de las personas procedentes de la misma, y que, además, este hecho continuó en 2018, año en el que la exclusión social de personas procedente de EU15 (incluyendo a España) alcanzada el 15,9% y la de las personas de fuera de la EU15 superaba el 43%. Además, los datos muestran que no es solo mucho mayor la exclusión para las personas de fuera de la EU15, sino que también mucho más severa- severidad que se ha visto incrementada durante los años de crisis. Los datos reflejan este crudo hecho siendo la exclusión social severa del 7,5% en 2018 para personas procedentes de la UE15, y cerca de tres veces mayor para las no procedentes de la UE15 (22%).

En conclusión, la exclusión social puede ser moderada o severa. El grado de severidad depende entre otras facetas, del número de dimensiones en las que la persona presente dificultades. La cifra de exclusión severa ha aumentado con respecto a la de 2007 y no ha disminuido en este momento de ciclo económico positivo, lo que nos indica el carácter estructural de la exclusión. Además, la exclusión no afecta a todos por igual y esto hace que ciertos colectivos se vean sobre-representados en la misma. El factor con mayor incidencia en la exclusión es la nacionalidad, siendo mucho mayor y más severa la exclusión de las personas no procedentes de la UE15, que la de las procedentes de la UE15. El segundo factor con mayor incidencia en la exclusión es la edad, afectando especialmente la exclusión a los menores de 18, y, en tercer lugar, el sexo, siendo mayor y más severa la exclusión para las mujeres que para los hombres.

2.3 Inserción laboral

La inserción laboral suele ser entendida de dos maneras distintas: como un proceso, o como un momento puntual (Ventura Blanco, 2005).

Quienes la consideran como un momento puntual definen la inserción laboral como el acceso al mercado laboral a través de la consecución de un trabajo, siendo necesario un cierto mantenimiento del mismo (Fernández, 1988; Figuera y Bisquerra, 1992; Pérez Escoda 1996) (Romero et al. 2004). Otra parte de la literatura, entiende que la inserción laboral implica algo más, siendo un periodo de tiempo, un proceso que consiste en todo el itinerario necesario: formación profesional, personal, de búsqueda de empleo, y demás, para dar el paso de transición a la vida activa ((Rose,1991) (Fournet, 1993).

También debe atenderse antes de definir el concepto de inserción que se tomará en este estudio, a ciertas consideraciones terminológicas con respecto al término inserción laboral. Si bien tradicionalmente se ha utilizado indistintamente el término inserción socio-laboral o inserción laboral, pues se considera que el trabajo dignifica y la consecución del mismo es el primer paso para integrarse en la sociedad, (ya que el trabajo permite adquirir los medios económicos necesarios para subsistir, mantener una vivienda, relacionarse con otras personas e incluso sentirse realizado profesional y personalmente) (Ventura Blanco, 2005), en la actualidad ya no es así.

En el actual mercado de trabajo, la precariedad y temporalidad de los puestos de trabajo hace que la inserción laboral no garantice la inserción social. En numerosas ocasiones el sueldo es insuficiente para subsistir dignamente, no permitiendo tampoco generalmente el mantenimiento de la vivienda. Para referirse a estas personas la Organización Internacional del Trabajo creó el término “*working poor*” el cual engloba a aquellas personas que, pese a trabajar, viven en hogares con menos de US\$1.90 por día y por persona. Si bien durante las últimas dos décadas se han hecho avances a nivel global disminuyendo la “*working poverty*”, es decir, el número de personas que se encuentran en situación de pobreza pese a tener un trabajo, debe mencionarse que en los últimos años este progreso se ha paralizado, y que la “*working poverty*” de 2018 sigue siendo significativa, pues un 8% de los trabajadores mundiales viven en pobreza extrema (OIT, 2019). De igual modo, cabe mencionar que muchas personas están insertadas socialmente debido a las redes de las que disponen (principalmente, familia y amigos), pero no están insertadas laboralmente. La importancia de las redes para la inserción, y la falta de las mismas por parte de los migrantes también explica la especial vulnerabilidad de los mismos a la exclusión. Conforme a todo lo anterior, podemos concluir que, pese a que tradicionalmente la inserción laboral conllevaba la social, hoy en día si bien ayuda a conseguirla, no la garantiza, no pudiendo usarse como sinónimos el término inserción laboral, e inserción socio-laboral o inserción social (Entrevista a Mercedes Benito,2020). Por ello, cuando en este trabajo nos refiramos a la inserción socio-laboral nos estaremos refiriendo a un itinerario de inserción que además de buscar el acceso al mercado de trabajo, esté llevando a cabo otro tipo de medidas para conseguir una inserción social.

La experiencia o inexperiencia previa del sujeto nos lleva a distinguir entre una inserción inicial, que es aquella en la que se entra por primera vez al mercado de trabajo, y una reinscripción, la cual tiene lugar cuando después de un periodo de inactividad tras haber participado de manera activa en el mercado de trabajo, se vuelve a acceder al mismo a través de un empleo o del autoempleo (Ventura Blanco 2005). De igual modo, hay ciertas discusiones doctrinales entre si el concepto adecuado para este asunto es integración o inserción, no obstante, a efectos de este trabajo serán tratados como sinónimos, ya que en la práctica pese al debate doctrinal se suelen usar indistintamente (Caro Blanco 2015).

Tras estas aclaraciones, cabe definir el concepto de inserción laboral que se tomará para el desarrollo de este trabajo⁷.

En este trabajo se tomará una combinación de las dos definiciones expuestas. Pues se cree que si bien es necesario para que se llame inserción que la persona con especial vulnerabilidad culmine su itinerario con el acceso al mercado de trabajo, con independencia de que sea a través de un trabajo por cuenta ajena o del autoempleo, y permaneciendo en el mismo por un periodo considerable de tiempo (valorando el carácter de considerable según la realidad del mercado de trabajo del momento en que se lleve a cabo la inserción), también debe atenderse a todo el proceso previo. En la realidad que vivimos actualmente, el itinerario de inserción suele ser especialmente largo, dificultoso y clave para conseguir dicha entrada al mercado de trabajo, y más aún, si la persona que se quiere insertar es un colectivo vulnerable por las mayores dificultades que estos encuentran para acceder al mercado de trabajo. De ahí, que se haya tomado esta definición híbrida. Cabe mencionar de igual modo, que algunos le dan a este itinerario de inserción una importancia extrema para ciertos colectivos, concibiéndolo, por ejemplo, la Agencia Antidroga, como un periodo de saneamiento y terapia, tanto personal como profesional (Agencia Antidroga, 2007).

A efectos de este trabajo se considera inserción laboral el acceso al mercado laboral tanto a través de un trabajo por cuenta ajena, como a través del autoempleo. Esto se debe a que para propiciar el autoempleo entre los colectivos vulnerables también es necesario que los mismos obtengan ciertas ayudas de los servicios públicos u otros agentes por las limitaciones que suelen tener estos colectivos bien de recursos o incluso de competencias personales o profesionales. Por la promoción que hacen los agentes de inserción del autoempleo, y por ser esta una manera de que los colectivos entren a formar parte del mercado de trabajo de forma activa, consiguiendo un trabajo que les ayude a subsistir, nos parece obvio, que el emprendimiento/autoempleo es una forma de inserción laboral (Entrevista Carmen Pérez, 2020). Esta tesis está apoyada por numerosos documentos públicos que se refieren al emprendimiento como forma de inserción, por ejemplo, se ha utilizado el autoempleo como vía de inserción de personas que han sufrido problemas de drogodependencia (Agencia Antidroga, 2007).

⁷ En ningún caso se considerará inserción laboral la realización de trabajos en la economía sumergida, los trabajos ilícitos, o aquellos en los que se tengan unas condiciones indignas por debajo de los mínimos legales.

Concluimos pues, que a efectos de este trabajo se entiende **inserción laboral** como:

El itinerario necesario de formación profesional, personal y de búsqueda de empleo que culmina en el acceso efectivo al mercado de trabajo durante un tiempo considerable.

2.4 Agentes de inserción laboral

Como ya hemos mencionado la inserción laboral de las personas con especial vulnerabilidad se lleva a cabo con la colaboración de diferentes agentes, dentro de los cuales se puede encontrar la propia persona, si decide acceder al mercado de trabajo a través del autoempleo sirviéndose de ciertas ayudas. Por ello, a continuación, se procede a desarrollar el término.

Siguiendo en parte a Caro Blanco (2015) y la inspiración e información obtenida durante la entrevista a Mercedes Benito entendemos **agente de inserción laboral** en sentido amplio, incluyendo en el término a todas aquellas personas físicas o jurídicas, entidades públicas o privadas, con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro que han participado con mayor o menor intensidad en posibilitar que la persona en cuestión haya accedido a un trabajo por cuenta propia o ajena que le ayude a subsistir y a integrarse en la sociedad, ya que como hemos mencionado a lo largo del trabajo, hoy en día es tan solo una ayuda y no una garantía de integración o subsistencia por la precariedad y temporalidad del empleo (Entrevista Mercedes Benito, 2020).

A efectos didácticos y para facilitar la explicación de la participación de distintos agentes en el proceso de inserción, dividimos a los mismos en tres categorías: proveedores de trabajadores, contratantes y facilitadores. Dicho esto, cabe mencionar que hay actores que están presentes en más de una de las anteriores categorías, pues las mismas no son excluyentes, es más, suele haber cierta relación entre ellas, pues, al fin y al cabo, los actores presentes en cada una de ellas suelen ser los mismos.

Proveedores de trabajadores: dentro de esta categoría encontramos a aquellos que ponen en contacto a las personas en situación de especial vulnerabilidad con aquellos que van a facilitar su inserción, bien contratándoles o propiciando su contratación de una forma u otra. Por ello, dentro de la categoría proveedores de trabajadores podría encuadrarse cualquier persona, ya que tan solo es necesario que se lleve a cabo la conexión entre la persona con especial vulnerabilidad y la entidad/persona que va a ayudarla a insertarse en el mercado laboral. Podríamos destacar dentro de esta categoría, entre otros, a las parroquias, a las familias, a los amigos, a los servicios sociales, y, a algunas ONGs que no realizan por si mismas la ayuda a la inserción pero que contactan a las personas con otras que si la llevan a cabo.

⁸ El término “considerable” se definirá según la realidad del mercado de trabajo en el momento de la inserción.

Contratantes: los contratantes son aquellos que ofrecen un contrato de trabajo a la persona con especial vulnerabilidad para que esta se incorpore como trabajador/a por cuenta ajena a su negocio. Cabe mencionar que en el caso del autoempleo desaparece esta categoría, pues en lugar de trabajar por cuenta ajena, es la propia persona la que se inserta en el mercado laboral sirviéndose ella misma de proveedora de trabajo (como autónoma o empresaria).

Dentro de los contratantes cabe diferenciar distintas entidades: 1) Pequeñas y medianas empresas, 2) Grandes empresas, 3) Empresas de inserción y/u otras entidades de la economía social (por ejemplo, los centros especiales de empleo), 4) Administración Pública, 5) ONGs, y, 6) el Cuarto sector.

1. *Pequeñas y medianas empresas (PYMES):* este sector es el más importante pues supone aproximadamente un 99'8% de las empresas tanto a nivel español, como a nivel europeo (SG de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2019), y el 67% de los puestos de trabajo en España. Dentro de las pymes se distingue entre: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas dependiendo del número de trabajadores, el volumen de facturación y el importe del balance de la empresa. En la siguiente tabla se muestran las cifras que determinan la categoría de la empresa.

FIGURA 14: TIPOS DE EMPRESAS DENTRO DE LAS PYMES

Categoría empresa	Trabajadores	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	< 250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	< 50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	< 10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anexo I del Reglamento UE) N° 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014.

No obstante, pese al peso de las pymes en la economía española, lo cierto es que el papel que tienen en la contratación de colectivos vulnerables es minúsculo.

Uno de los motivos podría ser la mayor entidad del riesgo que asume una pyme contratando a una persona vulnerable, en comparación al que asume una gran empresa. Un ejemplo esclarecedor es el que presenta el caso de los refugiados. Actualmente, en España numerosas personas solicitantes de protección internacional pueden trabajar legalmente, aunque tengan su tarjeta roja de permiso de residencia y trabajo en España caducada. Esto se debe a que la no renovación en tiempo de la misma es imputable a la demora culpable de la Administración, no dañando, por consiguiente, “en teoría”, el derecho a trabajar de la persona. No obstante, al no haber ninguna entidad pública oficial que acredite este hecho, en realidad el derecho a trabajar de los refugiados si se ve mermado, pues se la probabilidad de que estos encuentren trabajo se ve muy reducida por culpa de la no renovación en tiempo de la tarjeta roja. Las pymes, quienes representan el 67% de los puestos de trabajo, en numerosas ocasiones tienen miedo a contratar a alguno de estos refugiados.

El miedo consiste principalmente en que le denieguen el asilo a la persona refugiada y la misma continúe trabajando en la pyme sin permiso de trabajo, pues, por este hecho, la

pyme se verá expuesta a sufrir una importante sanción administrativa. La multa por contratar a una persona sin permiso de trabajo y residencia se considera una infracción muy grave oscilando entre los 10.001 y los 100.000 euros, a la cual se le acompaña el pago del importe de la Seguridad Social. Esta cuantía es demasiado elevada y la mayoría de las pymes no pueden arriesgarse a tener que pagarla, ya que podría llegar incluso a suponer la clausura de su empresa. Por ello, la mayoría de las pymes deciden influenciadas por la ignorancia sobre la materia y el temor a la sanción no contratar a dichos colectivos (Entrevista a Carmen Sanjurjo, 2020).

2. *Grandes empresas*: dentro de esta categoría se encuentran las compañías que o bien tienen más de 250 trabajadores, o activos por valor superior a 43 millones, o un volumen de negocio de más de 50 millones (Comisión Europea, 2014).

Estas empresas tienen un rol clave en la contratación de colectivos vulnerables y personas en riesgo de exclusión social, pues su poder y volumen de negocio les permite poder asumir las dificultades/riesgos que a veces entraña la contratación de dichos colectivos, sobre todo la de aquellas personas que de manera sobrevenida se pueden encontrar en situación irregular en España.

El motivo por el cual las grandes empresas contratan a estas personas no es objeto de nuestro estudio. No obstante, cabe mencionar, que aparte de por obligación legal, es una realidad obvia, que generalmente la motivación es económica, bien por las repercusiones positivas que podrá tener como herramienta de marketing al poner en relieve la responsabilidad social corporativa de la empresa, o incluso por ahorro en costes de recursos humanos gracias al trabajo que realizan algunas ONGs de formación y selección de talento de personas vulnerables o en riesgo de exclusión social, o por las ventajas que ofrecen estos colectivos con respecto a otros, como puede ser una menor rotación, o una mayor motivación y compromiso por el agradecimiento que estos sienten hacia el puesto y la empresa que se lo ofrece.

El papel del prospector es clave para que las grandes empresas reciban las ventajas que hemos mencionado, pues el mismo es el que recibe los feedbacks y perfiles demandados por las empresas y lleva a cabo la selección y formación de las personas en base a los mismos (Entrevista a Carmen Sanjurjo,2020). El apoyo legal y el acompañamiento durante todo el proceso que suelen dar las ONGs y otras asociaciones sociales a las grandes empresas, liberando a las mismas de ciertas tareas, es fundamental para que las grandes empresas, pues limita a las mismas de posibles riesgos y dificultades que puede conllevar la contratación de algunos de estos colectivos (Entrevista a María Escribano,2020).

En conclusión, generalmente, la contratación de colectivos vulnerables por grandes empresas resulta en un retorno económico positivo bien sea por la publicidad e imagen que la empresa muestra gracias a dicha contratación, o por el ahorro de tareas de selección, además, del talento y compromiso de las personas contratadas.

También cabe mencionar que, si bien la mayoría de los contratos a estas personas proceden de las grandes empresas, las condiciones de los mismos no suelen ser muy favorables para la persona. Hay una continua lucha por parte de las ONGs que actúan

como empresa de colocación para conseguir unas mejores condiciones, pues las que ofrecen las empresas suelen ser contratos temporales con salarios bajos (Entrevista de Carmen Sanjurjo y Entrevista de Mercedes Benito, 2020). A veces también se hacen contratos indefinidos, pero esto tampoco tiene especial valor por lo barato que resulta despedir a una persona con una corta permanencia en la empresa (Entrevista a Mercedes Benito, 2020).

Para representar la contratación por grandes empresas, más adelante se hablará de la buena práctica de línea de salida, llevada a cabo, por el grupo Alsea, concretamente, dentro de la marca Starbucks.

3. *Empresas de inserción*: conforme a lo dispuesto en el art. 4 de la ley 44/2007, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, “tienen consideración de empresa de inserción aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario”⁹.

Dicha definición nos lleva a identificar a las empresas de inserción como estructuras productivas instrumentales (instrumentos de intervención socio-laboral) y transitorias (pues, preparan temporalmente a unas determinadas personas para el tránsito al mercado laboral) que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión social (Abiétar López, M., 2018).

El rol de este modelo de economía social es fundamental en la inserción de las personas con especial vulnerabilidad, pues es para muchos la única vía de acceso al mercado laboral. Así Mercedes Benito nos contaba que Cáritas utilizaba las empresas de inserción para aquellos que no habían conseguido acceder al mercado laboral por ninguna de las otras vías que ofrecen (Entrevista a Mercedes Benito, 2020). También debe reseñarse la posibilidad de engranar autonomía y viabilidad económico con inserción de personas vulnerables (FAEDEI, 2018), pues esto demuestra que un negocio exitoso no tiene porqué ir separado de una causa social, lo cual también se ve reflejado en el enorme auge de las empresas sociales en los últimos años.

Para garantizar que las empresas de inserción realicen adecuadamente su cometido de inserción, la ley les exige que proporcionen a su trabajadores “*como parte de sus itinerarios de inserción, procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social*”, y de igual modo, “*estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario*”(art. 4 p. II, Ley 44/2007).

⁹ Cabe mencionar que además de la legislación estatal sobre las empresas de inserción: Ley 44/2007, por estar estudiando las mismas dentro de la Comunidad de Madrid habrá que considerar también lo dispuesto en el Decreto 32/2003, de 13 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se regula la colaboración de las empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social con la Comunidad de Madrid y se establecen medidas de fomento de su actividad.

En la actualidad, la Comunidad de Madrid cuenta con 30 empresas de inserción (véase ANEXO IX) que contribuyen a la inserción de las personas con especial vulnerabilidad, generalmente estas empresas se dedican a actividades como la limpieza, restauración, gestión de residuos y textil.

4. *Centros especiales de empleo*: son empresas que reservan el empleo para trabajadores que tengan reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33% y que, como consecuencia de ello, presenten una disminución de su capacidad de trabajo al menos igual o superior a dicho porcentaje. Estos centros especiales de empleo son de gran utilidad para conseguir insertar en el mercado de trabajo a las personas con discapacidad.
5. *La Administración pública*: los organismos públicos también contratan a personas vulnerables, ya que tal y como se verá más adelante en el apartado de facilitadores, están obligados al igual que las empresas con más de 50 trabajadores, a que el 2% de los trabajadores sean discapacitados¹⁰.
6. *ONGs*: muchas veces las ONGs son las propias contratantes. A veces contratan a los colectivos para tareas administrativas dentro de la ONG o tareas de atención al público. Este hecho debe ser mencionado por ser un indicativo de la enorme implicación de las mismas con la causa, y de la confianza que tienen en dichas personas vulnerables, a las cuales le otorgan responsabilidad dentro de su propio organismo. Además, al ser requisito esencial para la creación de una empresa que la entidad promotora de la misma sea una *“entidad públicas o privadas sin ánimo de lucro que, entre sus objetivos, contemplen la inserción social de personas desfavorecidas, cuando las mismas promuevan la constitución de Empresas de Promoción e Inserción Laboral de Personas en Situación de Exclusión Social, y participen en ellas en un 51 por 100, como mínimo, o en un porcentaje inferior cuando existan varias Entidades Promotoras y la suma de todas ellas alcance dicho porcentaje”* (art. 6 Real Decreto 32/2003), no hay duda que el rol de las mismas como contratantes es importante.

En el fondo, las ONGs se encargan de generar empleos para aquellos con mayores dificultades para acceder al mismo por otras vías, permitiéndoles así durante su incorporación a la empresa de inserción como trabajador, continuar formándose y tomar experiencia laboral, para conseguir insertarse en otra empresa y que la empresa de inserción pueda seguir ayudando a otros.

¹⁰ En ciertos casos excepcionales y previa autorización administrativa a través de la emisión de un certificado de excepcionalidad se podrá cambiar el cumplimiento de estas exigencias por ciertas medidas alternativas, las cuales también tienen una repercusión positiva en la contratación de las personas con discapacidad.

7. *El cuarto sector*: se denomina cuarto sector a aquellas empresas sociales que utilizan métodos empresariales para llevar a cabo propósitos sociales. Las empresas sociales¹¹ ahora mismo están en auge y son una gran oportunidad de negocio gracias al boom de los objetivos de desarrollo sostenible, y a la gran herramienta de marketing que es luchar por la consecución de alguno de ellos. Algunas de estas empresas luchan para la consecución del ODS 8: trabajo decente y crecimiento sostenible y ODS 10: reducción de las desigualdades, insertando en el mundo laboral a personas en situación de especial vulnerabilidad.

Facilitadores: hablamos de facilitadores, cuando se trata de una persona física o jurídica, o incluso de un agente pasivo, como puede ser la tecnología (Entrevista con Leticia Galdón, 2020) que no contrata a la persona en situación de especial vulnerabilidad, pero que contribuye positivamente a la inserción laboral y contratación de la misma.

Dicha contribución se puede realizar de distintas maneras, por ejemplo, ofreciendo un acompañamiento y un itinerario especializado de inserción, o incentivando la contratación de los mismos a través de cuotas o incentivos económicos, o enseñándoles un oficio, formándoles, u operando como una herramienta tecnológica que les facilita la búsqueda y encuentro de un trabajo. Generalmente, se identificarán como facilitadores a la Administración Pública, a las ONGs, a las plataformas de búsqueda de empleo, y a todas aquellas personas que acompañan a la persona positivamente durante el proceso de inserción, que la orientan, que la forman, o que le dan la oportunidad de practicar y/o aprender un oficio, como, por ejemplo, los técnicos de empleo y orientadores psicosociales.

1. *Administración pública*: la Administración pública para favorecer la inserción de los colectivos vulnerables imparte formación, por ejemplo, los conocidos certificados de profesionalidad. Más adelante, se mencionará la buena práctica de la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid que introdujo un método innovador de formación e inserción socio-laboral (ARACNE+) en uno de sus certificados de competencia profesional.

Dentro de los servicios que ofrece la Administración pública cabe distinguir entre aquellos que se prestan a nivel estatal: Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y aquellos que se prestan a nivel autonómico: los servicios municipales que ofrece la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, la Administración pública también facilita la contratación a través de la legislación o a través de otros incentivos fiscales y económicos. Por ejemplo, la ley

¹¹ Cabe mencionar cierta legislación relevante en la materia, Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, a la cual deberá acudir para entender mejor la realidad de las empresas sociales y de otras entidades de la economía social. No obstante, no se entra en mayor detalle en la cuestión por no ser un análisis jurídico el de este estudio.

general de discapacidad (LGD) ¹² obliga a los organismos públicos y privados con más de 50 trabajadores a que un dos 2% de los mismos sean personas con discapacidad¹³.

2. *ONGs y Fundaciones*: actúan como facilitadores pues generalmente son las que se encargan de que las personas tengan las competencias personales y profesionales que necesitan para insertarse laboralmente, aunque en ocasiones derivan la formación. Además, también suelen actuar de agencia de colocación e intermediarias. Algunas actúan también como facilitadoras realizando tareas de prospección, y otorgando acompañamiento a la persona y a la empresa que la inserta durante todo el proceso de inserción, y dando apoyo legal en temas de documentación y contratación (Entrevista a Carmen Sanjurjo, 2020). Al hablar de Fundación y de ONG en el fondo nos estamos refiriendo a todos los profesionales que trabajan y colaboran con las mismas para la consecución de la inserción laboral: prospectores, técnicos de empleo, orientadores psicosociales, voluntarios, mentores, etc.
3. *Agencia de colocación*: cualquier agencia de colocación, ya sea pública o privada, facilitará la contratación de estos colectivos.
4. *Herramientas tecnológicas*: la tecnología puede considerarse un agente pasivo de inserción, pues, aunque la misma no actúa de manera directa para insertar, es muy útil y continuamente utilizada por otros agentes que se dedican de manera activa a la inserción o incluso por las propias personas que buscan insertarse. Caben destacar plataformas como LinkedIn o Infojobs, ampliamente utilizadas para realizar la búsqueda de empleo. También se utiliza la tecnología para hacer un análisis de las competencias de las personas facilitando así su inserción, por ejemplo, Accenture junto con algunas asociaciones sociales ha creado el modelo Emplea+, el cual tiene este fin. La tecnología es también ampliamente utilizada en aras de identificar talento (Entrevista a Leticia Galdón, 2020).
5. *Personas otorgantes de recursos económicos*: todas aquellas personas que de una manera u otra proveen de fondos a fundaciones, ONGs, empresas sociales, o empresas que no sean sociales pero que estén comprometidas con la inserción de colectivos vulnerables están actuando de facilitador (Entrevista a Leticia Galdón, 2020). Pues el dinero que aporta bien sea como donante, cliente, o inversor facilita la existencia y concurrencia de los proyectos que tienen esta especial sensibilidad, poniendo de manifiesto la importancia de la consecución del ODS 12 (consumo responsable) y el poder que tenemos todos como consumidores y clientes.

¹² Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

¹³ También hay ciertos incentivos o bonificaciones que fomentan la contratación de algunos colectivos vulnerables, se puede encontrar información más detallada acerca de los mismos en el siguiente enlace: <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-e-incentivos-empleo> . También la legislación otorga ciertos beneficios a las empresas sociales fomentando que las empresas decidan dedicar su actividad a ciertos fines con un impacto social positivo. Estos beneficios están regulados en la ley de Economía Social, y también deberá atenderse a la normativa autonómica correspondiente, dependiendo de la comunidad.

6. *Redes/personas*: las redes, conocer gente en el sector facilita enormemente poder insertarse en el mismo, de ahí que muchos proyectos utilicen la figura del mentor no solo como posible guía y apoyo profesional, sino como manera de abrirle puertas a una persona, de ofrecerle una red de contactos que facilite y propicie su incorporación (Entrevista a Leticia Galdón, 2020).

Capítulo III: Buenas Prácticas de Inserción Laboral de colectivos vulnerables llevadas a cabo en la Comunidad de Madrid.

En este capítulo se van a evaluar ciertas prácticas de inserción de la Comunidad de Madrid, las cuales se consideran buenas prácticas, con objeto de comprobar si las mismas cumplen con los requisitos de la definición de buena práctica que ha tomado este trabajo.

Buena práctica I: PROYECTO ARACNE

El objetivo del proyecto ARACNE+ cofinanciado por el programa Erasmus +- Asociaciones Estratégicas en el ámbito de personas adultas- era validar, desarrollar y consolidar el modelo formativo de inserción sociolaboral ARACNE, proyecto anterior en la misma línea de investigación del cual surgió una guía metodológica del modelo.

La Agencia para el empleo del Ayuntamiento de Madrid, organismo público que se caracteriza por tener cierta rigidez como consecuencia de su sometimiento a ciertos controles y procedimientos, con la ayuda de la cooperativa FAM Y LIAS, quien promovió y coordinó el proyecto, fue capaz de incorporar la metodología ARACNE, una metodología innovadora de formación e inserción socio-laboral, a uno de sus certificados de competencia profesional, concretamente, al de Actividades Auxiliares de Comercio.

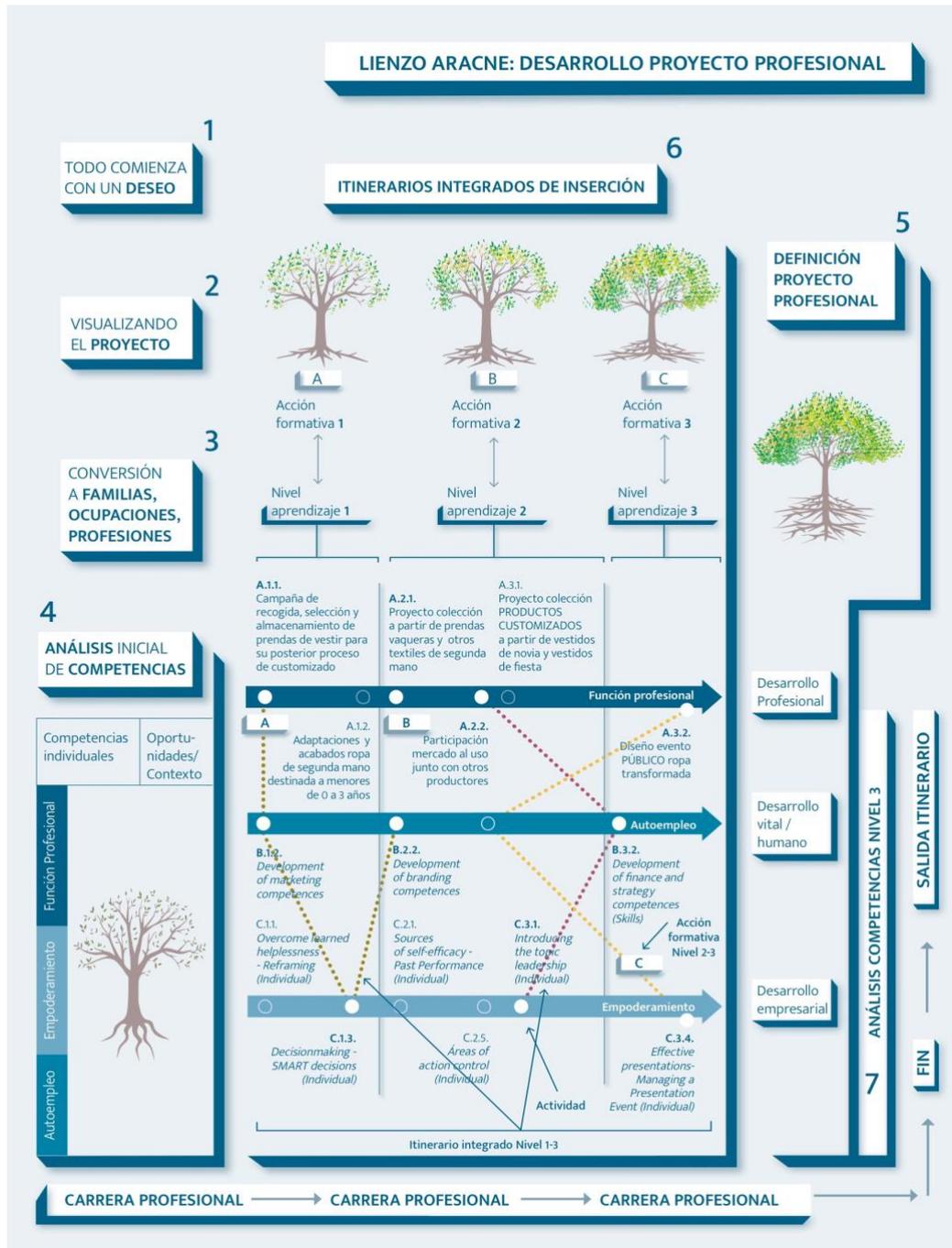
Principalmente, son dos los motivos por los que nos referimos a este proyecto como buena práctica. En primer lugar, el contenido de ARACNE como modelo de intervención social, el cual es innovador pues se centra en tres ejes a la vez: empoderamiento, capacitación y aprendizaje, para así conseguir la autonomía de la persona y permitirle alcanzar la competencia profesional y la inserción; y por partir de los conocimientos y habilidades de los usuarios con objeto de desarrollar los mismos en función de sus intereses personales y objetivos profesionales. Y, por otro lado, por haber sido implantado a través de la colaboración de distintas entidades (alianzas), en distintos países, y, sobre todo, en una administración pública, lo cual supone un gran reto por la rigidez y falta de innovación que suele caracterizar a los organismos públicos. La cooperación entre distintos países europeos: España, Italia, Portugal y Grecia y la implementación de una misma metodología en todos ellos, adaptándola a las distintas realidades de los países también es valorable por mostrar el carácter replicable de la práctica.

También debe resaltarse del modelo ARACNE, la formación que éste otorga a los formadores, siendo ésta fundamental pues la calidad profesional de los formadores suele ser la clave del éxito de los usuarios. No obstante, no hay que olvidar otros factores esenciales para el éxito, como la motivación y voluntad del usuario. Además, el modelo ARACNE es accesible para todos aquellos que quieran implementarlo gracias a los tres resultados que ha generado el modelo: 1) curso de formación de formadores, 2) plataforma de recursos ARACNE+ y 3) ejemplos de modelos ARACNE implementados en diferentes contextos, junto con una guía práctica de cómo implementar el modelo en

las instituciones. Los tres resultados son accesibles gratuitamente para todos a través de internet en los siguientes enlaces: <https://thalys.gr/> ; <https://aracnetool.eu/>; <http://www.aracneplus.famylias.org/>.

En la siguiente imagen, se muestra un ejemplo de todo el itinerario y de las distintas partes que conforman la metodología ARACNE:

FIGURA 15: ITINERARIO ARACNE



Fuente: FAM Y LIAS: <http://www.aracneplus.famylias.org/> (2020)

La imagen muestra los tres ejes de trabajo: empoderamiento, capacitación y aprendizaje, y como se parte de las habilidades y conocimientos de la persona, para conseguir su autonomía y que ésta le permita la inserción.

En conclusión, este proyecto se ha elegido como buena práctica pues es resultado de la cooperación entre organismos de distintos sectores: público y privado; es replicable y adaptable, por ejemplo, en otros cursos de formación e incluso en otro tipo de proyectos; innovador, por el propio contenido de la metodología ARACNE por ser puesto en práctica por un órgano público caracterizado por la rigidez, y, es sostenible, pues pone foco en la persona y partiendo de los conocimientos y competencias de la misma busca una inserción de calidad adaptada a las capacidades y deseos de la persona.

Buena práctica II: PAZ

PAZ es una *startup* social que busca resolver el problema de la inserción laboral de refugiados y la perpetuación de desigualdades a través de dicha inserción, conectando al talento refugiado, principalmente de España y Londres, con oportunidades laborales en la industria tecnológica. El modelo de negocio de PAZ que le permite llevar a cabo su labor es funcionar como una empresa de reclutamiento para aquellas empresas que necesitan contratar a talento del sector tecnológico.

Para ello, PAZ lleva a cabo un proyecto en el que se pueden diferenciar tres partes: 1) la identificación de potencial, 2) la formación holística, 3) la conexión con el empleo.

- 1. Fase de identificación de potencial:** para llevarla a cabo se realiza una preselección de los refugiados en base a criterios objetivos: CV, teniendo sobre todo en cuenta, el nivel de formación, la experiencia en el sector, intereses de la persona (este primer filtro es realizado por ONGs como CEAR y Cruz roja, quienes derivan a PAZ aquellos que pueden encajar en su programa). Y posteriormente, se atienden a criterios subjetivos; midiendo el bagaje de la persona y su situación actual. Para la selección han creado un sistema que mide la probabilidad de que la persona acabe insertándose efectivamente. También se hace una estimación de los recursos que serían necesarios para dicha inserción, para ver si PAZ dispone de los mismos.

La rigidez del proceso de selección es necesario por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque PAZ es una empresa social y no una ONG, por lo que para que sea viable su negocio necesita a clientes e inversores, ya que no cuenta con donaciones. Por ello, PAZ necesita que la inserción sea un éxito, pues de lo contrario los agentes no confiarán en la empresa, y la empresa no encontrará a clientes e inversores que otorguen los recursos económicos para hacer posible su labor. De igual modo, cabe mencionar que aún seleccionando al mejor talento refugiado el apoyo y recursos que se necesitan para su inserción son elevados.

El segundo motivo que justifica la rigidez de la selección es que aumenta la posibilidad de éxito, y este éxito refugiado es la esperanza para otros refugiados que se encuentran en una situación aún más difícil, como, por ejemplo, los que se encuentran en los campos refugiados de Grecia, dónde PAZ empezó su labor. Con esta selección se permite que los buenos resultados acaben con el estigma que se tiene hacia el colectivo refugiado y que las empresas confíen en el talento de los mismos. Además, motiva y da esperanzas a otros refugiados, y, tiene como objetivo conseguir que los refugiados que consigan el éxito sean aquellos que luego ayuden a las personas de su colectivo a insertarse.

- 2. Fase de formación holística:** es sin duda uno de los factores de éxito que diferencia a PAZ de otras organizaciones que forman a los refugiados en competencias tecnológicas. Esta fase se divide en 5 pilares: 1) formación de competencias digitales altamente demandadas por el mercado laboral, 2) apoyo con la inmersión lingüística- con el objetivo de acabar con la barrera que supone el desconocimiento del idioma, 3) apoyo legal- para regularizar su situación en España y arreglar todos los papeles necesarios para la contratación, 4) unión del individuo con 3 mentores- que serán

personas profesionales del sector, y la finalidad es que se den cuenta del talento refugiado, contribuyendo a la inserción del mismo a través de sus redes, de ahí el especial hincapié en elegir a personas que estén alineadas con los valores de PAZ. Además, se intenta hacer énfasis en que estas personas entiendan que este tipo de labores no se tratan de un voluntariado, sino de responsabilidad ciudadana, y, 5) Apoyo psicosocial durante todo el proceso.

La formación se ha dividido en estos 5 pilares pues se cree que es lo que necesita la persona para pasar de ser dependiente de ayuda social a ser una persona activa en el mercado laboral. Llevar a cabo esta formación y apoyo integral es posible gracias a las alianzas de PAZ con otros organismos expertos en las distintas partes de la formación.

- 3. Fase de conexión con el empleo:** a la hora de establecer la conexión PAZ busca empresas alineadas con sus valores y es dentro de ellas donde busca oportunidades laborales que se adecuan a los perfiles de sus candidatos. A la hora de hacer el *matching* /emparejamiento entre empresa y candidato, PAZ se centra en qué necesita el candidato. El objetivo es encontrar un puesto en el que esté a gusto, siendo clave esto para que la inserción sea sostenible. Por supuesto, también es necesario que encaje en las exigencias de la empresa, pero lo innovador es que el punto de partida son las necesidades del candidato, poniendo el foco en la persona, valor también defendido por Cáritas.

En mayo de 2019 comenzaron su nuevo modelo de negocio, y desde entonces tienen un caso de éxito, el cual se insertó en la empresa Blablacar. Este éxito les ha permitido que más de 30 candidatos hayan entrado en el proceso de preselección de paz, que tengan *partners* para todos los pilares de la formación y que 12 empresas confíen en PAZ, e inicien con ella procesos de inserción.

Sus próximos retos, son conseguir para finales de 2020 trabajar al menos con 20 empresas que contraten de su fuente de talento, tener al menos 500 perfiles registrados como interesados para formar parte del proyecto, *partners* en todos los ámbitos que trabajan: ciberseguridad, marketing digital, etc., tener más de 50 mentores y que crezca el equipo. Para todo ello, necesitan una financiación de 120.000 euros.

Definen como sus factores de éxito la exitosa identificación del talento, el conocimiento del usuario refugiado para enfocar bien su proceso de inserción, el programa holístico y, por último, la correcta elección que hacen de las empresas en la que van a insertar a los refugiados.

Lo que nos hace identificar a PAZ como buena práctica es su continua reinención a través del ensayo/error, sus alianzas, su lucha por darle un trabajo altamente valorado a los refugiados acabando así con la perpetuación de las desigualdades, el uso de alianzas para ello, la formación holística, y el foco en la persona, intentando siempre no solo atender a las necesidades de la empresa, sino a las necesidades de la propia persona siendo ésta la clave para que la inserción sea sostenible.

Buena práctica III: EPHIMERA (PYME)

Ephimera S.L, es una pyme dedicada al sector de la hostelería, bastante sensibilizada con la igualdad de género y que está contratando a personas refugiadas no dejándose llevar por el miedo y la ignorancia. Ephimera, gracias a la recomendación de una persona de su red de contactos conoció que CEAR actuaba como bolsa de empleo seleccionando y formando a refugiados, y decidió confiar en sus servicios para suplir la falta de adecuación de otros servicios a sus necesidades.

Ephimera tenía un problema a la hora de contratar a sus trabajadores. Generalmente, encontraban a trabajadores a través de conocidos o bolsas de empleo ordinarias. Dichos trabajadores no se adaptaban a la cultura de la empresa, dando lugar a que hubiera una gran rotación. Esto se debía a que los trabajadores seguían ciertas dinámicas extendidas en el mundo de la hostelería como la verticalidad en los equipos y cierta “agresividad” a la hora de trabajar que eran contrarias a la cultura de Ephimera. Al ser la forma de trabajar colaborativa y cooperativa en Ephimera no encontraban a personas adecuadas para su empresa, hasta que CEAR resolvió su problema gracias a su labor de intermediación.

María Álvarez destaca que las ventajas que ella obtiene de la contratación de refugiados son principalmente debidas al trabajo de CEAR, quien hace una buena selección y formación del personal, adaptándose a las necesidades de la empresa. Además, remarca que todas las personas que les ha enviado CEAR han sido trabajadoras, comprometidas y con gran motivación, perfil que no encontraban antes por otras vías. Pese a no tener ningún incentivo fiscal, económico o bonificación por contratar a este colectivo, Ephimera sigue optando por este talento pues le da buenos resultados y le sale rentable, y así se lo comunican a otras pymes, algunas de las cuales también se han animado a contratar a este talento, aunque sigue siendo residual el número de pymes que contratan a estos colectivos. Predicando con el ejemplo, aproximadamente de un 10-25% de los trabajadores de Ephimera, dependiendo del momento, son personas refugiadas. Actualmente, Ephimera cuenta con la plantilla con 40 trabajadores, y 7 de ellos son personas refugiadas, de estas, una persona es transexual y otra tiene género indefinido, colaborando así con la nueva línea de CEAR que busca insertar a personas a las que se les ha vulnerado el derecho de la libertad sexual. La gran concienciación de Ephimera también se pone de manifiesto al intentar la empresa tener en sala a trabajadores de distintas razas y etnias, tendiendo lazos a la diversidad y la igualdad.

Además, Ephimera participa de manera activa en jornadas organizadas por CEAR hablando de manera transparente sobre los inconvenientes y ventajas de contratar a este colectivo, e indicando que si Ephimera contrata a este tipo de talento es porque es económicamente beneficioso para ella gracias a la labor de CEAR. En cuanto a los inconvenientes, el principal inconveniente es que estas personas refugiadas necesitan mayor atención que otros perfiles y más formación, este gap que tienen a la hora de llegar a Ephimera es un coste que asuma la empresa, pues la misma no les contrata como aprendices, sino con los mismos contratos que se conceden a las personas con 4 o 5 años de experiencia. Para una pyme tener que enseñarles dinámicas de trabajo e incluso dinámicas culturales es un coste importante, no obstante, al ser trabajadores que permanecen durante años en la empresa, una vez que se consolidan los perfiles de dichos trabajadores el coste inicial se acaba viendo diluido. También cabe mencionar que desde

que Ephymera colabora con CEAR, periodo aproximadamente 2 años, aún no han tenido ninguna dificultad con la tarjeta roja, ni ninguno de sus trabajadores han perdido el permiso de trabajo, es más, la mayoría de ellos están paralelamente tramitando el arraigo.

La práctica de Ephimera se ha clasificado como buena práctica porque el testimonio de la misma como es calve para fomentar la contratación de las personas vulnerables dentro de las pymes, las cuales como ya hemos mencionado son el 99% de las empresas españolas y suponen un 67% de los puestos de trabajo. Gracias a la labor de intermediación de CEAR, a Ephymera le sale rentable contratar a algunos de los colectivos con más dificultades para encontrar un trabajo digno debido a su difícil situación administrativa y la posibilidad de quedarse en una situación irregular de manera sobrenvenida. Que la empresa haga eco de este discurso es fundamental en aras de insertar a todas estas personas en situación de especial vulnerabilidad. Además, Ephimera y su actuación innovadora sirve de ejemplo y referencia, animando a otras pymes a contratar a estas personas y fomentando las alianzas entre las pymes y el tercer sector.

En conclusión, la práctica de Ephymera se ha puesto de ejemplo de buena práctica, pues es innovadora, resultado de la cooperación entre distintos sectores, sensible con la discriminación, replicable y sostenible.

Buena práctica IV: “EN LA LÍNEA DE SALIDA” (STARBUSCKS)

Starbucks, una cadena de cafeterías caracterizada por sus amplios y luminosos espacios que permiten trabajar a la vez que se disfruta de un café, forma parte del grupo Alsea, operador de restaurantes líder en América Latina y España (Alsea, 2020).

Cada una de las marcas del grupo Alsea ha elegido un colectivo vulnerable en base a la imagen de su marca y su modelo de negocio para formarles e insertarles en sus empresas. Concretamente, Starbucks, por directiva internacional del CEO se ha centrado en el colectivo refugiados para contribuir a dar la respuesta social, gubernamental y empresarial que necesita la crisis de refugiados.

El programa dura 7 semanas, 3 semanas de formación específica de barista, de la marca y de ciertas competencias personales como gestión del estrés y comunicación, y 4 semanas de prácticas en la empresa. En caso de que pasen satisfactoriamente dichas prácticas la empresa los contratará con contratos indefinidos.

Las personas que entran a formar parte de este programa son refugiados que, aunque en muchas ocasiones han ejercido mandos intermedios en sus países en otros sectores, no suelen tener experiencia en el mundo de la hostelería. De igual modo, en la actualidad, se intenta que las personas que se insertan sean refugiados que lleven al menos 2 años en España, para así en caso de que les denieguen la solicitud de asilo se pueda suspender el contrato y empezar a tramitar el arraigo (requiere la prueba de 3 años de residencia en España), tramitación que lleva a cabo Starbucks por sí misma, contando con el apoyo y colaboración de CEAR y otras organizaciones.

Una de las innovaciones de este programa con respecto a otros proyectos de RSC del grupo, es la figura del mentor. En este proyecto se le asigna un mentor, que es un trabajador de otra tienda Starbucks, a cada una de las personas que entran en el programa. La función del mentor es acompañar durante el proceso, y servir de apoyo y guía. Se busca que sea un trabajador de una tienda distinta a dónde se inserta la persona para conseguir cierta objetividad a través de la mirada de un tercero imparcial que no trabaja en el día a día con la persona. La figura del mentor permite también motivar al trabajador que realiza dicha función, y crear la sensación de pertenencia al proyecto e incluso un mayor compromiso con la marca.

También cabe mencionar que el programa ha ido evolucionando a lo largo de los años, y desde el año pasado el mismo incluye conversaciones en las tiendas de Starbucks con la colaboración de voluntarios de la marca y de profesores de español de CEAR con el objetivo de dar apoyo en el aprendizaje de castellano a aquellos que llevan menos de 6 meses en España, que no tienen aún el permiso de trabajo y para los que el idioma supone una barrera. Esta parte del programa es completamente altruista pues se ayuda a personas que no tienen un perfil “empleable” en las marcas del grupo Alsea por las dificultades de comunicación con los clientes que tienen estas personas por culpa de la barrera que supone el desconocimiento del idioma.

María Escribano señala como los factores de éxito del programa “En la línea de salida” el compromiso de la marca Starbucks y de los profesionales de la misma con el proyecto, pues esta es la única manera de que realmente el proyecto funcione. Indica que hay poca comunicación al exterior sobre el proyecto y que realmente hay un sentimiento de pertenencia y de sentirlo como propio dentro de Starbucks, el cual es compartido por todos los voluntarios colaboradores y formadores. La segunda clave del éxito es que el programa se ha adaptado a las necesidades del colectivo refugiado gracias a la alianza con las asociaciones sociales. En su primera edición, el programa en línea de salida fue un fracaso, pues el mismo se creó con la ayuda de una consultora y posteriormente se contactó con las asociaciones sociales para encontrar talento refugiado. Esto hizo que el programa no se adaptara a las necesidades y demandas de dichas personas, y que las mismas no acabaran el programa. Por ello, sin duda adaptar el proceso no a las necesidades de Starbucks, sino a las necesidades de las ONGs y, sobre todo, de las personas refugiadas a las que se busca insertar es clave.

Otra de las claves de éxito de programa es la alianza de Starbucks con organizaciones como CEAR que realizan un acompañamiento de la persona, y velan porque en todo momento éstas tengan permiso de trabajo y todos los papeles en regla, comunicándole a la empresa cuando se le haya denegado el permiso a la persona para impedir contrataciones de personas en situación irregular y la consiguiente, vulneración de la ley y potencial sanción administrativa. La labor de CEAR hace que Starbucks pueda contratar al talento refugiado, y beneficiarse de sus ventajas competitivas: compromiso, motivación, etc., sin tener que preocuparse de los temas legales y las dificultades que esto conlleva.

Otro aspecto de la incorporación de talento refugiado (además, de la motivación y compromiso) que beneficia a Starbucks es la disminución de la rotación de trabajadores. En el sector de la hostelería los contratos suelen ser de 20 o 30, lo que hace que la rotación sea muy alta, pues las personas salen de la empresa cuando encuentran contratos de trabajo de mayor duración. En cambio, el talento refugiado presenta una menor rotación en estos puestos, posiblemente por las dificultades de su situación, y Starbucks se ve beneficiado de ello. Muchas de estas personas refugiadas acaban haciendo carrera dentro de la empresa llegando a puestos de responsabilidad.

Principalmente se ha caracterizado esta práctica como buena práctica por las alianzas que presenta la misma entre organizaciones de diferentes ámbitos (empresas, ONGs, fundaciones), por haberse desarrollado el proyecto en base a las necesidades de los refugiados y adaptándose a las mismas poniendo así, el foco en la persona y no en la organización. También ha influido que sea replicable tal y como muestra la incorporación del proyecto en otras ciudades españolas y que Starbucks España sea un referente para otros países en RSC. La evolución y mejora del proyecto a través de prueba y error, y la creación de pertenencia que se ha creado involucrando a todas las personas de Starbucks y sensibilizándolas con esta realidad, junto, con demostrar que actuar éticamente y en beneficio de la comunidad no es incompatible con el beneficio económico son claves para clasificarlo de buena práctica.

Buena práctica V: NANTIK LUM

Nantik Lum, fundación que realiza la inserción socio-laboral de mujeres, migrantes y jóvenes a través de las microfinanzas y el emprendimiento inclusivo, lleva a cabo todos los servicios no financieros: formación, asesoramiento en el plan de negocio, análisis de la viabilidad del proyecto, elaboración del expediente financiero, de informes y acompañamiento de la persona durante todo el proceso, ayudando así a que la misma obtenga la financiación que necesita, que en la mayoría de los casos será otorgada por el microcrédito de Microbank, que es quien realiza el servicio financiero. Incluso en algunos casos cuando la cuantía necesaria es pequeña, Nantik Lum es quien otorga el dinero, el cual tiene que ser devuelto para garantizar la sostenibilidad del programa y la ayuda a otras personas vulnerables. Entienden que las personas devolverán el dinero por la dignidad inherente al ser humano, y por la responsabilidad que adquiere la persona. Lo cierto es que en la mayoría de los casos devuelven el dinero. Los casos en los que no se devuelve suele ser por haber encontrado grandes dificultades en el proceso, porque se trata de personas muy vulnerables y Nantik Lum es comprensivo ante el impago.

Nantik Lum generalmente lleva a cabo la inserción apoyando el autoempleo individual, pero en algunas ocasiones también cooperativo, aunque cabe mencionar, que hay otras entidades, como la Fundación Tomillo, especializadas en este último tipo de emprendimiento el cual entraña mayor complejidad. Para ello, lleva a cabo tres programas: el programa AVANZA, programa CREA, y la plataforma online de emprendimiento y microfinanzas (PEM).

El programa AVANZA consiste en todo un itinerario formativo, junto con asesoramiento y acompañamiento para emprender, y está especialmente destinado a personas en desempleo e inestabilidad, especialmente mujeres, migrantes y jóvenes, el mismo consta de 10 talleres.

El programa CREA sigue el mismo método que programa AVANZA, pero se destina en exclusiva a mujeres vulnerables, y con una metodología grupal; y por ello, tiene ciertas especialidades, como fomentar la creación de un grupo entre las mujeres que participan en el programa y el apoyo de unas a otras, incluso se les apoya si quieren emprender en grupo, aunque como hemos mencionado antes, en la mayoría de los casos se tratará de un emprendimiento individual, pese a fomentar la ayuda mutua. Además, de conseguir que emprendan como forma de inserción socio-laboral, el programa CREA busca el empoderamiento de las mujeres que forman parte del mismo, de ahí la elección de la metodología grupal para facilitar este empoderamiento a través de la creación de redes.

PEM es una plataforma online de emprendimiento y microfinanzas a la que puede acceder cualquier persona que desee adquirir los conocimientos básicos para emprender. La PEM se creó con la ayuda del Instituto de Crédito Oficial en 2011 para poner en contacto a los distintos actores del sector, entidades sociales, universidades, consultores, cajas de ahorro y administraciones públicas. En 2016 Nantik decidió reenfocar la PEM para dirigirse a los emprendedores. En la actualidad, la finalidad de la misma es permitir que cualquier emprendedor se forme en su campus a través de Moodle a través de esta plataforma online, y puedan acceder a asesoramiento en caso de que lo necesiten mediante Skype, mail etc. En esta plataforma trabajan los técnicos.

Tanto en el programa CREA como en el programa AVANZA participan los mismos actores: 1) participantes/usuarios de los programas, 2) técnicos de proyecto, 3) voluntarios (corporativos o individuales).

Los técnicos de proyecto son siempre necesarios pues, son los que realizan la formación, el asesoramiento y el acompañamiento. Suelen ser licenciados en materias como derecho, ADE, Economía, aunque hay otros perfiles profesionales. En cuanto a los voluntarios, pueden ser corporativos o individuales, suelen ser técnicos especialistas en distintas materias por lo que también imparten talleres. Por ejemplo, en la actualidad colaboran voluntarios de la Caixa y de KPMG, además de ayudar en la formación, llevan a cabo una tutorización individual de los participantes de los programas. Los terceros actores y protagonistas, son todas aquellas personas vulnerables que se benefician de los programas. En el programa CREA son exclusivamente mujeres, pero el resto de programas está centrado en personas desempleadas o en situación de inestabilidad, especialmente para mujeres, migrantes y jóvenes. El mes pasado comenzó un módulo específico para jóvenes que están cursando Formación Profesional, a los que se les formará y, además, se les dará acompañamiento a través de la PEM.

Por la dificultad de medir el impacto y la gran cantidad de recursos, principalmente económicos, que requiere el estudio del mismo, actualmente solo podemos hablar de resultados y no de una medición propiamente dicha del impacto. No obstante, este año con la colaboración de la Universidad Pontificia Comillas han empezado a trabajar en una base de datos para realizar un análisis y estudio del impacto el cual permitirá mostrar la calidad de las iniciativas, dar información a los *stakeholders* y probablemente, mejorar las posibilidades de acceder a una mayor financiación.

Aproximadamente, 1/10 personas que inician el itinerario de inserción en los programas acaban emprendiendo, pero no tenemos más información acerca del éxito de sus negocios o la duración de los mismos. En cualquier caso, están elaborando una base de datos con todos aquellos emprendedores de los últimos 6 años aquí en España para poder evaluarlo.

Otros resultados a tener en cuenta en lo relativo al programa AVANZA es que participaron en el mismo 132 personas, se llevaron a cabo 60 planes de empresa y finalmente se crearon 18 negocios. Muchas veces no se lleva a cabo el negocio porque no acaban de estar convencidos con llevar a cabo el mismo, o porque no encuentran suficiente financiación o porque encuentran otro trabajo por cuenta ajena durante el proceso, lo cual se considera un éxito también ya que se produce su inserción laboral.

Nantik destaca como sus factores de éxito la innovación que presentan las iniciativas de Nantik Lum desde el punto de vista financiero gracias al profundo conocimiento que tienen del sector y, como segundo factor de éxito, el “boca a boca”, gracias a la calidad de sus iniciativas han conseguido que los usuarios recomienden las mismas a otras personas que acaban convirtiéndose en futuros usuarios. El hecho de que no solo se acompañe a las personas en la formación para emprender, sino que también se asesore financieramente a la misma y se le ayude a obtener la financiación es clave. Nantik Lum se encarga de analizar la viabilidad económica-financiera del proyecto, la mejor fuente de financiación teniendo en cuenta las características del proyecto, las necesidades financieras del mismo y la situación personal y patrimonial de la persona emprendedora.

Además, cuentan con convenios y contactos con bancos y otras entidades que ofrecen financiación, destacando especialmente Microbank como el mayor proveedor de microcréditos de España y parte de Europa, aunque este sólo aporta la financiación. De igual modo, cabe destacar que hay un comité de riesgos en Nantik Lum que analiza todas las operaciones en profundidad y decide si se presenta la operación o no a Microbank u otro banco. Finalmente, Nantik elabora un expediente financiero que contiene todos los documentos que se consideran necesarios para obtener la financiación, así como un informe que elabora el técnico que ha trabajado el caso.

El motivo por el que indicamos que la práctica realizada por Nantik es una buena práctica, es por las alianzas de la misma con los distintos sectores, intentando así crear sinergias, y beneficiarse de los conocimientos del mismo. Por ejemplo, la alianza con la Universidad Pontificia Comillas permitirá a Nantik utilizar para la mejora de sus programas los conocimientos de esta para medir el impacto y probablemente también le permita innovar. Otro de los rasgos que ha llevado a su elección es consistir en un programa integral que forma, asesora y acompaña para insertar a través del emprendimiento individual, ámbito en el que no hay demasiados expertos que trabajen para conseguir la inserción de personas vulnerables en el mismo. Y finalmente, por su innovación y profesionalidad gracias al profundo conocimiento del sector.

Buena práctica VI: EL MANDELA. (EMPRESA DE INSERCIÓN)

El Mandela es un proyecto de economía social, concretamente, uno de los proyectos de la empresa de inserción Amoverse Empresa de Inserción S.L.U de la Fundación Amoverse, la cual está muy vinculada a la Fundación San Juan del Castillo.

Concretamente se trata de un restaurante africano en el centro de Madrid. En sus inicios era un proyecto de una persona subsahariana que debido a los conocimientos y experiencias previas en su país tenía la inquietud de emprender y con la ayuda del servicio jesuita montó este restaurante. En la actualidad, ha evolucionado hasta convertirse en una empresa de inserción.

Al ser empresa de inserción tiene ciertos beneficios como subvenciones de la comunidad de Madrid, (aunque la cuantía de las mismas no cubre ni el 10% de la facturación), y el apoyo de gran cantidad de personas que están dispuestas a ayudar a que el proyecto social siga adelante.

A la hora de buscar personal, se centran principalmente en el centro de acogida a migrante subsaharianos Baobab, de la Fundación de San Juan del Castillo.

Además, optan por la idea de restaurante en lugar de bar, para poder diferenciarse de la competencia, y, sobre todo, para poder darle a sus trabajadores una formación profesional y de calidad, entendiéndolo que, si saben cómo comportarse adecuadamente en un restaurante de categoría, podrán adaptarse satisfactoriamente a cualquier otro espacio del sector de la hostelería y la restauración. Esto se debe a que en ningún caso hay que olvidar, que el objetivo fundamental de “El Mandela” es conseguir formar y dar experiencia a personas en riesgo de exclusión social, en concreto, a personas subsaharianas para ayudarlas a acceder al mercado laboral. Desde sus inicios ha habido 14 trabajadores con contratos de inserción en su empresa, y de ellos, todos menos el último trabajador que salió hace apenas un mes del restaurante y que se encuentra en periodo de búsqueda activa de empleo, y los dos trabajadores que trabajan actualmente en el restaurante, han conseguido insertarse. La mayoría se encuentran insertados en el sector de la restauración, aunque hay excepciones.

No obstante, la principal dificultad que tiene el Mandela es su viabilidad económica. El coste de los trabajadores para el Mandela es muy elevado, ya que tienen 9 trabajadores, y más del 50% son personas en riesgo de exclusión que tienen contratos de inserción de media jornada, y generalmente, la duración no puede ser inferior a un año por imperativo legal, aunque en algunos casos se permite que sean de seis meses con opción de prórroga por otros seis meses. Poder mantener todos estos contratos hace necesario que el restaurante sea exitoso desde el punto de vista empresarial, y esto es un nuevo reto para “El Mandela”. Además, para cumplir con el itinerario de inserción, algunos de los trabajadores tendrán que llevar a cabo los roles de PTP (personal técnico de producción), PTI (personal técnico de inserción) y PTA (personal técnico de acompañamiento), siendo profesionales en la materia y cobrando un plus por ello. También señalan como limitación la falta de profesionalización de los negocios llevados a cabo por el tercer sector, siendo necesario incorporar una mayor visión económica y de negocio a este tipo de proyectos.

Para conseguir esa viabilidad económica, están haciendo uso de sus alianzas y contactos para transformar la imagen del restaurante intentando dar una experiencia aún más africana. También se están dedicando a analizar los competidores y el mercado para intentar conseguir que el Mandela se diferencie, pero que también se adapte a la cultura española y sus gustos gastronómicos, y, sobre todo conseguir ofertar un tipo de comida que la gente esté dispuesta a comer asiduamente, ya que una de las mayores limitaciones que tiene en la actualidad el “Mandela” es que ofrece comida que la gente solo come muy de vez en cuando. Otra dificultad para la viabilidad económica del Mandela es que por ser una empresa de inserción una vez que los trabajadores han aprendido y pueden aportar lo máximo de sí, finalizan su contrato para ayudar a la inserción de otra persona, no pudiendo beneficiarse de las experiencias adquiridas por ninguna persona. La rigidez legal y la necesidad de tener personal formativo de producción y personal que realice un seguimiento psicosocial de la persona también tienen sus costes y dificultan la viabilidad económica, aunque por otra parte hacen que la inserción que consigue “El Mandela” sea efectiva y sostenible.

En cuanto a las claves de éxito de “El Mandela”, Miguel Ángel Durán, señala el gran apoyo de la Fundación, la calidad del servicio, su comida, el apoyo que suscita el proyecto y hacerles vivir una experiencia a aquellos que acuden a él, dando lugar a valoraciones muy positivas en páginas como el tenedor y por de boca en boca.

“El Mandela” se ha puesto de ejemplo como buena práctica, en primer lugar, por su evolución y continua reinención, encontrándose actualmente en una nueva reinención en búsqueda de la consecución de la viabilidad económica. En segundo lugar, por el acompañamiento integral que realizan a la persona durante el proceso consiguiendo una inserción laboral sostenible. Otros factores determinantes han sido las alianzas de las que se sirve para llevar a cabo el proyecto poco común e innovador.

Buena práctica VII: ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL DE LA PERSONA (CÁRITAS, ACCEM Y CEAR)

Se han identificado que tanto CEAR, como Cáritas, como ACCEM realizan buenas prácticas de inserción con financiación procedente principalmente del Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Fondo social Europeo (FSE). Si bien hay algunas diferencias en la manera en que llevan a cabo la inserción, se analizan conjuntamente, pues el método es prácticamente el mismo.

La principal característica de la práctica de las tres es que realizan un acompañamiento de la persona durante todo el proceso de inserción laboral, y, que, además, este proceso de inserción laboral está dentro de un proceso más amplio que es el de la inserción social, el cual lucha contra todas aquellas dimensiones que dan lugar a la exclusión.

Realizan un itinerario de inserción personalizado para cada persona en aras de insertarla en el mundo laboral. Este itinerario se realiza de forma holística, incluyendo una formación competencial (a veces realizadas por la ONG, y a veces derivada – como en el caso de ACCEM), una formación personal, un empoderamiento de la persona, y una continua orientación laboral y acompañamiento de psicólogos y trabajadores sociales. Durante todo el proceso de inserción participan técnicos profesionales en los distintos aspectos del proceso, se intenta conseguir la coordinación de todos ellos para obtener un resultado satisfactorio.

También estas ONGs actúan como agencias de colocación, y ahí juegan un papel clave los prospectores que sirven para acercar el mundo empresarial al tercer sector, y para explicarles a las empresas los beneficios de contratar a estas personas en situación de especial vulnerabilidad.

Mayoritariamente, se indica como beneficio que la contratación de estas personas en situación de especial vulnerabilidad ayudará a la empresa a cumplir con la responsabilidad social corporativa (la cual cada vez es más importante), y que, además, se trata de una contratación de talento, tanto desde el punto de vista profesional como desde el punto de vista de las competencias personales necesarias para realizar bien el trabajo. Otro de los beneficios que se indican a las empresas es el apoyo que las mismas recibirían de las ONGs, destacando la laboral que hace el equipo jurídico de las ONGs para sobrepasar cualquier dificultad que pudiera entrañar la contratación de estas personas. También es valorable que las ONGs continúan con el seguimiento de la persona una vez que esta ha sido insertada, por ejemplo, ACCEM hace 3 seguimientos durante el periodo de un año: al inicio, a los seis meses y a la finalización del contrato o al año en su caso. El seguimiento consistirá en hablar tanto con la empresa como con el trabajador, con el objetivo de resolver cualquier posible dificultad que esté apareciendo en la relación laboral (Entrevista a Carmen Sanjurjo, 2020).

Además, los prospectores analizan las demandas del mercado laboral y de empresas concretas para formar a las personas en esas competencias, y tras ello, conseguir insertarlas efectivamente en dichos puestos. También reciben *feedbacks* de las empresas con respecto a personas en situación de especial vulnerabilidad que se insertaron en ellas, para así poder mejorar sus procesos de selección y formación.

Si bien tienen ciertas cosas en común las tres ONGs, también tienen ciertas diferencias que deben ser mencionadas. Por ejemplo, mientras que ACCEM y CEAR se dedican principalmente a la inserción de refugiados y migrantes, Cáritas lleva a cabo la inserción de todo tipo de colectivos.

También debe mencionarse que Cáritas además de actuar como agencia de colocación, imparte formación, y aunque no es su actividad principal, pues hay otras organizaciones especializadas en ello, también fomenta el autoempleo y da asesoramiento a emprendedores a través de la Fundación Labora. Para aquellos que no han conseguido insertarse en el mercado laboral como trabajadores por cuenta ajena ni por cuenta propia tras la ayuda de Cáritas, la ONG les permite colocarse en algunas de sus empresas de inserción para *“enseñarles a trabajar, trabajando”*. Actualmente, Cáritas dispone de 4 empresas de inserción: Asiscar, Carifood, Textil Empleo y Taller 99.

De igual modo, debe mencionarse qué Cáritas ha comenzado a implantar en el proceso de diagnóstico de competencias, dinámicas grupales en las que las personas eligen su itinerario profesional, es decir, a qué quieren dedicarse usando técnicas parecidas al *“Design Thinking”*. Esto facilita que las personas identifiquen cuáles son las necesidades del entorno, cómo pueden ellos resolverlas encontrando su hueco en el mercado laboral, y analizando las fortalezas y debilidades que tienen ellos como individuos. Posteriormente, las personas validarán sus hipótesis con los orientadores de Cáritas y su entorno más cercano para conseguir así elegir el camino que mejor se adapte a ellos. El otro aspecto innovador de Cáritas según la organización, es que en todo momento se pone a la persona en el centro, siendo esta protagonista de su proceso de inserción, el cuál no está tan estandarizado como en otras entidades. Dicho esto, cabe mencionar que, si bien estas dos prácticas son innovadoras, en ocasiones dan lugar a grandes dificultades, pues gran cantidad de personas se encuentran en tal estado de vulnerabilidad que no son capaces de asumir la responsabilidad que supone el protagonismo que Cáritas les da en el proceso, resultando en fallido el proceso de inserción (Entrevista Mercedes Benito, 2020).

Por otro lado, ACCEM ha impulsado la iniciativa DIVEM- Diversidad Empresa, que proporciona asesoramiento gratuito a las empresas en diversidad, realiza auditorías de diversidad dentro de la empresa y da premios a aquellas empresas que destacan en dicho aspecto. El objetivo de DIVEM es *“concienciar y asesorar sobre el valor estratégico de la diversidad cultural en la empresa y sobre la capacidad que tienen estas de generar un cambio social”* (DIVEM, 2019).

Estas tres prácticas son clasificadas como buenas por ser resultado de alianzas entre distintos agentes y sectores, por tratarse de un proceso de formación holístico (formación técnica, formación personal, empoderamiento) e integral, que concibe la inserción laboral como una parte de la inserción social, y en el que colaboran expertos de diferentes ámbitos acompañando a la persona durante todo el proceso, pero intentando evitar tener una actuación paternalista que no haga que la persona sea protagonista de su proceso, tomando la responsabilidad que el mismo requiere.

Recapitulación:

Tras el análisis de las anteriores prácticas, se recoge la información recabada en una tabla en aras de comprobar si se cumple la hipótesis de partida que las identificaba como buenas prácticas.

FIGURA 16: CLASIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS RECOGIDAS CONFORME A LOS TRIBUTOS DESTACABLES DE LAS MISMAS

	Efectiva	Sostenible	Replicable y adaptable	Sensible con la igualdad de género	Sensible con la no-discriminación	Alianzas
CEAR	x	a veces	x		x	x
ACCEM	x	a veces	x		x	
CÁRITAS	x	a veces	x		x	x
ARACNE +	No datos suficientes	x	x		x	x
PAZ	No datos suficientes	x	x		x	x
EDIPHORIA	x	x	x		x	x
NANTIK LUM	No datos suficientes	x	x	x	x	x
LÍNEA DE SALIDA	x	x	x		x	x
EL MANDELA	x	x			x	x

Tabla de elaboración propia a través de los datos recabados durante la investigación

En la tabla se observa como ninguna de las prácticas elegidas cumple al 100% todos los rasgos característicos de una buena práctica. No obstante, al ser conscientes de las mayores limitaciones de la práctica con respecto a la teoría, han sido calificadas como buenas prácticas por destacar dentro de las realizadas en la Comunidad de Madrid, y por acercarse a la definición teórica de buena práctica. Se anima a que sigan trabajando en aquellos aspectos que tienen que mejorar para acabar así con la distancia que las separa de la definición teórica.

Además, cabe mencionar que, aunque el aspecto “sensibilidad con la igualdad de género” está presente de manera indirecta en la mayoría de ellas, no se ha marcado como tal, por considerar que se atiende a él de manera muy incidental no otorgándole el valor suficiente. La lucha por la igualdad de género es crucial para aprovechar el enorme potencial que tienen las mujeres como agentes de cambio y para conseguir disminuir las desigualdades dentro de un mismo país (ONU, 2015).

En lo relativo al rasgo de efectividad, a partir de porcentajes de inserción mayores al 50% se ha considerado que la práctica es efectiva. Por último, debe mencionarse que pese a indicar que todas las prácticas son sensibles con la no discriminación, (pues todas las organizaciones conciben que todas las personas son dignas con independencia de su raza, etnia religión o nacionalidad), en muchas ocasiones el pensamiento “realista” de las organizaciones hace que no se luche por la inserción de las personas en puestos para los que se requiere una mayor cualificación, propiciando así indirectamente cierta discriminación por contribuir a la perpetuación de desigualdades.

Capítulo IV: Conclusiones, limitaciones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

El capítulo trata de exponer los resultados del análisis realizado. El análisis ha versado sobre la realidad actual de la inserción laboral, el mercado de trabajo y las prácticas de inserción realizadas por los distintos agentes. Es destacable su especial sensibilidad con la igualdad de género. Además, durante el mismo se puso especial atención a las buenas prácticas y a los colectivos: migrantes, refugiados y jóvenes.

En aras de conseguir una mayor claridad, el capítulo se divide en tres partes. La primera expone las conclusiones que se han obtenido de este trabajo de investigación. Dentro de ellas se incluyen los factores de éxito que hacen que una práctica de inserción sea sostenible y efectiva, las limitaciones a las que se enfrenta la inserción laboral y los retos actuales. La segunda se dirige a los distintos agentes de inserción, otorgándoles a cada uno de ellos ciertas recomendaciones sobre cómo actuar para contribuir positivamente a la inserción laboral de personas en situación de especial vulnerabilidad. La última parte del capítulo expresa las limitaciones de este trabajo y propone futuras líneas de investigación sobre la materia.

4.1- Conclusiones.

A continuación, se explican los rasgos que se han identificado como esenciales para que un proceso de inserción termine en una inserción laboral sostenible, efectiva y de calidad, que propicie la inserción social de aquellos que aún no gozaran de ella.

En primer lugar, se ha concluido que para que sea exitosa es necesario que la práctica de inserción sea holística, es decir, que no solo se encargue de formar a la persona técnicamente para un empleo, sino que también la prepare en competencias personales. También es crucial el acompañamiento psicosocial durante todo el proceso. Además, para que la inserción sea efectiva es necesario que todos los profesionales involucrados en el proceso holístico se coordinen adecuadamente, y que se conciba la inserción laboral como una parte de un proyecto más amplio que busca la plena inserción social de la persona. Este enfoque dará lugar al empoderamiento de la persona, haciendo a la misma protagonista de su inserción, generándole autonomía, y permitiéndole así adaptarse a la realidad cambiante del mercado de trabajo.

En segundo lugar, será necesario que la persona realmente quiera insertarse. Esto se debe a que en la práctica se ha demostrado que por muchos recursos que se destinen a la inserción de una determinada persona, si la persona no tiene la voluntad de insertarse, la motivación de esforzarse para ello, y el valor del trabajo¹⁴, la inserción será prácticamente imposible. La necesidad de valorar el trabajo y vincularlo a la dignidad de la persona es primordial, pues de lo contrario la mayoría de ellos preferirán permanecer cobrando la

¹⁴ El valor del trabajo se refiere a que la persona no conciba el trabajo únicamente como un medio de adquirir recursos económicos, sino también como un medio de adquirir otros valores, como la satisfacción, la realización y desarrollo personal, el empoderamiento, etc.

renta mínima de inserción, y no asumir los riesgos que supone la entrada al mercado laboral.

También hay bastante consenso (tal y cómo se observa en la práctica) sobre un tercer aspecto: la necesidad de que diferentes agentes provenientes de diferentes sectores, por ejemplo, del sector público, privado, del tercer sector y del académico, cooperen para conseguir una inserción efectiva. Esto se debe a que la cooperación da lugar a la creación de sinergias y al beneficio mutuo. Por ello, algunos expertos consideran que la Administración Pública debería legislar de manera que esta cooperación no fuera voluntaria, sino obligatoria, acercándose así los intereses del Tercer Sector y del sector empresarial (Entrevista a Carmen Sanjurjo, 2020). También es clave para la alineación de dichos intereses, la figura del prospector, pues este actúa de mediador entre el sector privado y el tercer sector, facilitando que se cubran las necesidades de ambos y propiciando una inserción sostenible, gracias al análisis del mercado de trabajo, de las necesidades específicas de las empresas y de los perfiles demandados por las mismas.

Como cuarto punto a remarcar, cabe mencionar que se conseguirá el objetivo de la inserción efectiva y sostenible, cuando se ponga el foco en la persona, y se haga uso de la ventaja competitiva que tenga la misma. Por ejemplo, la inserción de los refugiados en Starbucks es sostenible y efectiva porque se ha sabido aprovechar la ventaja competitiva de los mismos que es su menor rotación. La menor rotación que suelen presentar los trabajadores de este colectivo beneficia a la empresa y hace que la misma prefiera optar por contratar a personas refugiadas. Otro ejemplo que muestra el aprovechamiento de la ventaja competitiva, es la realización por personas ciegas de trabajos relativos a la destrucción de documentos confidenciales. En conclusión, convertir lo que a priori parece un impedimento en una ventaja competitiva es sin duda la clave del éxito de cualquier proceso de inserción.

Lo anterior llevará a que la inserción tenga un retorno económico positivo para el empleador, siendo esto crucial y representando por ello el quinto factor de éxito de toda inserción laboral. Al fin y al cabo, el mundo de la empresa suele primar el beneficio. No obstante, debe tenerse siempre en mente que el mismo no es incompatible con la ética ni con la mejora de la sociedad.

Como sexto factor de éxito y vinculado en cierta manera al retorno económico positivo, se identifica la profesionalización de la formación recibida por las personas vulnerables. La misma requiere la continua formación de las personas que asisten y enseñan competencias a las personas en situación de especial vulnerabilidad.

Se prevé que la profesionalización de la formación resulte a su vez en la profesionalización de las labores realizadas por las personas en situación de especial vulnerabilidad. Ello probablemente tendría como consecuencia el aumento del valor otorgado a los trabajos que realizan las mismas, contribuyendo paulatinamente a la disminución de la brecha social.

Otro factor de éxito es crear un agravio comparativo negativo para aquellas empresas que no tengan esta especial sensibilidad hacia la inserción de personas en situación de especial vulnerabilidad. Esta práctica favorece la contratación de colectivos vulnerables y se consigue por ejemplo con la creación de ciertos sellos que certifiquen el compromiso de

las empresas ante esta realidad. Por ejemplo, el sello Bequal se les otorga únicamente a las empresas comprometidas con la discapacidad, previa auditoría de las mismas. El sello, en el fondo no es más que una herramienta de marketing para la empresa, una oportunidad de negocio. Lo mismo ocurre con los ODS, que, aunque sean problemas sociales que se quieren resolver, operan como una oportunidad de negocio y una fuente de marketing. Lo ideal sería que la empresa acabara contratando a estas personas no por obtener un determinado sello, sino porque entendieran que realmente tiene un beneficio económico, pues la diversidad les permite incorporar otras perspectivas, conocer otras realidades, y a veces incluso, otras culturas y otros mercados. No hay duda de que la diversidad es una de las claves de la innovación. No obstante, hasta que todas las empresas no entiendan lo anterior, la creación de un agravio comparativo negativo es una buena manera de fomentar la inserción de personas en situación de especial vulnerabilidad.

El octavo factor a tener en cuenta a la hora de insertar consiste en poner atención a las necesidades de la persona que se quiere insertar. Esto quiere decir que se debe intentar adaptar el proceso de inserción a la misma y que se debe buscar un puesto que sea adecuado para la persona. Ello es compatible, y, además, debe compatibilizarse en todo caso, con atender a las necesidades y demandas de la empresa.

El noveno y último factor de éxito es dar testimonio de los proyectos de inserción, y de los beneficios que se obtienen de la inserción de determinados colectivos, pues esta es la manera de dar a conocer lo que se hace y de crear redes. Las redes son claves para lograr la inserción, pues como hemos mencionado anteriormente, las sinergias que se generan en las alianzas son esenciales para conseguir una inserción efectiva y sostenible.

En cuanto a los retos, está claro que tres son los retos principales: 1) insertar a las personas en puestos de mayor valor, 2) incrementar el número de alianzas entre los diferentes sectores a través de la alienación de intereses y 3) aumentar el autoempleo y el emprendimiento en estos colectivos.

No obstante, la consecución de dichos retos e incluso la consecución de una inserción laboral efectiva y sostenible se enfrenta a varias dificultades. Con carácter general se puede mencionar la falta de innovación en el ámbito de la inserción, e incluso, a veces se observa cierta falta de profesionalidad.

Otro impedimento es el temor de las pymes a contratar personas que se encuentran en un proceso de asilo u otra circunstancia que hace que puedan acabar de manera sobrevenida en una situación irregular.

Otro gran obstáculo es la renta mínima de inserción (Entrevista de Mercedes Benito, 2020), la cual puede ser percibida por cualquier persona que acredite residencia legal en la Comunidad de Madrid, siempre y cuando reúna ciertos requisitos que se han establecido legal y reglamentariamente. Esta renta mínima va desde los 400 euros (cuantía recibirá una persona que viva sola sin otros ingresos) hasta el máximo de 950 euros dependiendo de ciertos parámetros, destacando entre ellos el número de personas de la unidad familiar (Comunidad de Madrid, 2020). El hecho de que se pierda esta renta mínima al ser contratado, aunque sea de manera temporal, no incentiva que la gente quiera encontrar trabajo. Esto se debe a que las personas temen que puedan encontrarse con

dificultades para subsistir en momentos posteriores, tras la finalización del contrato o el despido, pues el tiempo en volver a reactivar la obtención de la renta mínima de inserción es significativo. Otra consecuencia de la regulación de la renta mínima de inserción es que los agentes de inserción tengan una mayor presión, pues si la inserción no es sostenible- siendo estable la inserción en el mercado de trabajo de la persona-, sus actuaciones habrán dado lugar a que la persona haya perdido la renta mínima, y, además, no tenga trabajo, agravando aún más la situación en la que se encontraban (Entrevista de Leticia Galdón, 2020).

La limitación anterior está vinculada a otra limitación, la exclusiva percepción del trabajo como medio para conseguir recursos económicos necesarios para la subsistencia. Al ser en numerosas ocasiones la cuantía obtenida a través del trabajo bastante similar a la percibida a través de la renta mínima de inserción, es necesario volver a dignificar el trabajo para incentivar que se quiera obtener el mismo. Hay que convertir el trabajo en algo más que un medio para conseguir recursos económicos, es necesario que estas personas lo vean como una fuente de empoderamiento, de desarrollo y satisfacción tanto personal como profesional.

Otra importante limitación es que las principales encargadas de la inserción de personas en situación de especial vulnerabilidad son las ONGs y las fundaciones. Estas entidades generalmente dependen de subvenciones y financiación de terceros para llevar a cabo los proyectos de inserción. Por ello, cuando pierden cualquiera de las fuentes de sus ingresos, todos sus proyectos se ponen en riesgo, siendo imposible la consecución o continuación de algunos de ellos. Este hecho hace que estas organizaciones le tengan que dar mayor importancia a los resultados numéricos, pues son los que justifican su labor, y les permite acceder a la financiación. Esta dependencia de las cifras supone una limitación para la inserción de personas en situación de especial vulnerabilidad, pues da lugar a que en muchas ocasiones estas organizaciones no tengan tan en cuenta la calidad de inserción, es decir, que se trate de una inserción que no perpetúe las desigualdades y que se adapte a las necesidades y deseos de la persona y no tanto a los de la empresa. Ello resulta en inserciones efectivas, pero que en muchas ocasiones no son sostenibles ni en puestos adecuados a la competencia profesional y formación de la persona.

También los expertos hacen referencia a otras limitaciones derivadas de la sociedad española y la legislación. Por ejemplo, es una opinión extendida que la rigidez de la legislación española y europea dificulta la inserción de las personas en situación de especial vulnerabilidad a través del autoempleo.

Como es obvio, la inestabilidad política de España y los continuos cambios de legislación también son dificultades/limitaciones para la inserción, pues en numerosas ocasiones ciertos proyectos no pueden continuarse o concluirse por la pérdida de financiación debido a un cambio de gobierno o porque este ha decidido cambiar la legislación o las políticas públicas.

Sin duda, también limita la inserción, o más bien, la dificulta, el bagaje psicosocial que tienen algunas de estas personas en situación de especial vulnerabilidad como consecuencia de las experiencias que han tenido que vivir. Este hecho hace que en ocasiones la inserción no se consiga tras un largo periodo porque la persona no está en la

situación personal o psicológica adecuada para ello, de ahí la enorme importancia del acompañamiento y de la orientación psicosocial durante todo el proceso de inserción.

Por último, otra de las mayores limitaciones es el estigma que se ha creado frente a estos colectivos que se intentan insertar. Muchas empresas ven la contratación de personas procedentes de los mismos como caridad, de ahí que lo introduzcan en su parte de responsabilidad social corporativa, la cual en numerosas ocasiones está dentro del área de marketing. Al no identificar a estas personas como posible talento al que reclutar, frecuentemente las empresas ofrecen a estos colectivos contratos con condiciones peores a las habituales.

Pese a todas estas limitaciones, cabe mencionar que poco a poco el sector de la inserción va consiguiendo acabar con, o al menos atenuar, algunas de estas limitaciones a través de la lucha continua y de su modernización e incorporación paulatina de ciertas prácticas innovadoras. Por ejemplo, PAZ lucha por acabar con el estigma que hay frente al colectivo refugiado. Por otro lado, Cáritas se propone retos para conseguir la inserción de las personas en puestos más valorados, y la Agencia de Empleo de la Comunidad de Madrid ha estado dispuesta a incorporar metodologías innovadoras en aras de mejorar la inserción. Ver como ciertas pymes, como Ephymera, no sucumben al miedo generalizado, optando por la contratación de personas refugiadas, pese a no ser habitual en el mundo de las pequeñas y medianas empresas, es muy prometedor.

Todos los anteriores ejemplos son innovadores, y es indudable el gran valor que tiene la innovación, pues es la forma de evolucionar. No obstante, cabe mencionar que la misma no se ha considerado como requisito esencial de buena práctica. Pues como dijimos al principio de este trabajo, entendemos buena práctica de inserción laboral como aquella que sea: *“efectiva, sostenible, replicable y adaptable, sensible con la igualdad de género y la no-discriminación, y resultado de la cooperación entre diferentes sectores y agentes”*.

Algunas de las prácticas que hemos considerado como buenas tienen carencias en alguno de los aspectos que caracterizan a las buenas prácticas. No obstante, se han elegido las mismas, por ser identificadas como algunos de los procedimientos más adecuados de inserción que se están llevando a cabo en la Comunidad de Madrid, y, además, porque, aunque tengan aspectos que mejorar en ciertos ámbitos, en mayor o menor medida, tienen todos presentes y están intentando mejorar aquellos en los que tienen mayores debilidades.

4.2- Recomendaciones.

En cuanto a las recomendaciones, a las personas y entidades que se encargan de llevar a cabo los procesos de inserción laboral se les recomienda aplicar los 9 factores de éxito anteriormente explicados e intentar realizar una práctica que encaje en la definición de buena práctica que se ha tomado para el desarrollo de este trabajo.

A la Administración Pública se le recomienda realizar ciertos cambios legislativos. Todos los expertos se han referido a la regulación de la renta mínima de inserción como una

gran limitación a la inserción laboral por desincentivarla, por lo que se recomienda que se cambie dicha regulación. También sería conveniente legislar de manera que se consiguieran alinear los intereses del sector privado y del Tercer sector.

A las empresas se les recomienda comenzar a valorar más a las personas diversas, pues son una fuente de innovación y de creación de sinergias, que suele traducirse en rentabilidad.

Al tercer sector se le recomienda centrarse en la profesionalización de la formación de las personas en situación de especial vulnerabilidad e incorporar la innovación a su sector. El objetivo es que con la aplicación de estas recomendaciones consigan insertar a las personas en un puesto valorado socialmente, luchando así, por la no perpetuación de las desigualdades. Luchar por la inserción de calidad es especialmente importante cuando se trata de insertar a personas con experiencia y elevada cualificación formativa.

A las empresas sociales se les recomienda que lideren las luchas sociales, pues gracias a la combinación que estas tienen de técnicas empresariales, innovación y concienciación, el impacto que pueden generar es abismal.

Al resto de individuos se les recomienda que favorezcan estas iniciativas de inserción de la forma que les sea posible, pues todos, jugamos un rol importante en la consecución de la misma. Por ejemplo, los consumidores podemos poner en práctica el consumo responsable intentando premiar a aquellas empresas que están concienciadas con esta causa u otras causas sociales, fomentando así la consecución del ODS 12.

4.3- Limitaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación de este trabajo es que el análisis de las buenas prácticas de inserción está circunscrito únicamente a la Comunidad de Madrid. Por ello, lo concluido no se puede extrapolar a otras ciudades de España, u otros países, sin previa comprobación de que es válido también para dichas realidades.

Otra limitación ha sido el tasado tiempo con el que se disponía para hacer el trabajo, ya que ello ha hecho que no se hayan podido analizar todas y cada una de las prácticas llevadas a cabo en la Comunidad autónoma de Madrid. Tener que ajustarse a un número de palabras también ha sido una limitación, pues ha impedido que se pueda profundizar más en la materia.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, sería interesante analizar si en el País Vasco y en Barcelona, dónde están más avanzados en el ámbito de la inserción laboral, se siguen las mismas metodologías y procesos de inserción que en la Comunidad de Madrid. De no utilizar las mismas, sería interesante comparar entre si los procesos y metodologías y ver cuáles resultan más efectivos.

También podría ser atractiva como futura línea de investigación analizar una mayor literatura sobre la materia a nivel europeo, y buenas prácticas de inserción llevadas a cabo en otros países de Europa más avanzados que España. Sería también enriquecedor, llevar

a cabo una práctica de inserción que contenga todos los factores de éxito mencionados en este trabajo y ver el resultado e impacto de la misma.

En conclusión, aún queda mucho por mejorar en el ámbito de la inserción, la cual probablemente se vea afectada por los avances tecnológicos que van afectando paulatinamente al mercado de trabajo. Por ello, todos jugamos un rol crucial en la consecución de una inserción efectiva, sostenible y de calidad de las personas en situación de mayor vulnerabilidad. Una mayor inserción laboral con dichas características generará emergentes¹⁵ que resulten en una sociedad mejor, más humana, menos desigual y con menos guerras, en definitiva, es una sociedad de la que todos nos beneficiaremos.

¹⁵ Se utiliza la palabra emergente para designar todos los resultados derivados de la consecución de un aumento de la inserción laboral efectiva, sostenible y de calidad. Algunos ejemplos pueden ser conseguir una mayor integración social, reducir la tasa de paro, disminuir la precariedad laboral y reducir la discriminación por características inherentes a las personas.

Bibliografía

- Abiétar López, M., & Ros-Garrido A., M. F. (2018). Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (94), 155-183.
- Afonso, A. &. (2017). *La exclusión social en España: factores, colectivos en riesgo y el papel de los bancos de alimentos*. Madrid: Cátedra Banco de Alimentos de la UPM.
- Antidroga, A. (2007). *Propuesta metodológica de Inserción laboral a través del autoempleo*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Belassir, A. (2018). *Memoria Social: Empresas de inserción*. Madrid: Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción.
- Cámara Arroyo, S. (2012). *Mejores prácticas del Ombudsman en Iberoamérica. Concepto y elementos característicos de las "Mejores prácticas" aplicados a las Defensorías del Pueblo en Iberoamérica*.
- CAD, F. C. (2018). *Negocios Inclusivos y empresas españolas: El momento de no dejar a nadie atrás*. Madrid: Observatorio Empresarial contra la Pobreza.
- Caro Blanco, F. (2015). *La inserción por el empleo de colectivos vulnerables. Discursos y Estrategias de los Agentes de Inserción en un Contexto de Crisis*. Navarra: Universidad Pública de Navarra.
- Consejería de Economía, E. y. (2020). *Recopilación Normativa: Empleo, Formación, Trabajo, Autónomos y Economía Social*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Comunidad de Madrid (2020). *Renta mínima de inserción*, en: <https://www.comunidad.madrid/servicios/asuntos-sociales/renta-minima-insercion>
- Cruz Roja. (2003). *Buenas Práctica y Capaticación: La inclusión social*. Madrid.
- European Commission. (2015). *Monitoring Good Practices in the areas of employment, social affairs and inclusion*.
- Fernández, J. A. (1988, noviembre). La Formació i la Inserció. Ponencia presentada en las Jornades Tècniques d'Estudi i debat: La Inserció Social i Professional dels Joves. Ayuntamiento de Barcelona, Barcelona.

- Figuera, P. y Bisquerra, R. (1992, marzo). Transició i inserció: una aproximació conceptual. IV Jornades d'Orientació sobre educació per a la Carrera professional. A.C.O.E.P., Barcelona.
- FOESSA, F. (2019). *Informe VII: Sobre exclusión social y desarrollo en España*. Madrid : Fundación FOESSA y Cáritas Española.
- Fournet, M. (1993). S'insérer par le diplôme ou l'expérience? Etude exploratoire des représentations des jeunes 16-25 ans entrés en C.F.I. L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 4, 27, 351-361.
- Gutiérrez, R., & García, J. M. (1996). Inserción Laboral y Desigualdad en el Mercado de Trabajo: Cuestiones Teóricas. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, 269-293.
- Hoftijzer, & Gortazar. (2019). Skills and Europe's Labor Labor Market : How Technological Change and Other Drivers of Skill Demand and Supply are Shaping Europe's Labor Market. © World Bank. Obtenido de World Bank: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29965> License: CC BY 3.0 IGO.”
- ILO Social Security Department. (2007). Addressing the multi-dimensional factors of social exclusion. Turín: ILO Social Security Department.
- ILO Department of Statistic's Data Production and Analysis Unit (2019). The working poor or how a job is no guarantee of decent living conditions.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *El Empleo de las Personas con Discapacidad (EDP)*. Madrid: INE.
- Jill Rubery, M. S. (2004). *Gender Mainstreaming and the European Employment Strategy and Social Inclusion Process*. Machester: EWERC.
- Llano Ortíz, J. (2019). *El Estado de la Pobreza: Seguimiento del indicador de Pobreza y Exclusión Social en España 2008-2018*. Madrid: European Anti Poverty Network ES.
- Marcuello Servós, C. &.-G. (2008). *Informe Sobre las Empresas de Inserción En España*. Valencia: CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Milena Stateva, L. S. (2013). Good practices in social inclusion through employment: Learning from Roma integration. West London Alliance.
- Ministerio de Industria, C. y. (2019). *Marco Estratégico en Política de PYME 2030*. Madrid: Gobierno de España.

- Ministerio de Sanidad, C. y. (2019). *Estrategia Nacional de Prevención y Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social 2019-2023*. Madrid: Gobierno de España.
- Ministerio de Sanidad, S. S. (2014). *Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2013-2016*. Madrid: Gobierno de España.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). *Informe trimestral: de análisis del mercado de trabajo*. Madrid: Gobierno de España.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2010). Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*, 165-183, nº 5.
- Naciones Unidas (1996). Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos II. Estambul.
- Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, A/70/L.1
- Pérez, C. &. (2014). El microcrédito en la lucha contra la exclusión social en España. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 151-167.
- Pérez Escoda, N. (1996). Programa de formació per a la inserció laboral. Barcelona: CEAC.
- Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014.
- Romero, V., Pérez, E., Vidal, S. y Juez, M. (2004). Inserción ocupacional. Barcelona: Altamar.
- Rose, J. (1991). Formación y mercado de trabajo: utilización de los datos para la toma de decisiones. *Formación profesional*, 2, 57-61.
- Veciana Botet, P., & Fontanella Laguna, M. &. (2007). *Las Empresas de Inserción en España*. Barcelona: Fundació Un Sol Món de Caixa de Catalunya.
- Ventura Blanco, J. (2005). *El Prácticum en los estudios pedagógicos y la inserción laboral. Nuevos enfoques ante el reto europeo*. Barcelona: Facultad de pedagogía, Universidad de Barcelona.
- Wilkinson, R. (2019). Ted talk: The Spirit Level.

Por motivos ecológicos, se intenta disminuir el máximo posible el gasto de papel. Por ello, no se proporcionan como anexos el contenido de las entrevistas, y tan solo se adjuntan las preguntas que se hicieron a los expertos para ilustrar el contenido de las mismas. No obstante, el contenido está a disposición de cualquier interesado, quién podrá contactarme en el correo electrónico t_mr97@hotmail.com, para obtenerlo.

ANEXO I: Cuestionario de la Entrevista a Carmen Sanjurjo, Prospectora de ACCEM.

1. ¿Qué es para ti una buena práctica de inserción laboral?
2. ¿Cómo definirías agentes de inserción? ¿Y a quiénes identificas como tales?
3. ¿Cuándo es una práctica de inserción laboral sostenible?
4. ¿Qué colectivos inserta ACCEM?
5. ¿De dónde procede vuestra financiación para llevar a cabo los procesos de inserción?
6. ¿Cuáles son vuestros programas de inserción? ¿y cómo han ido evolucionado a lo largo de los años?
7. ¿Qué rasgo innovador tiene la práctica de ACCEM frente a la de otros agentes de inserción?
8. ¿Cuáles son vuestros factores de éxito?
9. ¿De qué manera incentiváis que las empresas contraten a estos colectivos?
10. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que presentan estos colectivos como trabajadores? ¿Y las debilidades?
11. ¿Cuál es la labor de la figura del prospector?
12. ¿Qué beneficios obtienen las empresas al contratar a estos colectivos?
13. ¿Cuáles son las principales dificultades/limitaciones a la hora de llevar a cabo la inserción labor de colectivos vulnerables?
14. ¿Qué posibles soluciones hay a las anteriores dificultades/limitaciones?
15. ¿Cuáles son los resultados/Impacto de las prácticas de ACCEM? ¿Cuánto suele durar la inserción?
16. Cualquier otra cosa que consideres importante/relevante mencionar.

Anexo II: Cuestionario de la Entrevista a Mercedes Benito, Subdirectora del Servicio Diocesano de Empleo.

1. ¿Qué es para ti una buena práctica de inserción?
2. ¿Cómo definirías el término agentes de inserción? ¿Y a quiénes identificarías como tales?
3. ¿Crees que la incidencia de la tecnología en el mercado de trabajo va a cambiar de manera disruptiva las prácticas de inserción laboral?
4. ¿Cuáles son los rasgos innovadores de la práctica llevada a cabo por Cáritas para la inserción laboral con respecto a la de otras entidades?
5. ¿Como insertáis a los distintos colectivos? ¿Qué diferencias entre los colectivos consideraréis que hay que tener en cuenta a la hora de insertarlos laboralmente? ¿Qué colectivo os presenta mayores dificultades/facilidades a la hora de insertar?
6. ¿Qué es para ti una práctica sostenible de inserción laboral?
7. Resultado/impacto de las prácticas de Cáritas
8. ¿Cuáles son los factores de éxito de la actuación de Cáritas?
9. Dificultades y limitaciones que os encontráis a la hora de llevar a cabo y conseguir la inserción laboral
10. Posibles soluciones a las limitaciones.
11. Puntos/ lecciones aprendidas durante estos años.
12. Futuros líneas de desarrollo de las prácticas realizadas por Cáritas.
13. Cualquier otra cosa que consideres importante/relevante mencionar.

ANEXO III: Cuestionario de la Entrevista a Leticia Galdón, cofundadora de PAZ.

1. ¿Qué es para ti una buena práctica de inserción?
2. ¿Cómo definirías agentes de inserción? ¿Y a quienes identificarías como tales?
3. ¿Qué rasgo innovador tiene la práctica de Paz?
4. ¿Crees que la incidencia de la tecnología en el mercado de trabajo va cambiar de manera disruptiva las prácticas de inserción laboral?
5. ¿Qué características especiales del colectivo refugiado hay que tener en cuenta a la hora de insertarlos laboralmente?
6. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los refugiados? ¿Y sus debilidades?
7. ¿Qué es necesario para que una práctica de inserción laboral sea sostenible?
8. ¿Cuáles son los resultados/impacto de la actuación de PAZ?
9. ¿Cuáles son los factores de éxito de PAZ?
10. ¿Qué dificultades y limitaciones os encontráis a la hora de realizar vuestro trabajo tendente a la consecución de la inserción laboral de personas refugiadas?
11. ¿Qué posibles soluciones hay a dichas limitaciones y dificultades?
12. Puntos/ lecciones aprendidas durante estos años.
13. Futuros líneas de desarrollo de la actuación de PAZ.
14. Cualquier otra cosa que consideres importante/relevante mencionar.

ANEXO IV: Cuestionario Entrevista a Carmen Pérez, Directora General de Nantik Lum

1. ¿Por qué ponéis el foco especialmente en los colectivos: migrantes, jóvenes y mujeres?
2. ¿Quiénes son los actores implicados en vuestros programas?
3. ¿Cuál es el impacto de vuestras iniciativas?
4. ¿Cuáles son los resultados de inserción?
5. ¿Cuáles son los puntos de innovación de vuestras iniciativas en comparación con las realizadas con los mismos fines por otras entidades?
6. ¿Qué apoyo da la Comisión Europea a las Microfinanzas?
7. ¿Cuáles son los factores de éxito de vuestros programas?
8. ¿Qué limitaciones y dificultades os encontráis a la hora de insertar a las personas vulnerables a través del autoempleo?
9. ¿Qué posibles soluciones hay a dichas limitaciones/dificultades?
10. Puntos/ lecciones aprendidas durante estos años.
11. Cualquier otra información que no se haya mencionado y consideres relevante

ANEXO V: Cuestionario de la Entrevista a María Escribano, Responsable de la RSC del Grupo Alsea.

1. Las personas que forman parte del programa “En la línea de Salida”, ¿tienen formación y experiencia en hostelería? ¿o Starbucks les enseña desde cero?
2. ¿En qué consiste exactamente la figura del mentor que aparece el programa, y quiénes actúan como mentores?
3. ¿Una vez después del programa, Starbucks los contrata? De ser así, ¿por cuánto tiempo y con qué tipo de contrato? ¿Se tiene alguna referencia de qué ocurre una vez que las personas finalizan su contrato con Starbucks, es decir, si les resulta fácil la inserción gracias a esta oportunidad o no?
4. ¿Qué tiene de innovador el proyecto “En la línea de salida”?
5. ¿Cuáles crees que son los factores de éxito del mismo? ¿cuánto tiempo lleva funcionando como en la actualidad, y qué cambios se han ido haciendo desde la primera edición del programa?
6. ¿Cuáles son los resultados/el impacto de “En la línea de salida”?
7. ¿Qué beneficios obtiene Starbucks de la contratación de las personas refugiadas? ¿Algún beneficio fiscal o bonificación?
8. ¿En la actualidad, solo participan refugiados en el programa? ¿Por qué se ha optado por este colectivo? ¿cuáles son las ventajas competitivas de dicho colectivo? ¿y sus debilidades?
9. ¿Qué dificultades y limitaciones ha encontrado el programa “En la línea de salida”?
10. ¿Qué posibles soluciones hay a las mismas o qué medidas se han tomado para superarlas?
11. ¿Crees que la incidencia de la tecnología en el mercado de trabajo va a cambiar de manera disruptiva al sector servicios y la forma de trabajar en el mismo? ¿Piensas que supondrá un cambio en el tipo de trabajadores de Starbucks y en las prácticas de inserción laboral?
12. Puntos/ lecciones aprendidas durante estos años.
13. Futuros líneas de desarrollo de “En la línea de salida”.
14. Cualquier otra cosa que consideres importante/relevante mencionar.

ANEXO VI: Cuestionario de Entrevista a María Álvarez de Ephimera.

1. ¿Cómo surgió la colaboración con CEAR?
2. ¿Cuál fue vuestra motivación para empezar a contratar a personas vulnerables?
3. ¿Conocéis a otras pymes que lo contraten a personas refugiadas u otro tipo de colectivo vulnerable o en riesgo de exclusión social? ¿Es esta práctica frecuente en las pymes?
4. ¿Por qué se decidió contratar a personas refugiadas, en lugar de a otro colectivo?
5. ¿Cuáles son los inconvenientes de contratar a personas refugiadas? ¿y los beneficios/ventajas?
6. ¿Tenéis una especial sensibilidad con la desigualdad de género a la hora de llevar a cabo la contratación?
7. ¿Cuáles son los resultados de la contratación de estas personas? Ej.: número de personas insertadas, % de disminución de la rotación.
8. ¿Obtenéis algún beneficio económico/fiscal/bonificación de la seguridad social o ayuda por contratar a personas refugiadas?
9. ¿Qué discurso transmitís al resto de pymes para fomentar la contratación de personas refugiadas por las mismas?
10. Lecciones aprendidas
11. Cualquier otra cosa que consideres relevantes.

ANEXO VII: Cuestionario de Entrevista a Miguel Ángel Durán, Gerente de Amoverse Empresa de Inserción S.L.U

1. ¿Cómo surgió el proyecto “El Mandela”? ¿por qué se decidió montar un restaurante de comida africana?
2. ¿Es fácil su viabilidad económica? ¿cuáles son las principales dificultades que encuentra la empresa de inserción?
3. ¿Cuánto tiempo están las personas trabajando y formándose en el Mandela antes de salir al mercado laboral?
4. Al salir las personas del Mandela, ¿éstas encuentran trabajo sin problema? ¿Si no fuera así, se les sigue apoyando a la persona de alguna manera?
5. ¿Cuál es el programa formativo que siguen durante su trabajo en el restaurante?
6. ¿Se hace algún hincapié en contribuir con el proyecto el Mandela a paliar las desigualdades de género?
7. Resultados de El Mandela. Por ejemplo, personas formadas, personas contratadas, personas insertadas.
8. Ventajas de los migrantes africanos como trabajadores frente a otros colectivos vulnerables/ Debilidades de los mismos.
9. Subvenciones/ayudas/beneficios fiscales que faciliten vuestra labor.
10. Claves de éxito de “El Mandela”
11. Lecciones aprendidas durante los años que lleva el proyecto. Cambios y mejoras realizadas.
12. Futuras líneas de desarrollo
13. Cualquier otra información que no hayamos mencionado que consideres relevante.

ANEXO VIII: Cuestionario de Entrevista a Azucena García, Directora de Desarrollo Corporativa de la Fundación Bequal.

1. ¿Qué es para ti una buena práctica de inserción?
2. ¿Cómo definirías agentes de inserción? ¿Y a quiénes identificarías como tales?
¿Consideras que Bequal podría ser identificado como agente de inserción?
3. ¿Qué tiene de innovador la práctica de Bequal?
4. ¿Diferencias a tener en cuenta del colectivo de personas con discapacidad frente a otros colectivos a la hora de insertarlos laboralmente?
5. ¿Existe este tipo de sellos, certificaciones con respecto a otro colectivo? Ejemplos de competidores que se dediquen a emitir sellos y certificaciones parecidas.
6. ¿Qué consideras que es una práctica sostenible de inserción laboral?
7. ¿Cuáles son los resultados de las prácticas de Bequal?
8. ¿Y el impacto?
9. ¿Cuáles son los factores de éxito de la actuación de Bequal?
10. Dificultades y limitaciones que os encontráis a la hora de realizar vuestro trabajo en aras de fomentar la inserción laboral de los discapacitados.
11. Posibles soluciones a las limitaciones.
12. Puntos/ lecciones aprendidas durante estos años.
13. Futuras líneas de desarrollo de las prácticas realizadas por Bequal.

ANEXO IX: Empresas de inserción de la Comunidad de Madrid

EMPRESA DE INSERCIÓN	ENTIDAD PROMOTORA	CORREO ELECTRÓNICO/ PÁGINA WEB	ACTIVIDAD
ASISCAR, S.L.U.	Fundación Labora - Cáritas Diocesana	fundacionlabora@caritasmadrid.org salvador.garcia@caritasmadrid.org www.caritasmadrid.org	Mensajería y paquetería Servicios de Limpieza
MILHISTORIAS, S.L.	Fundación RAIS	laura.perez@milhistorias.es www.comidissimo.es www.hogarsi.org	Agricultura ecológica Alimentación/restauración catering para eventos
EL ZAGUÁN, S.L.	Fundación Benéfica San Martín de Porres	elzaguan@elzaguan.org antonio.rodriguez@fundacionsmp.org	Encuadernación artesanal Servicios de Limpieza Jardinería, gestión de residuos y Transporte mercancías Instalación de sist. energía fotovoltaica
SIERVAS DE SAN JOSÉ, S.L.	Fundación TRAB.OR	ssjlavanderia@hotmail.com	Lavandería y Tintorería
SOULEM INSERCIÓN, S.L.	Asociación Entre Mujeres	comercialentremujeres@gmail.com asociacionentremujeres@gmail.com www.entremujeres.org	Fabricación y Comercialización de artículos decoración Confección de Uniformes - prendas de vestir y su comercialización
PUNTES PARA LA INCLUSIÓN, S.L.	Fundación La Merced - Migraciones	empresainsercion@lamercedmigraciones.org	Pequeño comercio frutería Guardia/custodia de vehículos
UZIPEN, S.L.	Fundación Secretariado Gitano	www.uzipen.es administracion.uzipen@accederempresas.com	Limpieza y mantenimiento edificios Servicio coloc. de personal
AMOVERSE, S.L.U.	Fundación Amoverse	amoverse.insercion@gmail.com	Otras actividades de construcción Restauración
TALLER 99, S.L.U.	Fundación Labora - Cáritas Diocesana	fundacionlabora@caritasmadrid.org salvador.garcia@caritasmadrid.org www.caritasmadrid.org	Confección prendas de vestir y hogar Marroquinería Restauración
SAUCO, S.L.U.	Asociación Punto Omega	sauco@puntoomega.es	Servicios de jardinería Limpieza de edificios
ORCASAN S.COOP. MAD.	Afesscoop-Madrid (Asociación para el Fomento de la Econ. Social y Solidaria)	orcasan@orcasan.com jose@orcasan.com	Tinte, limpieza, lavado, prendas y art. Hogar usados
RECUMADRID Serv. Ambientales S.L.U.	RECUMADRID S. COOP.MAD	recumadrid@gmail.com	Comercio al por menor bienes usados Reciclaje de residuos no peligrosos
SISIFO S. COOP. MAD.	Afesscoop-Madrid (Asociación para el Fomento de la Econ. Social y Solidaria)	sisifo@sisifoscoopmad.org	Otras Activ. de apoyo a empresas
CUSTOMIZANDO S. COOP. MAD.	FAM Y LIAS. Recursos para la diversidad S. Coop. Madrileña	www.familias.org contacta@familias.org	Confección de toda clase de prendas de vestir
ELLAS LO BORDAN	Fundación AMOVERSE	amoversepi@jesuitas.es rejinacardenas1@gmail.com	Confección de art.textil hogar/tapic.
TEXTIL EMPLEO, S.L.	Fundación Labora - Cáritas Diocesana	fundacionlabora@caritasmadrid.org salvador.garcia@caritasmadrid.org	Reciclaje textil y de calzado (recogida, gestión, tratamiento y venta)
CARIFOOD, S.L.	Fundación Labora - Cáritas Diocesana	fundacionlabora@caritasmadrid.org salvador.garcia@caritasmadrid.org	Restauración y catering
WORK IN PROGRESS Servicios y Mantenimiento S.L.	Fundación RAIS	www.hogarsi.org angeles.ocana@wipservicios.com	Limpieza, servicios de construcción, reformas, mantenimiento básico, Limpieza y reciclado
HISPANICA DEL LED, S.L.	Fundación Camatara Fundación Corazonistas	empresainsercion@hispaled.es	Tecnología de Iluminación
ARCA SERVICIOS AMBIENTALES MADRID EMPRESA DE INSERCIÓN, S.L.	L'ARCA SERVEIS AMBIENTALS EMPRESA INSERCCIO S.L.U.	immam@arcadelmaresme.com albertom@arcadelmaresme.com	Gestión de residuos Servicios de limpieza
OTRO TIEMPO OTRO PLANETA, S.L.U.	ASOCIACIÓN OTRO TIEMPO	charo.gonzalez@otrotiempo.org lauraalberni@otrotiempo.org	Reciclaje de residuos no peligrosos
FORET JARDINERÍA SLU	HELICONIA SOCIEDAD COOPERATIVA MADRILEÑA	administracion@foret.es	Servicios de jardinería y Servicios de Gestión Administrativa
LAVANDERIA SOLIDARIA SL	FUNDACIÓN JUANJO TORREJÓN	info@fundacionjuanjotorrejon.org	Servicios de lavandería industrial
CESAL EDUCACIÓN Y SERVICIOS SLU	CESAL	smartinez@cesal.org mjesus@cesal.org	Alimentación-restauración Elaboración de helados Servicios de Jardinería
UN INICIO PARA TODOS SLU	ASOCIACIÓN UN INICIO PARA TODOS	edu@uninicio.org	Alimentación-restauración
SOLIDANÇA TREBALL EI S.L.	ASSOCIACIÓ SOLIDANÇA	direccio@solidanca.cat	Gestión de residuos destinados al reciclaje y Comercio al por mayor y por menor de productos de reciclaje