

**Cuaderno de Análisis
sobre la participación empresarial
en los procesos de inserción
de personas con dificultades
de acceso al mercado laboral:
Conclusiones y Recomendaciones**

eQual

COMPILACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR EL SUBGRUPO 2
DEL GRUPO TEMÁTICO NACIONAL
DE INSERCIÓN, LUCHA CONTRA EL RACISMO Y ASILO

Miguel Ángel del Olmo Morales

©Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004
NIPO: 201-04-144-3
Unidad Administradora del Fondo Social Europeo
Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo

Esta información puede ser usada en parte o en su integridad citando las fuentes

**Cuaderno de Análisis
sobre la participación empresarial
en los procesos de inserción
de personas con dificultades
de acceso al mercado laboral:
Conclusiones y Recomendaciones**



COMPILACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR EL SUBGRUPO 2
DEL GRUPO TEMÁTICO NACIONAL
DE INSERCIÓN, LUCHA CONTRA EL RACISMO Y ASILO

Miguel Ángel del Olmo Morales

**Cuaderno de Análisis
sobre la participación empresarial
en los procesos de inserción
de personas con dificultades
de acceso al mercado laboral:
Conclusiones y Recomendaciones**



Compilación del trabajo realizado por el Subgrupo 2
del Grupo Temático Nacional
de Inserción, Lucha contra el Racismo y Asilo

Autor: Miguel Ángel del Olmo Morales

Índice

	<u>Págs.</u>
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN	
2.1. PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y DE LAS EMPRESAS EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN	8
Diferentes modelos de Participación Empresarial en los proyectos EQUAL....	8
Procesos de participación de las Empresas en los proyectos de inserción.	10
2.2. INTERVENCIÓN DE LAS AD's EN LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL	12
2.2.1. Diferentes modelos de intervención de las AD's	13
2.2.2. Procesos de Intervención con las Empresas	13
1. Metodología de la Prospección	13
2. Atención a las necesidades Empresariales. Abriendo recursos.....	15
3. Formación a la Carta. Seguimiento Personalizado.....	16
4. Perfiles de Puestos. Adecuación de la Oferta y la Demanda.....	16
5. Modos de acercamiento técnico	17
6. Metodología de Acercamiento que ha funcionado	17
3. CONCLUSIONES	
3.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	18

1. INTRODUCCIÓN

Las iniciativas comunitarias son instrumentos de la política estructural de la Unión Europea propuestas por la Comisión con el fin de apoyar actuaciones de interés específico para el conjunto de los Estados miembros.

La iniciativa de recursos humanos EQUAL, financiada por el Fondo Social Europeo, se define como «la cooperación transnacional para la promoción de nuevos métodos de lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo».

En el marco de este programa comunitario, el Eje 1, que propone mejorar la capacidad de inserción profesional, propugna un amplio contexto de acciones dirigidas a reforzar la capacidad de inserción laboral de los demandantes de empleo, ámbito tradicional de intervención del Fondo Social Europeo.

Las actuaciones de la Iniciativa EQUAL dentro de este eje deben contemplar una doble perspectiva: por una parte, ensayando nuevos enfoques o combinando diferentes metodologías que abran vías más eficaces a la inclusión socio-laboral; por otra, acercándose a aquellos segmentos de población que se encuentran en los niveles más cercanos a la exclusión, para ofrecerles nuevas posibilidades de optar a los mecanismos normalizados de acceso al mundo laboral.

Junto a este factor, el análisis de las situaciones de desigualdad en el mercado laboral permite concluir que dichas situaciones afectan con diferente intensidad a quienes las padecen y determinan distintos niveles de accesibilidad a las políticas que se plantean para su incorporación al mercado laboral. Se trata, pues, de una serie de circunstancias, reales o supuestas, que constituyen factores de discriminación en el entorno laboral y social.

La experiencia adquirida a través de la Iniciativa Empleo nos muestra que los mecanismos de intervención frente a las situaciones de desigualdad y discriminación comentadas alcanzan mayor eficacia cuanto mayor sea el consenso de los posibles agentes con capacidad de actuación y cuanto más integrado sea el enfoque del problema.

En cuanto a los mecanismos puestos en marcha, hay que destacar el papel fundamental que ha tenido la prestación de servicios integrales de empleo. En particular, se hace necesario reforzar la última etapa de los itinerarios de inserción, es decir, el acompañamiento y el seguimiento en el puesto de trabajo. Aquí es donde entra a formar parte decisiva el papel de las empresas en los procesos de inserción como entes últimos e imprescindibles para que el proceso se lleve a cabo de forma eficaz y positiva.

El concepto de responsabilidad social de las empresas desempeña en este proceso un papel fundamental al fomentar la implicación activa de las entidades empresariales. Los mecanismos y metodologías utilizadas para conseguir el acercamiento de las empresas a estos procesos son, por tanto, clave en el desarrollo de los proyectos EQUAL del Eje 1.

Esta investigación trata de acercar la visión y la perspectiva de los diferentes proyectos Equal, así como de las empresas participantes en los mismos, para implicar a las empre-

sas en los procesos de inserción como parte fundamental de estos procesos, independientemente de dónde y a qué nivel desarrollen su actividad empresarial.

Siendo conscientes de la necesidad de identificar formas y prácticas viables y transferibles a otras zonas de actuación, se planteó dentro del Grupo Temático Nacional de Inserción, Lucha contra el racismo y Asilo (GTN1) que uno de sus trabajos se dedicara a la elaboración de este documento, como herramienta ágil y manejable para cualquier proceso de inserción, al tiempo que garantizara la transferencia de buenas prácticas.

De este modo, el GTN1 propuso un subgrupo de trabajo cuyo objetivo fuera establecer un documento donde quedaran plasmadas diferentes metodologías y formas de trabajo para acercar la participación y colaboración de las empresas a los procesos de inserción, siempre desde la perspectiva de la Iniciativa Comunitaria Equal y teniendo en cuenta la conciencia social empresarial.

Las Agrupaciones de Desarrollo participantes en este subgrupo han sido:

- Ad 109 ADECOMER
- Ad 167 PARAJES DEL JARAMA
- Ad 217 BARCELONA EQUAL
- Ad 248 EQUAL CRESOL
- Ad 292 CORREDOR SIDERÚRGICO
- Ad 336 EQUALBUR
- Ad 501 VALDEPEÑAS POR EL EMPLEO
- Ad 532 AGRUP. DE DESARROLLO DE LA NAVARRA RURAL

A su vez, para la elaboración del documento se ha contado con la participación de otras AD del Eje 1 «Mejorar la capacidad de inserción profesional», eje que se inscribe en una de las tres líneas básicas de actuación recogida en el Marco Político de Referencia para el desarrollo de los Recursos Humanos, que tiene como fin «luchar contra las formas de discriminación en el acceso al mercado de trabajo, con la finalidad de ir reduciendo los desequilibrios existentes en la población ocupada».

Con relación al procedimiento seguido de análisis y estudio de la intervención de las empresas en los procesos de inserción en proyectos EQUAL, el presente documento pretende:

- Servir de material de apoyo que aporte orientaciones y metodologías de intervención con las empresas para poder llevarlas a cabo en procesos de inserción laboral.
- Ofrecer información clara, concisa y aplicable a diferentes contextos y ámbitos de la intermediación laboral.
- Presentar experiencias y buenas prácticas, ofreciendo alternativas y posibilidades que rentabilicen el trabajo a realizar con personas en desempleo con especiales dificultades de inserción laboral.

La finalidad que persigue este documento es que cualquier entidad que promueva proyectos de inserción laboral disponga de un material de apoyo técnico que:

- Facilite fórmulas de acercamiento a las empresas en los procesos de inserción con eficacia y resultados probados.

- Contribuya a incorporar en la evaluación la previsión del impacto y repercusión de las metodologías de acercamiento a las empresas.
- Rediseñe una estrategia para la eliminación de desigualdades y discriminaciones en el mercado laboral.
- Motive la reflexión sobre el papel de las empresas y la responsabilidad social de las mismas.
- Identifique problemas y barreras existentes a la hora del acceso al mercado laboral de las personas con dificultades.

El objetivo general planteado por el Subgrupo ha sido establecer estrategias y metodologías de acercamiento a las empresas en los procesos de inserción laboral de las personas con graves dificultades de acceso al mercado de trabajo, incidiendo sobre todo en la sensibilización del tejido empresarial.

Respecto a la metodología utilizada para el estudio y elaboración de este documento, cabe destacar el consenso alcanzado entre los miembros del subgrupo para la elaboración y diseño de la misma, lograda mediante diferentes sesiones de trabajo, en las que se diseñó y perfiló el análisis que debía realizarse. Para ello, se elaboraron dos tipos de cuestionarios: uno para proyectos del Eje 1 y otro para empresas participantes en diferentes Ad, también del Eje 1. Se recogieron 25 cuestionarios de AD y 60 cuestionarios de empresas, lo que supone una muestra suficiente para dar validez a la información recogida. Además, posteriormente se realizaron dos grupos de discusión o focales: uno de representantes y técnicos de AD, y otro con representantes de diez empresas, también de diferentes ámbitos, territorios y sectores. En ambos grupos se profundizaron y validaron cuestiones que afloraban ya en los resultados de los cuestionarios y que han sido tenidas en cuenta en la elaboración del capítulo dedicado a las conclusiones y recomendaciones.

2. LA PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN

2.1. PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN LOS PROCESOS DE INSERCIÓN

En ningún proceso de inserción debe faltar, como elemento fundamental, el contacto y colaboración con empresas. Por ello, la participación y representación empresarial en los diferentes procesos de inserción es básica para el éxito de los proyectos EQUAL, e incluso para cualquier proyecto que plantee la inserción laboral entre sus objetivos.

2.1.1. Diferentes modelos de participación empresarial en los proyectos EQUAL

TERRITORIO

Se debe partir de la base de que cada territorio dispone, en su tejido empresarial, de unas características especiales que le confieren una configuración exclusiva y única. Por ello, existen diferentes modelos de participación empresarial, del mismo modo que existen diferentes modelos de empresas y contextos empresariales. Estas cuestiones están determinadas por diferentes variables como pueden ser: sector al que se dedican, tamaño de la empresa, motivaciones y necesidades del empresario/a, etc.

SECTOR DE ACTIVIDAD

Es importante destacar que de la muestra recogida en el estudio realizado se colige que el sector de actividad económica predominante en las empresas que participan en proyectos EQUAL es el de servicios y que a algo más de la mitad de aquellas se las puede considerar de tamaño medio, pues el número de trabajadores/as de esas empresas oscila entre diez y cien personas. Quizá este baremo de medición resulte demasiado amplio para poder determinar con exactitud la incidencia que podría ejercer exactamente el número de trabajadores/as de una empresa sobre la participación de éstas en proyectos de inserción sociolaboral.

MOTIVACIONES DE LOS/LAS EMPRESARIOS/AS

Sin embargo, es mucho más determinante los motivos que alegan los/las empresarios/as para participar en este tipo de proyectos y que, en algunos casos, pueden sorprender por la rotundidad y claridad con que son expuestos:

- Por estar sensibilizados y preocuparles la integración de personas con dificultad de acceso al mercado laboral.

- Por necesitar trabajadores/as.
- Por la formación y las prácticas ofertadas.
- Por haber tenido una colaboración previa con un servicio laboral de este tipo.
- Por obtener un beneficio mutuo.
- Por resultar un proyecto innovador e interesante.

Después de analizar estas razones en los grupos de discusión, destaca y sobresale de manera acusada la de obtener un beneficio mutuo. Es decir, la empresa necesita de un personal muy concreto y especializado y los proyectos les pueden ofrecer esa mano de obra formada y preparada a medida de las necesidades de la empresa.

No obstante, hay que saber aprovechar ese beneficio mutuo para que la inserción resulte atractiva a ambas partes. No se puede pretender que una empresa se arriesgue a realizar contrataciones motivadas por la solidaridad, ni que el proyecto consiga múltiples inserciones fácilmente. Conviene tener claro que la participación siempre va asociada a algún tipo de beneficio por parte de la empresa, sin que haya que considerar esto como un déficit o inconveniente, sino, al contrario, aprovecharlo como una oportunidad.

Esto no impide que previamente exista una sensibilización del empresario/a hacia estas personas o grupos en dificultades. A pesar de ello, el empresariado demanda que se clarifiquen desde un principio las circunstancias de los beneficiarios. Esta información es un elemento fundamental para evitar el desconocimiento del propio beneficiario, que por regla general es la causa principal de un rechazo hacia estas personas o colectivos.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA PARTICIPACIÓN

Otra cuestión que puede clarificar bastante la participación de una empresa en proyectos de inserción es conocer las ventajas e inconvenientes que piensan que les ha aportado la participación en un proyecto del estilo de EQUAL. Como se puede contrastar en el cuadro siguiente, entre las ventajas predominan situaciones que tienen que ver predominantemente con el tema laboral y las necesidades técnicas de una empresa, más que con motivaciones altruistas o solidarias:

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> - Personal formado y preparado como futuro trabajador/a, adaptado al perfil y a la filosofía de la empresa. - Conocimiento previo de los/las beneficiarios/as y futuros/as trabajadores/as. - Formación/Prácticas a medida. - Dar oportunidad a gente sin empleo. - Trato personalizado y cercano. - Medidas de seguimiento y acompañamiento. - Intermediación de los técnicos del proyecto.
INCONVENIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún inconveniente, ni molestia. - Brevedad de la formación y las prácticas. - Bajo interés y formación de los/las beneficiarios/as. - Excesiva burocracia.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

También es importante conocer si el tamaño de las empresas es una condición para el éxito de la participación de las mismas. Esta cuestión se plantea desde una doble vertiente: por un lado, el acercamiento y, por otro, la participación en los procesos de inserción. Casi todos los proyectos EQUAL consultados coinciden en señalar que el acercamiento a una gran empresa es más difícil que a una pequeña o mediana empresa. Esto se debe casi siempre a la política de recursos humanos o a la propia dinámica de funcionamiento que se dan en las grandes empresas, que hace más difícil el contacto con los responsables de ellas. La accesibilidad a un pequeño o mediano empresario es mucho más fácil. En cambio, en una gran empresa hay diferentes departamentos y diversos procedimientos para tomar una decisión, lo que dificulta la accesibilidad.

Sin embargo, una vez resuelto este problema de la accesibilidad, el tamaño de la empresa puede condicionar otros aspectos. Cuando una gran empresa participa en un proyecto EQUAL, los resultados en cuanto al impacto u objetivos cuantitativos de inserción serán mucho mayores que en una pequeña o mediana empresa; sin embargo, el seguimiento personalizado es mucho más complejo de realizar en una gran empresa que en una pequeña o mediana. Consiguientemente, la cualificación de la persona varía y suelen estar más integrados los trabajadores/as que se insertan en una pequeña o mediana empresa que en una grande. Esto quiere decir que cada empresa, en función de su tamaño, tiene unas ventajas y desventajas asociadas. Por ello es importante tener en cuenta este tipo de situaciones a la hora de acercarnos y consolidar la participación en nuestros proyectos de cada una de ellas.

Con las cuestiones analizadas hasta aquí, podemos determinar que no existe, o no se ha detectado, un modelo ideal de empresa en función de su tamaño. Cada una tiene sus características propias y depende de muchas variables el que participen o no en los proyectos. Pero si lo hacen, hay que partir, eso sí, de que al menos se garantice el cumplimiento con la legalidad en las contrataciones de los beneficiarios, de forma no precaria, según condiciones de convenio y por un determinado tiempo. Estas últimas cuestiones deben ser el condicionamiento básico y esencial para obtener un resultado óptimo con su participación.

2.1.2. Procesos de participación de las empresas en los proyectos de inserción

Hay que analizar siempre desde diferentes ámbitos los procesos de acercamiento y participación de las empresas en los proyectos de inserción. Ya hemos visto que las variables que pueden condicionar la participación del empresariado en estos son bastante diversas y que son transferibles a otros contextos siempre y cuando se realice un análisis exhaustivo de la realidad.

En este apartado vamos a analizar diferentes variables que pueden condicionar la participación de las empresas.

MÉTODOS DE ACERCAMIENTO A LAS EMPRESAS

La primera variable que vamos a analizar es el modo en que las empresas conocen el proyecto. Según los resultados que arrojan los cuestionarios pasados al sector empresarial, el 66% de los/las empresarios/as conocieron el proyecto a través de la visita de un/a téc-

nico/a de empleo. Un 10 % lo hicieron a través de los medios de comunicación y alrededor de un 6% a través de folletos de información; el resto, a través de otros medios. Esto equivale a decir que el método de acercamiento y conocimiento más eficaz de los que se proponen para facilitar la participación de las empresas en proyectos de inserción es a través de la visita de un/a técnico/a del propio proyecto.

PARTICIPACIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

De igual modo existen cuestiones, como la participación de las Cámaras de Comercio u Organizaciones Empresariales en el desarrollo de los procesos de inserción, que también son esenciales y clave en el éxito o fracaso de la participación de otras empresas en los proyectos EQUAL. El papel de estas asociaciones empresariales, que además de ser socias de la Agrupación de Desarrollo participan desde un principio en el diseño y planificación del proyecto y su consolidación, es fundamental para la adecuada ejecución de los proyectos así como un elemento favorecedor y clave de la participación de otras empresas.

Esta participación se ha revelado, por tanto, como un elemento fundamental, y ello por diversas razones.

En primer lugar, las asociaciones de empresarios son capaces de orientarnos sobre los sectores que proporcionan demanda de trabajo, es decir, nos permite reducir y concretar los objetivos y no perdernos en contextos demasiado generales. Por otro lado, su participación e implicación dotan de credibilidad al intermediador laboral del proyecto, que va respaldado por la organización empresarial a la hora de visitar o ponerse en contacto con otras empresas. Por lo tanto, los resultados de participación de empresas de una determinada zona o sector depende mucho del grado de implicación y respaldo que una organización o asociación empresarial conceda a un proyecto.

EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Determinar si el papel de la Administración Pública es importante o no respecto a la participación de las empresas puede estar sujeto quizá más a las abstracciones y concepciones subjetivas que cada empresa tiene respecto a la Administración, que a otras causas. No obstante, la participación directa o liderazgo de los proyectos desde la Administración Pública fomenta y anima la participación de las empresas aportando fiabilidad y seguridad a estas.

Sin embargo, para otras empresas la presencia de la Administración Pública puede desanimar o echar atrás su participación, especialmente porque es asociada a una burocratización de las gestiones o, en otras ocasiones, es asimilada a una figura de control legal, que hace peligrar sus propias situaciones de independencia o falta de transparencia o legalidad en materia laboral o financiera. Pero esto puede ser positivo, pues la participación de la Administración Pública puede así proteger a los beneficiarios de los proyectos y respaldar las actuaciones de los profesionales de la mediación, al tiempo que sirve de garantía de fiabilidad de cara a las empresas responsables.

También es importante destacar la importancia que tiene la Administración Pública, a la hora de fomentar la participación de empresas públicas o semipúblicas y subcontrata-

das en los proyectos EQUAL, donde resulta más asequible la inserción de determinados colectivos y personas que en otro tipo de empresas.

Por otra parte, el papel de la Administración en procesos de inserción está juzgado por el colectivo empresarial como incoherente en diversos aspectos laborales. No se entienden muchas situaciones como la ausencia de cláusulas sociales en las adjudicaciones de concursos públicos, la falta de contemplación de la diversidad de los trabajadores, el excesivo «corsé» de las contrataciones, la falta de coherencia de las políticas laborales de inmigración, la descoordinación entre las diferentes administraciones públicas, demasiados servicios de empleo descoordinados, excesiva burocracia administrativa, etc... lo que, en general, puede cuestionar el verdadero papel de la Administración en el campo de la inserción.

El empresariado es exigente al analizar el papel de la Administración y propone una serie de medidas que podría adoptar la Administración y que mejorarían la participación de las empresas en los procesos de inserción:

- Más ayudas económicas y fiscales/Financiación de la Seguridad Social, etc.
- Más y mejor información sobre este tipo de proyectos o iniciativas.
- Más colaboración con las empresas.
- Más iniciativas de formación con los/las trabajadores/as.
- Mayor flexibilidad y agilidad en las contrataciones.
- Promover la sensibilización de las empresas.
- Más medidas de reconocimiento social.

Además de este tipo de medidas por parte de la Administración, las empresas sugieren incidir en algunos tipos de medidas que pueden mejorar también la participación, como son:

- Mayor información, formación y seguimiento de los servicios y proyectos laborales y de inserción que se ofrecen y prestan.
- Mayor información sobre ayudas y subvenciones.
- Mayor información sobre los colectivos con los que se trabaja.
- Mejor adaptación a las necesidades de las empresas.
- Mayor formación de los colectivos beneficiarios.
- Crear redes de empresas participantes.

2.2. INTERVENCIÓN DE LAS AD EN LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN EMPRESARIAL

Dentro de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, la intervención de las Agrupaciones de Desarrollo y su personal técnico en los procesos de participación empresarial son base imprescindible para conseguir el principal objetivo que es la inserción de personas o colec-

tivos con dificultades en el ámbito laboral. El modo de realizar el acercamiento y la posterior intervención y colaboración con las empresas a lo largo de los procesos de inserción son esencialmente clave para obtener unos buenos resultados, aunque tampoco debemos olvidar que no existe un tipo ideal de modelo de intervención y que, como señalábamos en el punto anterior, hay que partir de una diversidad de factores y variables que influyen en estos procesos: ámbito de actuación territorial en el que se desarrolla el proyecto, colectivos con los que se trabaja, sensibilidad o necesidades del empresario, tamaño de la empresa, mercado laboral de cada zona, etc.

Todas estas cuestiones influyen determinadamente en cada uno de los proyectos y lo que en un territorio funciona, en otro no tiene por qué ser así o incluso puede ejercer una sinergia negativa en ese proyecto. Trataremos en los siguientes apartados, teniendo en cuenta esta diversidad, analizar más profundamente estas variables y desentramar algunas cuestiones que conducen de manera importante a la consecución de los objetivos marcados en los proyectos.

2.2.1. Diferentes modelos de intervención de las AD's

En los resultados conseguidos a través de la muestra del estudio realizado con las Agrupaciones de Desarrollo, podemos observar que no hay un tipo ideal de AD, así como tampoco lo hay de estrategia de intervención o de empresa socialmente responsable. La mayoría de los proyectos analizados en este estudio pertenecen al ámbito urbano, pero no trasciende como relevante el ámbito donde se interviene, sino que se dan realidades diferentes y que hay que tenerlas en cuenta en los procesos de acercamiento e intervención. Evidentemente no son los mismos problemas o circunstancias los que se dan en el ámbito urbano y rural, por lo es preciso buscar las estrategias para que en uno u otro medio funcionen los procesos de inserción, adaptándose a la realidad que marca cada territorio.

2.2.2. Procesos de Intervención con las Empresas

1. METODOLOGÍA DE LA PROSPECCIÓN

Como ya hemos dicho, los contactos que se llevan a cabo a través de las Organizaciones Empresariales o las Cámaras de Comercio son fructíferos en la mayoría de los casos ya que la aproximación se realiza con empresas de confianza y con carisma social en la zona.

La utilización de mailing indiscriminado o contactos telefónicos han sido empleados por casi el 90% de las AD. Sin embargo, este sistema apenas ha funcionado. Aún así, habría que destacar que la utilización de mailing selectivo (organizado y seleccionado previamente) y visitas puerta a puerta, a través de las organizaciones empresariales, incidiendo en la sensibilización del empresariado, es una de las vías más efectivas y seguras.

Destacamos los siguientes procedimientos y métodos eficaces utilizados en los diferentes proyectos:

1. El contacto de los técnicos, acompañado de mailing, visitas y establecimiento de protocolos de aproximación:

✓ MAILING-CONTACTO TELEFÓNICO-VISITA TÉCNICO/A:

- SI OFERTA FORMACIÓN:
Compromiso de contratación- Seguimiento
- SI OFERTA TRABAJO:
Proceso de selección - Convenios de colaboración y seguimiento
- SI NO OFERTA TRABAJO:
Contacto futuro y seguimiento

Existen dos sistemas de mailing: el indiscriminado o generalizado, y el seleccionado o especializado.

En el primero, se parte de una base de datos que normalmente proporciona otra entidad, o que incluso se puede elaborar en el seno de los mismos proyectos. Se realiza un envío generalizado de correo, sin selección, acompañado de publicidad, trípticos y material diverso, para después hacer un contacto telefónico o realizar visitas puerta a puerta. Este sistema tiene una efectividad bastante reducida, aunque, como hemos indicado, es el más utilizado.

El otro sistema sería el mailing seleccionado o especializado, que conlleva una selección previa de empresas, teniendo en cuenta sus demandas y en función de diversos criterios de interés establecidos, acompañado de contactos telefónicos y visita de el/la técnico/a del proyecto. Es menos utilizado, pero más efectivo.

2. La información a las empresas frecuentemente se hace a través de las ventajas de la contratación y de los/las beneficiarios/as en función de la problemática de empleo.
3. La aproximación informal a través de conocidos y contactos del personal del proyecto.

Hay que destacar también la importancia de la presencia en la AD de empresarios/as representativos/as en la zona o en sus organizaciones, de instituciones que avalen a la Agrupación de Desarrollo como entidad fuerte y con prestigio social, y sobre todo el respaldo de una administración local y/o regional que sirva de garante de las actuaciones del proyecto.

4. El acercamiento directo a las PYMES supone un contacto más fácil, el proceso es más ágil y existen más ofertas, pero siempre teniendo en cuenta los canales utilizados.
5. Es más efectivo el acercamiento realizado a través de organizaciones empresariales implicadas en las diferentes fases del proyecto, ya que les confiere una mayor credibilidad.

Podríamos destacar dos aspectos positivos con relación al método de acercamiento a través de las organizaciones empresariales:

- 1) Las asociaciones de empresarios son capaces de orientarnos sobre los sectores que proporcionan demanda de trabajo. Reduce el campo de actuación y sirve para concretar esfuerzos y objetivos.
 - 2) El respaldo a la credibilidad de los/las técnicos/as de empleo que van a presentarse a una empresa determinada.
6. Los galardones y reconocimientos sociales pueden complementar otras actuaciones de acercamiento.

Estos galardones sirven para implicar, concienciar y sensibilizar sobre la responsabilidad social a los empresarios. Aquí hay que destacar como importante el contexto en el que se haga la entrega y la difusión de dicho acto. Por ejemplo que se haga a través de organizaciones empresariales, Cámara de Comercio, etc.

7. El apoyo a la empresa en todo el proceso y la reducción de los trámites burocráticos son elementos básicos en la fase de acercamiento. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen trámites indispensables que no pueden eliminarse porque un mayor compromiso por parte del empresario.
8. La coordinación de recursos también facilita el acercamiento: normalización de las estrategias. La coordinación será más o menos efectiva dependiendo del entorno y de la implicación de las entidades miembro de la AD.
9. Es valorado por las empresas:
 - El trato personalizado y directo cubriendo la necesidad del empresario y atendiendo la evolución del beneficiario/a.
 - La gratuidad del servicio y la efectividad.
 - El seguimiento en el proceso, reforzado por una administración o institución.
 - La formación a medida, personalizada y adaptada a las necesidades de la empresa.

2. ATENCIÓN A LAS NECESIDADES EMPRESARIALES. ABRIENDO RECURSOS

Una de las razones principales que fomenta la participación de las empresas en los proyectos EQUAL es por el esfuerzo de adaptación a sus necesidades que realizan esos proyectos. Una empresa tiene necesidad de personal muy concreta y para resolver esa necesidad se pone en contacto con los/las técnicos/as del proyecto. A partir de ahí entra en juego la habilidad de éstos para encajar a los/las beneficiarios/as de los proyectos en esas empresas y así dar respuesta a esa necesidad que plantea la empresa.

Cuando el/la empresario/a tiene una necesidad concreta de personal o formación es más fácil la colaboración y la sensibilización de la empresa, pues esta se mueve con más interés y colaboración en el desarrollo de los proyectos.

Es importante comunicar a la empresa las circunstancias especiales que concurren a la hora de su participación en los procesos de inserción. Sin embargo, los técnicos deben hacer prevalecer la oportunidad de cubrir una necesidad concreta de la empresa, con un/a trabajador/a formado/a y adaptado/a, más que insistir en sus dificultades. Tampoco se trata de ocultar las dificultades al empresariado, sino manejar estos términos adecuada-

mente para que conjuguen en un amplio contexto, más cercano al beneficio mutuo de ambas partes. El/la empresario/a debe de tener a los proyectos de inserción y a su personal como referencia de adaptación a sus necesidades concretas y especializadas, soluciones que no encuentra fácilmente en el mercado laboral habitual

3. FORMACIÓN A LA CARTA. SEGUIMIENTO PERSONALIZADO

La formación a medida, personalizada y adaptada a las necesidades de la empresa, es una de las cuestiones más importantes y mejor valoradas por los empresarios para su participación en los proyectos EQUAL. La mayoría de las veces esta formación se realiza directamente en el puesto de trabajo y se intenta regular formal o informalmente a través de «convenios o contratos de prácticas». Se trata de una especie de compromiso formal (en el sentido de que está escrito) e informal (en el sentido de que no tiene validez para una demanda laboral), pero que, en todo caso, intenta comprometer a las empresas de la labor social que tienen que ejercer; se trata, pues, de que también se conciencien.

Cuando el personal técnico del proyecto visita una empresa, se les ofrece la posibilidad de firmar ese convenio y regular la intervención. Es como una declaración de intenciones donde se recoge toda la filosofía de EQUAL y donde se expone también a lo que se compromete la empresa. Pero, sobre todo, sirve para concienciarla en lo que se está trabajando y de lo que se quiere hacer. Algunos proyectos determinan la previsión de contratación (al menos de 6 meses) al finalizar el periodo de formación y de prácticas.

Los convenios de prácticas son una «pesadilla» en términos de gestión para los técnicos/as de empleo, pero constituyen una garantía absoluta de lo que se está haciendo. Esta garantía es tanto legal como formal y administrativa. Es la manera de blindar totalmente esa actuación. A veces todo esto supone una barrera, pero ayuda a la selección y a dejar fuera a las empresas menos serias, no en función de su tamaño o capacidad, sino por falta de rigor. Esta cuestión es fundamental para evitar caer en abusos por parte de algún empresario.

Durante este periodo de formación, los beneficiarios tienen un seguimiento continuo y personalizado, que es recogido por parte del proyecto y de la empresa. Algunos proyectos EQUAL protocolarizan este seguimiento para poder mejorar los procesos de inserción laboral.

4. PERFILES DE PUESTOS. ADECUACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Hay que tener en cuenta que los colectivos con los que se trabaja en la iniciativa EQUAL parten de una falta de cualificación importante y la que pueden adquirir a lo largo del proyecto es bastante limitada. Por tanto, no es recomendable buscar profesiones de alta cualificación, sino que debe incidirse en sectores concretos en los que exista necesidad de personal, pero, en todo caso, donde sea más sencillo la adaptación y el aprendizaje. En este contexto las organizaciones empresariales sectoriales deben servir para establecer contactos directos con los sectores que tienen mayor necesidad de contratación, y por tanto de contratación de las personas con dificultades especiales de inserción.

5. MODOS DE ACERCAMIENTO TÉCNICO

En muchas ocasiones, los intermediadores laborales de los proyectos EQUAL, a la hora de presentar sus proyectos a las empresas e invitar a las mismas a su participación, evitan en un primer momento hablar de los beneficiarios/as del proyecto y apelar a la solidaridad social de la empresa.. Por el contrario, ofrecen una adecuación entre la oferta que el proyecto ha desarrollado y la demanda que pueda tener el empresario/a. Muchos/as técnicos/as consideran que esta es una cuestión de oferta y demanda laboral, es decir, una cuestión de capacidad de cumplir tareas y no de someter a examen los problemas que pueda tener cada persona.

Algunos/as técnicos/as de proyectos están especializados en los sectores en los que se demanda empleo. El tema de la sectorización desde el inicio del proyecto suele ser fundamental. En este caso todo va vinculado con el sector de actividad, es decir, se le recomienda al beneficiario/a elegir un sector de actividad y, dentro del sector, un perfil profesional. El fin es marcar objetivos profesionales muy claros. Cuando los/las técnicos/as hablan la misma terminología que el/la empresario/a, se favorece el entendimiento entre ambas partes y mejora del desarrollo y la participación de las empresas en los proyectos EQUAL.

6. METODOLOGÍA DE ACERCAMIENTO QUE HA FUNCIONADO

De los resultados del estudio, especialmente del análisis de cuestionarios pasados a las AD, se deducen los siguientes resultados, que son interesantes para manejar y tener en cuenta a la hora de poner en marcha diferentes metodologías de acercamiento a las empresas:

1. Primer contacto y primera visita técnica.
2. Encuentros informales.
3. Por necesidades de la empresa.
4. El aval de entidades de prestigio en la zona (Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, Administraciones Públicas)
5. Información y formación a la carta.
6. Elaboración de materiales de difusión.
7. Reconocimiento simbólico social: premios.

Otros aspectos que no han funcionado desde la experiencia EQUAL son los siguientes:

1. Identificación y acceso a empresas por bases de datos.
2. Desconfianza sobre la problemática de los/las beneficiarios/as: estereotipos.
3. Falta de formación previa de los/las beneficiarios/as.
4. Mailing indiscriminado.
5. Contacto telefónico
6. Reuniones sectoriales.

3. CONCLUSIONES

3.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS

1. MOTIVACIONES DEL EMPRESARIADO PARA LA PARTICIPACIÓN

Independientemente de la sensibilidad del empresariado por la integración de personas con dificultad de acceso al mercado laboral, las empresas tienen necesidad de personal formado y adaptado a los diferentes sectores. Los proyectos de inserción pueden ofrecer garantías suficientes de satisfacer estas necesidades de personal formado y especializado que necesitan las empresas. Por lo tanto, el vínculo que une a los proyectos de inserción con las empresas, y viceversa, debe basarse en un beneficio mutuo, adaptado a las necesidades de cada una de las partes.

Las ventajas que pueden obtener las empresas por su participación en procesos de inserción son mucho más notables y numerosas que las desventajas. Sin embargo, el empresariado señala la importancia de ser detalladamente informados de los riesgos que puede suponer la inserción de estas personas o grupos en dificultad.

Las siguientes recomendaciones tienen por objeto mejorar dichos aspectos:

- ✓ *Un conocimiento profundo de la realidad laboral en que nos movemos y la adaptación a las necesidades de las empresas son claves fundamentales para favorecer la participación de las empresas en los proyectos de inserción.*
- ✓ *Es preferible incidir en el beneficio mutuo que se aportan los proyectos y las empresas a través de la participación en los procesos de inserción que apelar a la solidaridad de los/las empresarios/as hacia las personas o grupos en dificultad.*
- ✓ *A la hora de recabar su colaboración debe señalarse a las empresas las ventajas que se obtienen por su participación en los procesos de inserción.*
- ✓ *Al mismo tiempo es aconsejable comunicar a las empresas los aspectos más comprometidos de las personas y grupos en dificultad, para evitar la desconfianza y la falta de participación de estas en los procesos de inserción.*

2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

En el acercamiento a una empresa hay que tener en cuenta los diferentes matices que entrañan los distintos tamaños de las mismas.

Las grandes empresas presentan una mayor dificultad de aproximación; sin embargo, una vez que se ha conseguido acceder a ellas, los resultados tienen, lógicamente, mayor repercusión, aunque el seguimiento de los/as beneficiarios/as es más complicado y de menor calidad.

Por el contrario, las pequeñas y medianas empresas son más accesibles, con menores resultados cuantitativos de inserción, pero con una mayor calidad en el seguimiento de los/las beneficiarios/as y una mayor implicación del empresario/a.

Recomendaciones respecto a este tema:

- ✓ *Distinguir el acercamiento a las empresas en función de su tamaño, teniendo en cuenta las diferentes circunstancias que le afectan.*
- ✓ *El tamaño de una empresa debe tenerse en cuenta a la hora del acercamiento a las empresas, pero también los diferentes resultados cuantitativos y cualitativos que se pueden obtener con cada una de ellas.*
- ✓ *El acercamiento a grandes empresas presenta una mayor dificultad, pero una vez superado, los resultados cuantitativos pueden elevarse considerablemente; sin embargo, la calidad del proceso de seguimiento es considerablemente inferior, por las características propias de una gran empresa.*
- ✓ *El acercamiento a una pequeña o mediana empresa es más factible, así como el seguimiento de los/las beneficiarios/as, aunque los resultados cuantitativos sean de menor consideración.*
- ✓ *En cualquier caso y como condición mínima de participación de una empresa, el proyecto debe velar por que se garantice el cumplimiento de la legalidad en las contrataciones efectuadas, de forma no precaria y por un tiempo determinado.*

3. ACERCAMIENTO A LAS EMPRESAS

Una vez analizados los diferentes procesos de acercamiento a las empresas que han funcionado y los que no, podemos afirmar que el método de acercamiento con mejores resultados obtenidos ha sido la visita de un/a técnico/a o intermediador laboral. La utilización de otros métodos, que veremos más adelante, no ha dado resultados tan significativos como este. Este hecho nos lleva a efectuar las siguientes recomendaciones:

- ✓ *El método de acercamiento a las empresas a través de un/a técnico/a del proyecto funciona notablemente mejor que otros métodos de acercamiento.*
- ✓ *Existen otros métodos de acercamiento; no obstante, no tienen tanta repercusión y aceptación por parte de los/las empresarios/as.*

PARTICIPACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y CÁMARAS DE COMERCIO

La participación y colaboración de organizaciones empresariales y cámaras de comercio dentro de la AD son claves en el acercamiento a otras empresas, pues dan garantía de fiabilidad y conocimiento de la realidad empresarial y condicionan positivamente la participación de otras empresas en los procesos de inserción.

Las organizaciones empresariales sectoriales sirven para establecer contactos directos con los sectores que tienen mayores necesidades de contratación.

Por ello se recomienda:

- ✓ *Incorporar en las fases de diseño y planificación, así como en la de consolidación del proyecto, la participación de organizaciones empresariales y cámaras de comercio, pues facilitan enormemente el acercamiento y participación de otras empresas en los procesos de inserción.*
- ✓ *La participación en el proyecto de organizaciones empresariales y cámaras de comercio dan mayor credibilidad y fiabilidad a los intermediadores laborales que visitan las empresas, obteniendo mejores resultados de participación en los procesos de inserción.*
- ✓ *La incorporación en el proyecto de organizaciones empresariales sectoriales o cámaras de comercio permite un mayor conocimiento de la realidad y las necesidades de los/las empresarios/as.*
- ✓ *La implicación y el respaldo de una organización empresarial o cámara de comercio a un proyecto determinan en buena medida el éxito de participación de las empresas y, consecuentemente, de los procesos de inserción que persigue el proyecto.*

PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Según las valoraciones efectuadas por las AD, la presencia de una Administración ofrece a los proyectos de inserción garantías de fiabilidad y control de legalidad, ejerciendo un papel de protección a los/las beneficiarios/as y de credibilidad al personal técnico del proyecto. Por otro lado, esa figura de control ejerce una presión disuasoria sobre empresas cuya participación no sería aconsejable en los procesos de inserción.

Sin embargo, el papel que juega la Administración respecto a la participación de empresas tiene también aspectos negativos, como son una excesiva burocratización y falta de coherencia entre las medidas que propone a las empresas respecto a la inserción y las políticas laborales y sociales que establece.

Se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ *El papel de la Administración en los procesos de inserción es fundamental para dotar a los proyectos de una garantía de credibilidad y control.*
- ✓ *Debe intentarse la mayor eliminación posible de las barreras burocráticas propias de la Administración, ya que ralentizan los procesos de inserción y propician el recelo de algunas empresas.*
- ✓ *La Administración Pública debe ser coherente con las políticas de inserción que propugna y acompañarla de medidas y decisiones políticas concretas que faciliten esos procesos de inserción, adaptándose a la realidad compleja y diversa que supone la incorporación laboral y social de determinadas personas y grupos en riesgo de exclusión.*
- ✓ *La Administración Pública debe dotar de mejores y mayores medidas de apoyo (económicas, informativas, formativas, de reconocimiento social, etc.) a las empresas que participan y colaboran en procesos de inserción de personas desfavorecidas.*

4. METODOLOGÍA DE LA PROSPECCIÓN

La metodología de la prospección o acercamiento a las empresas es uno de los elementos clave para lograr la participación de las empresas en los procesos de inserción. Los resultados ofrecidos por este estudio nos proporcionan las siguientes conclusiones:

Los métodos más utilizados y que han tenido menor éxito han sido los *mailing* indiscriminados y los contactos telefónicos. Sin embargo, la utilización de *mailing* selectivos, acompañados de visitas a las empresas, se ha revelado como una de las vías más efectivas para captar al empresariado.

Los protocolos de aproximación más útiles fueron:

Si existe oferta de formación→Compromiso de contratación→Seguimiento
Si existe oferta de trabajo→Proceso de Selección→Convenio de colaboración→Seguimiento
Si no existe oferta de formación o trabajo→Contacto futuro→Seguimiento

También es eficaz la aproximación informal a través de conocidos o contactos, ya sean políticos, técnicos o empresarios.

Garantizar el apoyo continuo a la empresa, así como la eliminación de procesos burocráticos, son premisas básicas para realizar el acercamiento.

Las empresas valoran muy positivamente las medidas y procedimientos que se ponen a su disposición: el trato personalizado y directo, el seguimiento, la formación a medida, la gratuidad del servicio y la seguridad que se le ofrece.

Por todo ello, se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ *El contacto directo y personal con los/las empresarios/as, o a través de intermediarios conocidos por ellos/as, es la fórmula más eficaz en la prospección, pues garantiza la aceptación y confiere fiabilidad.*
- ✓ *Deben evitarse medidas indiscriminadas o contactos impersonales que no permiten exponer directamente el programa propuesto.*
- ✓ *Elaborar y poner en práctica protocolos de aproximación ayuda enormemente a planificar y sistematizar el trabajo de acercamiento y participación de las empresas.*
- ✓ *Garantizar en el acercamiento a las empresas un apoyo continuo y una atención personalizada, unido a medidas sencillas y poco burocráticas, aumenta la participación de las empresas en los proyectos de inserción.*

5. FORMACIÓN A LA CARTA. SEGUIMIENTO PERSONALIZADO

La formación a medida, personalizada y adaptada a las necesidades de las empresas, es uno de los métodos de intervención más utilizados y mejor valorados en los procesos de inserción por los/las empresarios/as.

Los convenios o contratos de prácticas son los documentos donde se regula la formación y el seguimiento personalizado. Sirven de garantía formal, legal y administrativa a los procesos de inserción, a la vez que sensibilizan y comprometen a las empresas en dichos procesos.

Por ello, se recomienda:

- ✓ *Diseñar, ofrecer e incorporar la formación a medida y el seguimiento, personalizado y adaptado a las necesidades de las empresas, favorece la participación de las empresas en los procesos de inserción*
- ✓ *Llevar a cabo un seguimiento personalizado nos permite sistematizar y controlar la intervención que se realiza en los procesos de inserción.*
- ✓ *Formalizar convenios o contratos de prácticas permite regular y garantizar una adecuada participación y colaboración de las empresas en los procesos de inserción, a la vez que se revela como una herramienta útil para evitar eventuales fraudes.*

6. PERFILES DE PUESTOS. ADECUACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Para llevar a cabo un adecuado proceso de inserción es necesario incidir en sectores profesionales concretos, en los que exista realmente una necesidad de personal. Para ello, es importante vincular todo el proceso de inserción a un sector de actividad y, dentro de este sector, a un perfil profesional. Esto facilita la incorporación laboral, mejora el entendimiento con los/las empresarios/as y por consiguiente, optimiza la participación de las empresas.

Muchos/as técnicos/as de los proyectos consideran que los procesos de inserción consisten en una adecuación entre oferta y demanda laboral, es decir, en una cuestión de capacidad para cumplir una serie de tareas adecuadamente, independientemente de los problemas o dificultades de esas personas o grupos.

Teniendo en cuenta estas conclusiones, se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ *Adaptar los procesos de inserción a las necesidades sectoriales laborales que existan en el entorno es garantía de éxito.*
- ✓ *Deben elaborarse perfiles profesionales desde los que abordar la formación y especialización de las personas con las que se trabaja en los proyectos.*
- ✓ *La sectorización debe contemplarse desde el diseño y la planificación, así como desde la puesta en marcha del proyecto.*
- ✓ *La especialización de los/las técnicos/as en los sectores en los que se demanda empleo mejora la comunicación y participación del empresariado.*
- ✓ *Los/las técnicos/as no deben encerrarse en las dificultades de las personas y grupos con las que se trabaja, sino abordar la inserción como un proceso donde se adquieren capacidades para cumplir adecuadamente una serie de tareas laborales.*

7. PRINCIPIOS CLAVE

Respecto a los diferentes criterios analizados en este estudio, llegamos a las siguientes conclusiones:

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La mayoría de las AD y empresas participantes utilizan diferentes medidas de igualdad de oportunidades en los proyectos. Las medidas de sensibilización son cuantiosas y surten efecto en los/las empresarios/as y en sus empresas, aunque no sean suficientes para garantizar el cumplimiento de este objetivo.

Por ello, se recomienda:

- ✓ *Establecer medidas concretas que faciliten la igualdad de oportunidades y aplicarlas transversalmente* en todas las actuaciones previstas por los proyectos.
- ✓ *Acrecentar las medidas de sensibilización y formación a empresarios/as en materia de igualdad de oportunidades y conciliación* de la vida familiar y laboral.
- ✓ *Fomentar más medidas políticas desde la Administración Pública* que favorezcan y permitan una adecuada implementación de las medidas de igualdad de oportunidades en las empresas.

MEDIO AMBIENTE

La carencia absoluta de medidas que incidan en la problemática del medio ambiente, así como la aplicación de medidas irrelevantes en la consecución de este objetivo, es la tónica general en los proyectos y en muchas de las empresas consultadas.

Se proponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ *Articular medidas que mejoren la comprensión e incorporación de este objetivo* en los procesos de inserción.
- ✓ *Sensibilizar a los/las técnicos/as de los proyectos y a los/las empresarios/as de la importancia de incorporar medidas prácticas* que favorezcan la consecución de este objetivo.
- ✓ *Incentivar desde la Administración Pública la incorporación de medidas* que favorezcan el respeto al medio ambiente en las empresas.

COMPLEMENTARIEDAD

Los proyectos de inserción analizados en este estudio han intentado, en términos generales, buscar la complementariedad de la intervención propuesta con recursos y servicios sociales, laborales y formativos, públicos y privados, existentes en sus respectivos territorios.

Las recomendaciones en este aspecto son las siguientes:

- ✓ *La coordinación debe ser más efectiva y operativa entre los proyectos y los recursos y programas de cada territorio.*
- ✓ *Deben elaborarse mapas de recursos de las zonas o territorios de intervención para evitar duplicidades y confusiones en los procesos de inserción.*

INNOVACIÓN

La dificultad para establecer un criterio uniforme sobre lo que constituye innovación limita la elaboración de una serie de recomendaciones generales y amplias. De todos modos, el estudio se ha detenido particularmente en analizar las medidas de reconocimiento social, extrayendo las siguientes conclusiones:

Los reconocimientos sociales o etiquetas tienen siempre un efecto multiplicador y de beneficio para la empresa que los obtiene. El reconocimiento social posee una dimensión exterior y pública y, además, aporta satisfacción y reconocimiento profesional y público a el/la empresario/a y a su empresa. Es la sociedad la que reconoce a una empresa su compromiso social con los demás. Por ello, se proponen las siguientes recomendaciones al respecto:

- ✓ *Debe incorporarse en los proyectos medidas de reconocimiento social, pues incentivan y motivan la participación de las empresas en los procesos de inserción.*
- ✓ *El reconocimiento social debe ser contemplado como un beneficio más a obtener por las empresas por su participación en los procesos de inserción.*

