

EMPUJANDO LOS MÁRGENES

**EMPLEABILIDAD DE MUJERES TRANS
EN SITUACIÓN DE ALTA VULNERABILIDAD**

Coordinación del documento: Sonia Guillera Marco

Mayo 2023





- Presentación
- Hablar de colectivos a veces no ayuda, otras sí.
- La exclusión como un continuo de distintas intensidades
- Nos preocupan las que quedan fuera
- Itinerarios de largo recorrido
- Construcción del Itinerario
- Sensibilización y formación de profesionales
- La empresa como aliada
- Conclusiones



presentación

Una de las claves del éxito en intervención social, pasa por hacer a las personas beneficiarias **partícipes, responsables y protagonistas**, no sólo de su proceso de inserción, fomentando su compromiso durante toda la intervención, sino también del diseño y del propio servicio, donde deberían tener un papel destacado en la planificación y desarrollo de actuaciones que respondan a sus demandas reales. En este sentido, consideramos que los recursos actuales de formación y empleo, y en general de intervención social, no siempre contemplan las especificidades de las personas y/o colectivos a los que se dirigen.

En el caso de las mujeres trans, especialmente aquellas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social muy acusada (víctimas de explotación sexual, trata, que han ejercido o ejercen la prostitución, etc.) la discriminación que han sufrido a lo largo de su vida en múltiples ámbitos de esta y desde edades muy tempranas, genera una serie de comportamientos, actitudes y creencias ante la relación de ayuda que perpetúan e incrementan su situación de exclusión. A esto debemos añadir que los servicios existentes no siempre atienden a las sensibilidades específicas de un colectivo sustancialmente castigado.

Por ello, presentamos este **trabajo de análisis**, donde profundizamos en los elementos innovadores de una experiencia pionera en nuestro territorio: ***El Servicio para la inserción laboral de mujeres trans que ejercen la prostitución o están en situación de alta vulnerabilidad***, financiado por la Dirección General de Igualdad y Familias del Gobierno de

Aragón y desarrollado por la Fundación Federico Ozanam, desde el año 2020. Revisamos la concepción de itinerarios de inserción sociolaboral dirigidos específicamente a mujeres trans, examinando para ello cada una de las fases y agentes implicados en el mismo – desde el acceso al servicio, hasta el papel de la empresa ordinaria en el mantenimiento del empleo o el perfil profesional de atención-. Para, a partir de este análisis, generar una serie de **propuestas de actuación** para mejorar la atención a este colectivo, así como enfatizar sus **elementos clave**.

Para la elaboración de este informe se ha realizado un análisis bibliográfico de publicaciones e informes recientes, relacionados con el colectivo LGBTQ+, exclusión social, pobreza, metodología de intervención con personas en situación de vulnerabilidad y mercado de trabajo. Así como una revisión de la legislación más relevante para este colectivo. Por otro lado, se han mantenido entrevistas en profundidad con mujeres trans, usuarias de los servicios de empleo y formación de la Fundación Federico Ozanam. Del mismo modo, se ha contado con la experiencia del equipo de profesionales de la Fundación, especialmente del departamento de empleo. Se han compartido espacios de reflexión con profesionales y entidades relevantes en la atención a este colectivo.

El trabajo consta de un **análisis del colectivo** que delimita de una manera más precisa el concepto de mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad social; una **propuesta metodológica** para la configuración de un itinerario de inserción; el papel de **la empresa** en los procesos de inclusión; la situación y **necesidades del personal técnico**; finalizando con una serie de **conclusiones** de cada uno de los aspectos tratados.

El objetivo final de este trabajo es **mejorar los dispositivos de atención a mujeres trans en riesgo o situación de exclusión social**, que atienda a las características y necesidades de cada caso, procurando el máximo aprovechamiento de los distintos recursos y servicios de los que disponemos en intervención social y dé respuesta a las exigencias de un mercado laboral en continua evolución.

Este informe, por tanto, no pretende ser sino un reflejo de la realidad que, como entidad prestadora de este Servicio específico, nos hemos encontrado a lo largo de los últimos tres años; así como una guía metodológica basada, no sólo en nuestra experiencia con este colectivo específico de mujeres, sino de más de 25 años de experiencia trabajando desde la Fundación Federico Ozanam para la inserción sociolaboral de personas en situación de exclusión social de nuestro territorio.

hablar de colectivo

a veces no ayuda, otras sí

¿Es necesario hablar de *colectivo*?

En intervención social existe cierto consenso al utilizar el término **colectivo** para asumir que determinadas problemáticas o necesidades son comunes para un determinado grupo de personas, que comparten características (*colectivo de jóvenes, colectivo de inmigrantes, colectivo de mujeres...*). Esta tendencia, a nuestro juicio, corre el **riesgo de caer en el reduccionismo**, minimizando los aspectos diferenciales de las personas que atendemos y, en consecuencia, obviar las características específicas que influyen de una u otra manera, tanto en la situación de exclusión de las personas, como en su proceso de inclusión.

En coherencia con este planteamiento, y como premisa principal ante cualquier intervención social, consideramos que los itinerarios de inclusión deberían configurarse **atendiendo a aquellos factores individuales**, modulables en mayor o menor grado y sobre los cuáles existe mayor capacidad de intervención.

En todo itinerario de inclusión, es fundamental partir de las características individuales y las circunstancias personales de cada caso; si bien, es preciso conocer los factores estructurales que contribuyen a la exclusión social y que, de manera generalizada, atraviesan a las mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad, como colectivo.

Dicho esto, y sin ánimo de restar importancia a lo que acabamos de exponer, entendemos que recurrir al término **colectivo**, enfatiza algunos de los factores que contribuyen, de manera generalizada, a perpetuar la exclusión social de determinadas personas que comparten alguna característica común y también es importante visibilizarlos.

Concretamente, hablar del **colectivo de mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad**; lleva a la necesidad de mostrar algunos elementos que resultan críticos para entender las dinámicas de exclusión a las que están sometidas en su vida diaria.

Un aspecto definitorio de la exclusión a la que se ven sometidas la mayoría de estas mujeres en algún espacio más o menos prolongado de sus vidas, es la **violencia administrativa**. No verse reflejadas en su documento identificativo, no sólo puede afectar a su salud mental y estabilidad emocional, sino también dentro del ámbito laboral y en general, para el acceso a cualquier servicio. Escuchando los testimonios de las mujeres entrevistadas, podemos comprobar como en su realidad cotidiana son rechazadas en puestos de trabajo, acosadas por su propia identidad de género y violentadas por su expresión de género. La Comunidad Autónoma de Aragón cuenta con una de las mejores leyes integrales de protección al colectivo LGTBIQ+ en la que se incluye la autodeterminación de género: la Ley de Identidad y Expresión de Género e Igualdad Social y no Discriminación desde 2018. Las personas trans pueden gestionar el cambio de nombre en servicios como el sistema sanitario, pero las **trabas burocráticas** a falta del desarrollo de la nueva ley a nivel nacional, bloquean la libertad para poder verse reflejadas en sus documentos de identidad. Esto se materializa, entre otras situaciones, en la búsqueda de empleo; mientras en sus currículums pueden poner el nombre con el que se identifican, el Sistema Nacional de Empleo no permite la eliminación de su necrónimo o *deadname*, lo que se traduce no sólo en el ejercicio constante de la salida del armario ante la sociedad, sino que implica el rechazo en las entrevistas y distancia entre empleador y empleado, bien por desconocimiento del colectivo en unos casos, prejuicios e incluso transfobia.

Otro aspecto, que por duro y estigmatizante que resulte, no debemos obviar, es que un alto porcentaje de las mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad que atendemos en el Servicio de inserción sociolaboral ha ejercido o ejerce la **prostitución**. Muchas de las mujeres migrantes trans entrevistadas, se ven abocadas a ejercer la prostitución para poder sobrevivir. Su vulnerabilidad económica, la irregularidad administrativa en la que se encuentran y la falta de red de apoyo, son algunos de los factores que les han llevado a la obligación de usar su cuerpo como único recurso económico.

Por todo ello, a la hora de abordar un itinerario de inclusión, **es fundamental entender este contexto general**, siendo clave dedicar un espacio inicial para el conocimiento mutuo, estableciendo un clima de confianza entre personal técnico y mujer beneficiaria del Servicio, para poder partir de un **diagnóstico adecuado**, que permita considerar los aspectos que están influyendo en la situación de la mujer, más allá de la empleabilidad (lo que incluye tiempo en desempleo, formación, objetivo profesional, conocimiento de recursos de empleo, etc.); como es el estado de su documentación, su proceso de transición y tratamientos médicos u hormonales, si los hay, así como otros relativos a las condiciones de vivienda, o apoyo familiar, entre otros.

A partir de ahí, podemos establecer la situación de partida y fijar ciertas prioridades, al comienzo de la intervención, así como visibilizar los avances o retrocesos en los distintos ítems del diagnóstico a lo largo de la misma; esto es, el **impacto generado** en el proceso personal hacia la inclusión.



la exclusión

como un fenómeno de distintas intensidades

¿cómo definimos la exclusión social?

Hasta ahora hemos expuesto los factores que llevan a una mujer trans a una situación de exclusión social; pero ¿qué entendemos por exclusión social?

La Comisión Europea parece alinearse con la concepción de la exclusión social como un **proceso de alejamiento** de algunos individuos con respecto al centro de la sociedad, y no tanto como una situación de desigualdad estática que afecta a un grupo de personas con unas características concretas. Esto permite contemplar la exclusión como un fenómeno de distintas intensidades, en función de dicho alejamiento. Nos referimos a aspectos como:

- *Componentes estructurales de la vulnerabilidad*: dinámicas de exclusión a las que cada persona ha estado expuesta a lo largo de su vida; herencia social y/o cultural de la que procede, etc.
- *Aspectos personales* que estén influyendo en la cronificación de la exclusión, como las estrategias cognitivas y emocionales utilizadas; situación de salud; entorno y red de apoyo...

La mayor parte de los planteamientos teóricos diferencian tres espacios: integración, vulnerabilidad o fragilidad, que puede ser continuada en el tiempo, o bien puede derivar hacia situaciones de exclusión en caso de que se produzca alguna alteración en los

mecanismos de inclusión ya debilitados (ingresos, empleo y familia). Este espacio social de la exclusión no responde, por tanto, a unas características preestablecidas que la definan, sino que estaría marcado por su **heterogeneidad** y comprendería aspectos como:

- **Intensidad** de la exclusión social, por la gravedad de los problemas sociales vinculados a ella.
- **Dinámica de los itinerarios** sociales recorridos, desde la exclusión social reproducida entre generaciones, hasta itinerarios de caída más o menos brusca a partir de procesos de precarización laboral y/o social.
- **Multidimensionalidad** de la exclusión. Los problemas que afectan a unas y otras personas son diversos: alejamiento del mercado de trabajo, carencias educativas, problemas de vivienda, etc. y no están presentes en todos los casos, ni se dan con intensidades similares. Invita al **diseño de programas diversificados y flexibles** que puedan adaptarse a las distintas necesidades de cada persona.
- **Causas y desencadenantes** que explican o precipitan los procesos de exclusión social. En algunos casos son más fácilmente identificables determinadas conductas individuales como la adicción a sustancias o la comisión de un delito (a su vez conductas socialmente condicionadas); en otros casos, se identifican actuaciones inadecuadas por parte de los dispositivos de protección social, como la denegación de determinados recursos, o de un permiso de trabajo, por ejemplo. Las situaciones de conflicto y de ruptura familiar también se identifican como desencadenantes de itinerarios de exclusión en algunos casos; otros, acontecimientos relacionados con el empleo (despidos, cierre de negocios, etc.).
- **Otras características** que condicionan sus itinerarios, como sus decisiones y reacciones, la forma en que son percibidas y aceptadas o rechazadas o no por la sociedad, la especificidad de algunas pautas culturales que afecten o limiten sus posibilidades de inserción laboral o los derechos sociales, a las diferencias de género, o a la presencia de elementos como la pequeña delincuencia, la cultura de la calle, etc. asociados a algunos territorios urbanos más deteriorados.

Factores estructurales de la exclusión social

Las premuras económicas llevan consigo la necesidad de recurrir en mayor medida a los recursos propios del hogar, al apoyo formal e institucional y al apoyo de la red más cercana. Por otro lado, en los sectores más vulnerables se ve **disminuida la participación política y social**, como una vía útil para mejorar sus condiciones de vida. Esto incluiría tres elementos: el voto, la pertenencia a un grupo o asociación y la participación en movilizaciones, lo que a su vez reduce su visibilidad ante la sociedad y las esferas políticas.

La situación se agrava especialmente en los hogares más pobres, pues la situación mantenida de vulnerabilidad agota estas estrategias y no es viable volver a repetirlas. Las medidas de ajuste de gasto más intensas, acaban provocando mala alimentación, deterioro de la salud, de la vivienda o en las condiciones de la misma como convivencias múltiples no deseadas, subarrendamientos, realojarse con familiares, etc.; o estrategias de empleo agresivas como trabajar sin tener buenas condiciones de salud, o desarrollar actividades de supervivencia irregulares o de exclusión. Podemos concluir que estas estrategias tienen un coste elevado, especialmente si se extienden en el tiempo, cuando resultan insostenibles y frecuentemente dan lugar a situaciones de conflictividad familiar, reducción de la red de contactos, aislamiento social, etc.

Por otro lado, y como consecuencia directa de lo descrito anteriormente, destaca el aumento del estrés y el **empeoramiento de la salud física y mental**, la desmotivación o la pérdida de autonomía personal, la frustración o la baja autoestima.

Si analizamos los itinerarios de inserción llevados a cabo con personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social, vemos que a los problemas económicos y de acceso al empleo, se suman otras dificultades de salud, relaciones sociales y familiares, acceso a la regularización, etc. A esto debemos añadir el efecto que el paso del tiempo produce en estas situaciones de dificultad.

Todos estos factores estructurales muestran la importancia de generar **políticas frente a la desprotección** que sufren las personas en situación de vulnerabilidad, que faciliten la cobertura de unas necesidades básicas para un mínimo funcionamiento personal, necesario para la participación en itinerarios de inclusión. Y evitando así la activación de mecanismos de supervivencia, insostenibles en el tiempo e incompatibles con el emprendimiento de otras actividades para la mejora de su empleabilidad.

nos preocupan

las que quedan fuera

Centrando el tema, ¿a qué llamamos empleabilidad?

CONCEPTO DE EMPLEABILIDAD

- Grado de adaptabilidad que demuestra un individuo en la consecución y mantenimiento de un empleo, así como en la actualización de sus competencias profesionales
- Conjunto de aptitudes y actitudes que favorecen la integración laboral. Posibilidades existentes de encontrar un empleo y de amoldarse a un mercado de trabajo en continuo cambio
- Estrategias que contribuyen a diversificar las alternativas de empleo de la persona y facilitar sus futuras reconversiones laborales. Las estrategias formativas más utilizadas se refieren al refuerzo y aumento de sus capacidades básicas y de funcionamiento (formación general contextualizada) y al desarrollo de competencias genéricas (correspondientes a determinados ámbitos de desempeño).
- Es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar cualquier trabajo.

Fuente: Servicio Público de Empleo

Maneras de abordar la mejora de la empleabilidad

■ Orientación laboral para personas con “buen nivel de empleabilidad”

Pensemos en una persona que, a priori, se encuentra en una teórica buena posición ante la búsqueda de empleo: Presenta un objetivo profesional bien definido y realista

conforme a sus posibilidades y al mercado de trabajo del territorio, una disponibilidad amplia y adecuada a este objetivo, experiencia laboral reciente relacionada, competencias adecuadas para la relación interpersonal, iniciativa, proactividad, capacidad de adaptación al cambio, etc. Es habitual que estas personas lleguen a los servicios de empleo por voluntad propia, con demandas más o menos concretas.

Nos encontramos, por tanto, ante una persona que demanda una ayuda relativamente puntual y de relativa baja intensidad para encauzar su búsqueda de empleo, que generalmente requerirá orientación sobre recursos adecuados y actualizados de intermediación laboral, recomendaciones para la mejora en la presentación de su CV, conocimiento del tejido empresarial, asesoramiento en autoempleo y formación continua, etc.

Si bien es cierto, en la práctica diaria observamos que esta teórica *alta empleabilidad* no es suficiente por sí sola para encontrar un empleo, pues el mercado de trabajo no responde a una ecuación perfecta, y los factores subjetivos y estrategias de afrontamiento personales variarán en cada caso, por lo que resulta adecuado que los servicios públicos de empleo asuman determinadas **labores preventivas** para la activación de conductas y pautas adecuadas para la búsqueda en estas personas.

Estaríamos ante un grupo de personas que, generalmente, sólo necesitan un empleo remunerado para superar esta situación potencial de riesgo y no precisarían en este momento de una intervención social complementaria. Por lo tanto, estos casos son puramente laborales y **corresponderá su atención a los servicios de empleo generalistas**, y promover el manejo de herramientas TIC, redes sociales profesionales y otros recursos digitales, grupos de búsqueda de empleo colaborativa, talleres sobre empleo oculto y red de contactos, formación transversal o *píldoras formativas* adaptadas a perfiles profesionales, podrían ser servicios adecuados para estas personas.

■ Programas integrales de empleo para personas en situación de vulnerabilidad

Como decimos, una teórica *alta* empleabilidad no es necesariamente razón única para encontrar un empleo. Cuando una persona reduce sus ingresos, comienza a recurrir

a una serie de estrategias de afrontamiento que van limitando su disponibilidad y mermando sus condiciones de vida, y casi inevitablemente, su estado anímico.

La prolongación del tiempo en desempleo va agravando esta situación, y ampliando las necesidades a las que atender desde los distintos dispositivos de inserción sociolaboral.

Las personas en esta situación de vulnerabilidad, que alcanzan los requisitos establecidos para ser beneficiarias de medidas de inserción sociolaboral, precisan de una intervención social que potencie sus capacidades personales y sociales para facilitar la búsqueda de empleo y, al mismo tiempo, de una formación u orientación laboral que mejore su cualificación y competencias y, por ende, su empleabilidad.

Existen programas integrales de empleo, dirigidos a personas consideradas en situación o riesgo de exclusión social, diseñados para **ofrecer actuaciones especializadas**, dirigidas a mejorar la empleabilidad de las personas, su posicionamiento ante el empleo, que resultan muy eficaces cuando se requiere una intervención sociolaboral de alta intensidad y con cierta continuidad en el tiempo; que a su vez, se pueden complementar gracias a otro tipo de servicios que incidan sobre los condicionantes que afectan objetivamente a la posibilidad de buscar un empleo adecuado (formación, apoyo psicológico, asesoría jurídica, mejora del idioma, etc.).

Estos programas son un recurso adecuado para personas en situación vulnerable que requieren de una atención continuada y que abarque aspectos más allá de la búsqueda de empleo.

En estos casos, otros mecanismos de ayuda pueden ser requeridos. No sólo puramente económicos, sino de diversa índole, como de acondicionamiento de vivienda (ahorro energético, subsanación de alteraciones que afecten a las condiciones de salubridad de la vivienda, etc.), servicios especializados de salud, atención psicológica, apoyo a la formación, servicios de conciliación familiar, transporte, inmersión lingüística para el aprendizaje de español, etc.

Esto es, paliar los condicionantes que afectan objetivamente a la posibilidad de buscar un empleo adecuado, pero a través de servicios que obviamente exceden de las competencias de los servicios *generalistas* de empleo, pero sí las **complementan**.

La **intervención social coordinada** entre otras actuaciones sociales y de empleo, requiere de una adecuada reestructuración de los mecanismos de seguimiento de casos, así como de herramientas de gestión de la información. Sería necesario establecer un **protocolo de actuación** conjunta entre los distintos agentes, que permita realizar itinerarios de inserción únicos, evite la duplicidad de servicios y maximice la eficacia en la gestión de recursos, donde cobra especial importancia la **tutorización**.

Tener una visión amplia de la situación y circunstancias de las personas, facilitará comprender sus comportamientos, así como atender a algunos aspectos que podamos estar dejando de lado y sí puedan trabajarse desde la orientación laboral.

■ Servicios especializados para colectivos muy específicos

A estas alturas, no sorprenderá si afirmamos que es habitual que las personas que requieren más apoyos, en términos de intensidad y duración, a la hora de encontrar un empleo, sean quienes menos se beneficien de los dispositivos de Empleo existentes.

Retomando el caso que nos ocupa, las **mujeres trans más vulnerables, quedan fuera de los dispositivos ordinarios de empleo** debido a varios motivos. En primer lugar, muchas de ellas no cuentan con un documento de identidad que las represente como mujeres. Esto supone una primera barrera invisible, pues las disuade de inscribirse en las oficinas de empleo, entre otros recursos y servicios. En estos casos, además, no pueden acceder a programas específicos para mujeres, que contemplan la perspectiva de género ya que, a ojos de la normativa, no son mujeres de pleno derecho. Por otro lado, existen limitaciones en el diseño de los propios programas integrales, que condicionan el acceso de estas mujeres, como son: la limitación temporal, con periodos de reclutamiento e intervención concretos y muy acotados; o ambiciosos objetivos cuantificados de inserción laboral. Si a esto le añadimos que generalmente son programas mejor dotados económicamente, en cuanto a las cuantías de atención, lo que permite la generación de estructuras especializadas (prospección e intermediación laboral, por ejemplo); todo ello genera unas dinámicas perversas, expulsando de manera indirecta de este tipo de servicios,

mejor dotados y más específicos en materia de empleo, a las personas más alejadas del sistema, que son quienes más lo necesitan.

Por todo ello, consideramos que es necesario apostar por planteamientos de **Servicios estables y específicos para el colectivo**, que asuman que los itinerarios serán prolongados en el tiempo, y que las mujeres “llegan cuando llegan”. Dispositivos de atención que, empujando los márgenes actuales de intervención en materia de empleo, permitan un trabajo de fondo, un **acompañamiento prolongado y adaptado a las necesidades individuales**, más allá del logro de unos objetivos, que posibiliten afianzar los itinerarios de inclusión de las mujeres con un bagaje especialmente gravoso como consecuencia de sus circunstancias, que requieren acciones previas y posteriores, en el mejor de los casos, a la consecución de un empleo.

Servicio de Inserción Laboral para mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad

Destacamos la experiencia innovadora que supone el Servicio, financiado por la Dirección General de Igualdad y Familias desde 2020, dirigido a la Inserción Laboral de mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad que, sin perder de vista el objetivo de inserción laboral de las beneficiarias y siendo actuaciones prioritarias la orientación laboral y la formación, pone el **énfasis en la mejora de la empleabilidad y sus condiciones socio personales**. Si bien, para valorar la eficacia de los itinerarios, es conveniente introducir indicadores de evaluación e impacto, que permitan evaluar cómo las actuaciones realizadas y los apoyos generados desde los servicios, proporcionan a las mujeres ganancias con respecto a su situación de partida que mejoren su posición frente al mercado laboral, pero que no guarden necesariamente relación con éste.

El Servicio de Inserción Laboral para mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad, da respuesta especializada a un colectivo de mujeres muy específico, con problemáticas asociadas particulares. Es una iniciativa muy ambiciosa, que posibilita salvar las limitaciones existentes en otros recursos del territorio dirigidos a personas en situación de vulnerabilidad social, y de la que hemos de seguir aprendiendo todos los agentes implicados.

El 50% de las mujeres beneficiarias del Servicio de inserción laboral lleva participando de manera activa durante un año o más, de forma ininterrumpida; lo cual demuestra el éxito del camino ya recorrido, habiendo expuesto abiertamente por parte de las mujeres la efectividad del propio Servicio. Por otro lado, tras las entrevistas personales, el 100% de las beneficiarias coincide en la **demanda de un mayor acompañamiento y acompañamiento exclusivo para el colectivo cuando se trata de gestiones administrativas o burocráticas**, por lo que en nuestras propuestas finales incluimos un mayor esfuerzo por parte de las instituciones pertinentes para poder aportar el capital humano necesario que las asista.



itinerarios

de largo recorrido

Tiempo y recursos

Cuando hablamos de itinerarios de inclusión para este colectivo de mujeres, debemos tener claros dos aspectos fundamentales: En primer lugar, deberán ser itinerarios **integrales**, atendiendo a las distintas necesidades y su interrelación entre ellas; y, en segundo lugar, serán intervenciones **prolongadas**. Un servicio dirigido a ellas debería incidir de manera quirúrgica sobre un número reducido de personas, pero permitiendo una intervención integral para cada una de ellas. Probablemente, esta sea una de las claves de este tipo de Servicios: **su especificidad y cuidado**.

Esto trae consigo una primera consecuencia: la necesidad de contar con otro tipo de **recursos que complementen**, abordando necesidades concretas y que requieren profesionales con formación especializada, a los que no llega un Servicio de inserción laboral tan específico. Hablamos de asesoría jurídica, formación en cualificaciones profesionales, programas de vivienda o promoción de la salud, entre otros.

Para dar coherencia y continuidad a las distintas piezas que componen el itinerario, destacamos la importancia de la **tutorización del itinerario**, mediante la asignación de una figura profesional referente para cada mujer, que deberá velar por la coordinación de las intervenciones, dentro y fuera del propio Servicio, y que le dará soporte durante todo el itinerario, apoyará los logros y ayudará a reconducir o establecer nuevos objetivos durante el proceso. Más adelante abordaremos esta figura profesional.

■ Nuestra experiencia desde el Servicio de Inserción Laboral

Las mujeres beneficiarias del Servicio gestionado por la Fundación Federico Ozanam, responden a perfiles muy distintos, aunque convergen en necesidades concretas. Actualmente, un total de 26 mujeres participan de forma activa, con orígenes distintos de nacimiento, pero destacando América Latina como lugar de migración principal.

Tras analizar las demandas principales de las mujeres observamos que en primer lugar **sus solicitudes se focalizan en la formación**, siendo que tan sólo el 23% de ellas no han finalizado sus estudios secundarios obligatorios; por otro lado, más del 50% tiene formación universitaria, Bachiller o Grados formativos de ciclos superiores. Sin embargo, la formación que se ofrece desde las Entidades Sociales generalmente está dirigida a servicios de hostelería, limpieza, cuidados o asesoría de imagen, ocupando puestos laborales de baja capacitación e ingresos equivalentes al Salario Mínimo Profesional. Estas formaciones iniciales son salvavidas para ellas y así lo comparten en las entrevistas personales ya que les abre la puerta a un contrato laboral regulado y legal y con ello, la oportunidad de encaminar sus vidas, alquilando una vivienda y ser económicamente independientes y autosuficientes.

Por otro lado, la **irregularidad administrativa** en la que algunas pueden encontrarse, los obstáculos burocráticos que pueden impedir la homologación de los estudios en sus países de origen, y otras causas dan lugar a que la **asesoría jurídica y legal sea la segunda de las solicitudes más demandadas** por las mujeres. Casi el 60% de las usuarias recurren al programa solicitando información y apoyo legal, judicial y administrativo. Migrar a un país supone un desconocimiento del sistema institucional y burocrático, por lo que las primeras consultas frecuentemente se relacionan con gestiones administrativas como el empadronamiento o el acceso a la tarjeta sanitaria. A esta irregularidad burocrática debemos añadir la no concordancia con su identidad de género y el género que aparece en su DNI/NIE.

Otra de las necesidades repetidas es el **apoyo psicológico**. Actualmente muchos de los debates que giran en torno a las políticas públicas de nuestra sociedad ponen de manifiesto la importancia de una mayor inversión en salud mental y el colectivo trans destaca la emergencia de las dificultades en el acceso a un apoyo íntegro con perspectiva LGBTQ+, no sólo por nuestro propio sistema sanitario, sino en consecuencia a la situación económica que atraviesan, circunstancias que les reduce de forma preocupante las posibilidades de poder resolver y tratar sus experiencias, muchas veces traumáticas, generadas por la distancia de su red de apoyo tras la migración o la gestión emocional que implica tener una expresión de género distinta.

■ **Piso de cesión temporal supervisada, destinado a mujeres del Servicio**

El problema de acceso a la vivienda, generalizado en nuestros días, se convierte en uno de los factores críticos para ellas. Pues en muchas ocasiones, el ejercicio de la prostitución va aparejado a conseguir un techo en el que cobijarse, lo que lo perpetua.

Con objetivo de abordar esta necesidad, se puso en marcha un **piso de cesión temporal** para mujeres trans beneficiarias del servicio de inserción laboral, financiado por la Dirección General de Igualdad y Familias, del Gobierno de Aragón.

Este ha sido un elemento fortalecedor, convirtiéndose en un punto de inflexión para sus beneficiarias. En lo que respecta a la vivienda, resaltamos la importancia del acceso a un domicilio tal y como testifican las entrevistadas. La situación a la que se someten las mujeres cuando disponen de un espacio de seguridad, con compañeras que entiendan las trayectorias que han vivido, es imprescindible para crear y facilitar nuevos caminos de inserción laboral. La ausencia de incertidumbre con el pago del alquiler o sus gastos ofrece a las mujeres la opción de pensar en un futuro en el que poder formarse, yendo más allá de sectores precarizados y feminizados como la limpieza o la hostelería. Dos de las tres mujeres del piso de cesión temporal quieren acceder a formaciones superiores o universitarias. Este dato resulta llamativo ya que muestra que no sólo están en búsqueda activa de empleo, sino que ponen sus objetivos en el acceso a formaciones académicas

superiores que les permita acceder a puestos laborales con una diferencia salarial importante.

En cualquiera de estas intervenciones, y volviendo al objetivo último del Servicio de Inserción Sociolaboral, observamos la necesidad de redirigir los programas de inserción poniendo el foco en las necesidades reales que las beneficiarias del programa señalan, convirtiéndolas en agentes principales y sujetos de derecho activo. Es obvio, por tanto, que un abordaje tan integral requiere **tiempo y recursos**, que permitan la integración de elementos, favoreciendo las sinergias mutuas.



construcción

del itinerario

Nuestra intervención como profesionales de la inserción sociolaboral, implica **acompañar a la persona en su proceso de inclusión**, proporcionarle alternativas y vías para afrontar su situación, nuevos recursos para la búsqueda de empleo, abrir posibilidades a distintos objetivos profesionales, entrenar en competencias transversales, facilitar la formación en habilidades técnicas para el ejercicio de una profesión, plantear distintas formas de afrontar las adversidades o de encauzar la toma de decisiones, etc. Esta intervención requiere la implicación activa de la persona, fruto a su vez de la confianza depositada en el servicio que recibe y en el personal técnico que los proporciona y el compromiso de ambas partes durante todo el proceso.

A continuación, aportamos una **guía metodológica para la configuración de itinerarios** de inserción sociolaboral dirigidos a este colectivo de mujeres en particular:

Algunos aspectos a tener en cuenta antes de comenzar...

La realidad con la que nos encontramos, nos indica que un alto porcentaje de las mujeres derivadas al Servicio de Inserción Sociolaboral acceden con cierta desconfianza hacia la ayuda ofrecida, lo que puede suponer a priori, un obstáculo en la intervención.

Conseguir la **implicación activa** de la persona es un objetivo prioritario si pretendemos obtener resultados.

Es evidente que la **conciencia de la necesidad** del acompañamiento que ofrecemos no siempre se da en las personas que atendemos. En ocasiones no verbalizan, o ni siquiera consideran, que un acompañamiento de estas características pueda ser lo que necesitan en ese momento. Así, muchas mujeres demandan “encontrar un trabajo”, pero no tanto la ayuda para buscarlo. Será labor del equipo profesional trasladar a la persona la conveniencia de participar y al mismo tiempo, generar suficiente confianza en ellas para que lo hagan con el compromiso e implicación necesarios.

Entendemos que la **voluntariedad** en la participación es imprescindible, y ésta:

- Favorecerá la comunicación para expresar demandas y necesidades
- Ayudará al establecimiento de la confianza imprescindible en toda relación de ayuda
- Facilitará el cumplimiento de los compromisos establecidos de mutuo acuerdo durante la intervención, al no ser percibidos como una imposición externa.

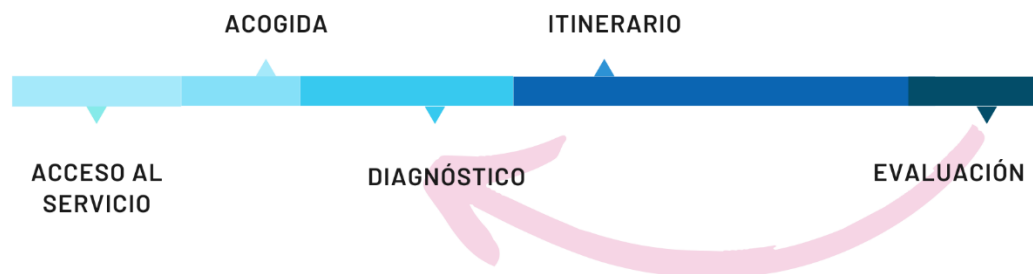
Los profesionales deberíamos asumir la responsabilidad de ser esos **motivadores del cambio**, valorando y reforzando adecuadamente aquellos pequeños objetivos superados. No olvidemos que la baja autoestima es una de las características que más frecuentemente encontramos en este colectivo.

Algunos ejemplos:

- Transmitir la necesidad de cambio y las consecuencias positivas del mismo.
- Vencer las resistencias al cambio, identificando y previniendo los posibles obstáculos y las estrategias para salvarlos, antes de que puedan producirse. Es conveniente advertir de que el camino no será fácil y que requerirá esfuerzo.
- Reforzar los avances, por pequeños que sean. Recordemos que el hecho de asistir a las citas con regularidad o el establecimiento de nuevos objetivos, pueden suponer grandes logros que no debemos pasar por alto.

- Aportar alternativas si la persona no es capaz de generarlas, y dejar que sea ella quién elija con qué conductas o pensamientos se identifica.

Itinerario de inserción sociolaboral



1. Acceso al servicio

Partimos de que servicios tan especializados, no suelen ser publicitados del mismo modo, pues se dirigen a una parte muy específica de la población. Por tanto, debemos llegar a nuestro público objetivo por otros canales, menos generalistas y más cercanos a su realidad. Por otro lado, y consecuencia directa del aislamiento social en el que, en mayor o menor intensidad, caen las mujeres a las que nos referimos en este documento, es la dificultad de acceso a la información mediante los canales de comunicación más generalizados hoy en día (redes sociales, portales web, blogs, prensa, o publicidad offline como folletos informativos, etc.). Tampoco debemos obviar que las personas en situaciones más precarias encuentran muchas dificultades añadidas al hecho de desplazarse de un lugar a otro, más aún si no tienen la certeza de dónde acudir ni qué van a encontrar. De esta manera, los distintos agentes que intervienen en el territorio se convierten en colaboradores necesarios para conseguir que la información que queremos transmitir a las mujeres potencialmente beneficiarias del Servicio llegue de la mejor manera posible.

En este sentido, es crucial la **colaboración con asociaciones especialmente vinculadas con el colectivo**, pues desde ellas se tiene conocimiento directo de personas, con nombre y

apellidos, que podrían beneficiarse de este tipo de servicios y son quienes ejercen de antenas de difusión en el territorio.

En cualquier caso, siempre es recomendable contar con los distintos agentes del entorno, para dar a conocer servicios especializados como este.

Por todo ello, valoramos la necesidad de generar un **plan de comunicación** dirigido, tanto a las mujeres interesadas, como a otros agentes del territorio. Este plan debería:

- Dirigirse de manera directa a **agentes identificados del territorio**, tanto aquellos especialmente vinculados y comprometidos con el colectivo, como de otro tipo, como centros sanitarios, asociaciones culturales, servicios sociales, etc. que puedan tener conocimiento de mujeres en esta situación.
- Encontrar los **canales adecuados**: La colaboración con entidades externas implica planificar visitas y reuniones de manera periódica. Mejorar la visibilidad del servicio y ante otros profesionales, mediante la participación en encuentros y foros, resulta adecuado para favorecer el conocimiento mutuo de entidades y profesionales.
- Trasladar un **mensaje claro y comprensible**: dirigido a las mujeres beneficiarias, donde es importante el uso del lenguaje y la imagen, cuidando la inclusión de perfiles diversos (minorías étnicas, nacionalidades diversas, personas de distintas edades, etc.), así como utilizar un lenguaje asequible, incluso palabras en distintos idiomas e iconografía que facilite la comprensión. Proporcionar ejemplos concretos acerca de las actuaciones que incluye el servicio, como la formación o la atención individual y personalizada para promover la búsqueda de un empleo.
- Trasladar un **mensaje cercano**: Facilitar el nombre de la persona de contacto resulta adecuado para favorecer el acceso al servicio a este colectivo, pues personaliza la intervención. Indicar en todo momento que se trata de un Servicio voluntario y gratuito.
- Establecer el **mecanismo de acceso**, tanto para las mujeres que directamente puedan contactar (teléfono, dirección, nombre de la persona de contacto), como para profesionales de otras entidades o de la propia entidad, que puedan conocer personas interesadas o potencialmente beneficiarias.



2. Acogida

Establecer un **clima de confianza** entre profesional de referencia y la mujer beneficiaria del servicio es un aspecto siempre importante, pero para este colectivo de mujeres, se antoja imprescindible. El “factor humano” es clave para proporcionar apoyo, comprensión y empatía, y enriquece la profesionalidad del personal técnico. Esta confianza comienza con una adecuada presentación tanto del profesional, como del servicio que vamos a ofrecer.

Por ello, en una primera entrevista de acogida y antes de solicitar información a la propia usuaria, será necesario proporcionar a la mujer una **información adecuada** acerca de:

- Qué es el Servicio y en qué puede ayudar a la persona a mejorar su situación con respecto a la mejora de su empleabilidad y en otras facetas de su vida, mostrando nuestra intervención flexible y adaptada a sus necesidades, en la que probablemente pueda enfrentarse a conocer aspectos de sí misma que no ha tenido en cuenta hasta ahora (el autoconocimiento es un elemento fundamental a considerar).

- Qué aspectos de la persona son susceptibles de reforzarse, a raíz de un buen diagnóstico de partida, tanto específicos para la búsqueda de empleo, como otras competencias transversales que puedan serle útil en otras facetas de su vida.
- Qué compromisos esperamos de la persona, fundamentalmente basados en actitudes y en la implicación activa en la intervención (asistencia a talleres, formación, elaboración y envío de CV, en su caso, etc.), nunca en cuanto a resultados obtenidos, pues generaríamos una presión añadida que está fuera del alcance de la persona.
- Qué compromisos asumimos con respecto a ella, como la confidencialidad, la profesionalidad, la sinceridad a la hora de expresar lo que pensamos, etc. Al igual que en el punto anterior, no podremos comprometer resultados, pero sí el compromiso de trabajar hacia ellos.
- Qué otros recursos o servicios podemos poner a su disposición desde la propia entidad u otras entidades colaboradoras, estén o no disponibles en ese momento. Este punto es importante para aclarar qué ámbitos no se van a poder abordar directamente desde el Servicio, aunque puedan ser susceptibles de derivarse o complementarse con otras actuaciones o programas, bien de la propia entidad, bien desde entidades externas.

Vemos que en ocasiones llegan a nuestro servicio mujeres con expectativas muy altas o poco realistas, y en otras con demasiado recelo acerca de su utilidad; por ello, esta primera conversación debe tener como objetivo **ajustar las expectativas** de la persona con respecto a lo que podemos ofrecerle y también sobre lo que esperamos de ella.

Otro aspecto primordial que debemos tener en cuenta y hemos citado anteriormente, es la deteriorada confianza que tienen en los servicios de inserción sociolaboral algunas de las mujeres que acceden al mismo. Motivado o no, en muchas ocasiones las personas que atendemos han perdido la confianza en que estos recursos puedan serles de ayuda. Así, **explorar su historia** con respecto a los servicios sociales, de empleo, sanitarios, etc., **su opinión** acerca de éstos y los motivos para valorar de una u otra los mismos, nos ayudará

a comprender sus reticencias a la hora de comenzar una nueva intervención. Para ello, podemos recabar información sobre:

Experiencias pasadas en otros recursos y la valoración que de estas hace la persona:

- *¿Has recibido orientación laboral anteriormente?*
- *¿Qué crees que te han aportado? ¿Por qué? ¿Qué te ha gustado más? ¿y menos?*

Expectativas sobre el Servicio

- *¿Qué esperas de este Servicio de Inserción Sociolaboral?*
- *¿En qué te gustaría recibir ayuda?*

Preguntas como estas, aunque no deben condicionar la atención que demos, nos darán una pista sobre el punto del que partimos, con respecto a la confianza y la actitud hacia el servicio que tiene la persona.

La **escucha activa** favorece que la persona atendida canalice sus preocupaciones y organice sus sentimientos. Las mujeres que se sienten escuchadas aprecian más la atención que las que no lo perciben, independientemente de los resultados.

La escucha activa y la generación de un buen *rapport* está condicionada por:

- Evitar distracciones cuando estemos atendiendo. Si nos llaman o nos interrumpen, podemos hacer ver a la persona que es lo que realmente nos preocupa en este momento, pidiendo a nuestro distractor que llame o venga más tarde.
- Son mujeres que han vivido situaciones muy extremas, por ello debemos trasladar una sensación de intimidad a la persona atendida, cuidando especialmente la disposición de los puestos de trabajo.
- Cuidar nuestra comunicación no verbal, mostrando atención e interés, fijando la mirada, evitando posturas corporales que generen barreras en la comunicación (cruce de brazos).
- Dejar hablar. Si es necesario redirigiremos la conversación, pero evitando cortar a la persona.
- Pedir más información con preguntas adecuadas.
- Proporcionar feedback de aquello que nos está explicando reformulando sus ideas, para comprobar que la hemos entendido correctamente (y que así lo perciba ella).

- Establecer asociaciones entre lo que nos cuenta la persona y cómo se siente. Esto es, devolver con una pregunta la emoción que parece transmitirnos (entonces, sentiste frustración tras no haber recibido respuesta...). Es importante que comprenda qué emoción está sintiendo o sintió ante algún hecho concreto, pues identificar las emociones le ayudará a manejarlas.

Si, llegados a este punto, la mujer entiende que no es el Servicio que necesita, dejaremos la puerta abierta a que vuelva en el futuro, otorgando siempre la prioridad a la voluntariedad en la participación.

3. Diagnóstico inicial

En el momento de realizar un diagnóstico inicial, debemos tomar conciencia de que las necesidades percibidas por la mujer usuaria no tienen por qué ser las mismas que las percibidas por parte del personal técnico. Atender al criterio profesional, pero otorgando la importancia pertinente a las demandas de las mujeres, es un elemento crucial para conseguir que la persona se sienta escuchada y parte activa desde el comienzo.

En primer lugar, centraremos el contenido de un diagnóstico de empleabilidad, cuyo objetivo es conocer la situación ante el empleo de la que parte la persona. A continuación, abordaremos otras situaciones a explorar que pueden incidir directamente sobre la empleabilidad, especialmente comunes en este colectivo.

■ Diagnóstico de empleabilidad

Dividimos el diagnóstico inicial de empleabilidad en varios elementos a explorar (Diagnóstico de empleabilidad, INAEM, 2018). Se trata de un diagnóstico generalista, que deberá completarse con información específica relativa a este colectivo.

Objetivo profesional. ¿La persona tiene un objetivo definido y realista?

- *Tiene bien definida su profesión*

- *Tiene claros sus objetivos profesionales a largo plazo.*
- *Conoce sus fortalezas profesionales*
- *Conoce sus debilidades profesionales*

Conocimiento del mercado de trabajo. ¿La persona es conocedora de las exigencias laborales del empleo deseado, del tejido empresarial relacionado con el sector, etc.?

- *Conoce los requisitos solicitados para su ocupación.*

Formación. ¿La persona está motivada hacia la formación para el empleo?

- *Ha solicitado formación recientemente.*
- *Tiene planes específicos para formarse en un futuro próximo.*
- *Posee una formación profesional específica.*

Actividad de búsqueda de empleo. ¿Cómo desarrolla la persona su búsqueda de empleo?

- *Tiene un registro de las acciones de búsqueda de empleo.*
- *Tiene un plan de acción de búsqueda de empleo actualizado.*
- *Dedica tiempo a buscar empleo regularmente*
- *Posee un CV atractivo.*
- *Posee un CV adaptado*
- *Utiliza mensaje de presentación.*
- *Utiliza habitualmente diversos canales en la búsqueda de empleo.*
- *Prepara el proceso de selección de forma organizada.*
- *Participa regularmente en procesos de selección.*

Motivación. ¿Cómo explica y cómo afronta su situación de desempleo?

- *Conoce los factores intrínsecos de su falta de trabajo.*
- *Muestra actitud positiva para encontrar trabajo.*

Disponibilidad. ¿Qué La persona tiene una disponibilidad adecuada en relación con el puesto de trabajo deseado?

- *Muestra disponibilidad geográfica.*
- *Muestra disponibilidad horaria.*
- *Muestra disponibilidad a iniciar inmediatamente un trabajo.*
- *Muestra disponibilidad a trabajar en diferentes ocupaciones.*

Variables personales. En este apartado estaremos valorando si ciertas variables de la persona influyen positiva o negativamente en su inserción laboral.

- *Tiene una edad óptima.*
- *NO está discriminado/a por razón de sexo.*
- *NO tiene dependientes que limiten disponibilidad a trabajar.*
- *El cuidado de su salud NO limita su capacidad/disponibilidad para trabajar.*
- *NO tiene ninguna discapacidad que limite capacidad/disponibilidad para trabajar*
- *NO sufre consecuencias de violencia de género.*

Variables laborales. Reflexionaremos acerca de las variables que afectan a su desempeño laboral.

- *Vive en una localidad con altas posibilidades de empleo.*
- *Tiene facilidad de desplazamiento.*
- *Tiene un nivel de estudios alto.*
- *Tiene competencias en informática.*
- *Utiliza el correo electrónico de manera eficaz (para enviar candidaturas).*
- *Tiene un buen nivel de comunicación en castellano.*
- *El tiempo que ha permanecido desempleado NO limita su empleabilidad.*
- *Tiene mucha experiencia laboral en las ocupaciones solicitadas.*

Comunicación. Analizaremos variables de la comunicación que pueden afectar a su empleabilidad.

- *Transmite una buena impresión personal y profesional.*
- *Tiene un alto nivel en idiomas.*

■ Diagnóstico más allá de lo laboral

En intervención social buscamos como objetivo último la mejora de la calidad de vida de las personas, a través de la intervención en aspectos fundamentales como son: vivienda, formación, empleo, etc. Todas esas actuaciones que se realizan con las personas funcionan, o deberían hacerlo, como un engranaje, del que unas piezas necesitan del resto para seguir avanzando.

Centrando la intervención en el ámbito que aquí nos ocupa, el de la inserción sociolaboral, es importante poder **identificar aquellas barreras y/o condicionantes** que vayan a suponer un hándicap en el proceso de inserción.

Entendemos por barreras, aquellos factores objetivos que dificultan en exceso, o incluso impiden a corto-medio plazo, cualquier tipo de intervención de mejora de empleabilidad. Nos referimos especialmente a problemas de salud o incapacidad laboral, a falta de cobertura de necesidades básicas, adicciones y dependencias sin tratamiento, situación administrativa irregular de personas extranjeras, etc. En estos casos, deberemos reconducir la intervención a otros aspectos previos al empleo, derivando a los dispositivos correspondientes y finalizando por el momento toda actuación relativa al empleo.

Tan importante como identificar estas barreras, será la detección de otro tipo de condicionantes que, aunque no impidan la intervención desde los servicios de empleo, sí requerirán una actuación conjunta y coordinada con otros dispositivos y/o actuaciones, para lo cual será necesario establecer protocolos de actuación entre ambos.

La relevancia de identificar e incidir en el momento diagnóstico en las barreras y condicionantes, especialmente cuando estamos ante una mujer trans en situación de alta

vulnerabilidad, debería estar, como mínimo, al mismo nivel que otros elementos tenidos en cuenta en todo diagnóstico laboral, como la formación, la experiencia profesional previa, el manejo de herramientas de búsqueda o la disponibilidad horaria. Podemos encontrarnos con mujeres que, a priori, podrían tener un nivel de empleabilidad aceptable, pero este se ve reducido, incluso anulado, mientras no se consiga tramitar el cambio de documentación, o solucionar otros aspectos de índole personal como el acceso a una vivienda, en el caso de mujeres que ejercen la prostitución, por ejemplo.

Asimismo, es fundamental como profesionales saber **identificar las potencialidades** que toda persona tiene, pues no olvidemos que aquellos individuos que atraviesan mayores dificultades desarrollan estrategias de supervivencia y de adaptación al cambio, las cuales podemos extrapolar a otros aspectos de la intervención y valernos de ellas para **maximizar su impacto**.

En definitiva, un **buen diagnóstico** de situación será aquel que, por un lado, nos permita considerar y tener un **espacio de reflexión** sobre los aspectos que influyen en la situación de la persona (y sobre los que podremos o no intervenir), y por otro, aportarnos información valiosa sobre el **impacto en la calidad de vida** de las personas que atendemos y, por tanto, en la eficacia o no de nuestros servicios.

■ ¿Quién y cómo debe realizar el diagnóstico inicial?

El diagnóstico está diseñado para evaluar la situación de partida frente al empleo, antes o en los momentos iniciales de la intervención con cada una de las personas que acceden y deciden participar en el Servicio. Debe ser realizado por la profesional que vaya a ostentar la tutorización de la intervención, la referente principal. Como decíamos en la fase de acogida, es imprescindible ir fraguando una relación de confianza, por lo que mantener el equipo profesional de referencia es fundamental en un Servicio de estas características.

Para que el diagnóstico inicial sea eficaz, necesitaremos:

- Haber superado la fase de acogida que, como hemos comentado, es primordial para el compromiso inicial de la persona hacia el servicio ofrecido. Entendemos que un diagnóstico excesivamente precipitado puede dar lugar a una recogida de información poco fiable, pues la persona necesita un tiempo para depositar su confianza en nuestra figura y puede prevalecer la intención de quedar bien o de responder a determinadas preguntas de la manera que ella cree que debe hacerlo. Debe entender el porqué de las preguntas y debe sentirse cómoda para responderlas.
- Tener información suficiente. Aunque el diagnóstico requiere de respuestas proporcionadas por la persona, muchas de ellas pueden ser inferidas a través de los comportamientos que observemos en ella. El criterio profesional del personal técnico juega un papel importante a la hora de completar el diagnóstico.
- Familiarizarnos con la herramienta de diagnóstico. La subjetividad del personal técnico es un factor que tenemos en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico, pero es importante conocer las preguntas a formular o contar con una guía para que la entrevista sea semiestructurada y ordenada. En cualquier caso, es prioritario que la entrevista sea una conversación, y no acabe siendo una mera recogida de información.

■ Realizar un segundo diagnóstico

Como hemos explicado anteriormente, estamos ante itinerarios previsiblemente prolongados en el tiempo. Es por ello, que recomendamos en estos casos realizar, como mínimo, un segundo diagnóstico que nos permita evaluar el impacto que ha tenido o está teniendo la intervención en la situación de la persona. Aunque con el contacto directo y continuado esa información la vamos adquiriendo de manera natural en las tutorías, es recomendable pararse a pensar y evaluar de nuevo la situación, para recoger datos objetivos y poder contrastarlos, más allá de la intuición profesional.

El diagnóstico de empleabilidad debe permitir medir los cambios que el diseño y ejecución de itinerarios de inserción produce en la situación de la persona, esto es, el **impacto de nuestras intervenciones**.

4. Configuración del itinerario de inserción

En ocasiones, el diseño de un itinerario de inserción se convierte en un fin más que un medio. Existen programas cuyo objetivo es que cada persona “tenga definido un itinerario”, en detrimento de la personalización de acciones y la adaptación de éstas a la situación y circunstancias actuales de la persona. Este concepto *clásico* de itinerario se toma prestado del ámbito educativo, donde las alternativas son muy estables y los pasos a seguir muy estructurados, pero no ocurre lo mismo con los recursos necesarios para elaborar un verdadero itinerario de inclusión.

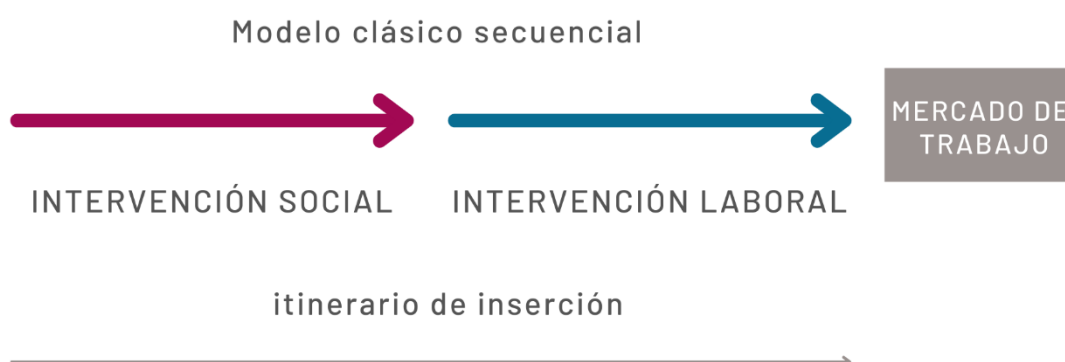
Consideramos que la práctica de nuestra intervención necesita de una **mayor flexibilidad** para responder a las demandas reales de estas mujeres, además del **entorno cambiante** de recursos y servicios, por un lado, y de requerimientos y oportunidades que el mercado laboral nos demanda y nos ofrece, por otro.

Las mujeres a las que nos referimos son especialmente sensibles a las limitaciones impuestas por sus **necesidades a corto plazo**, suponiendo estas en muchas ocasiones una ruptura abrupta de la continuidad de su proceso de inserción, de hecho, se trata de una situación repetida en varias de las mujeres beneficiarias del Servicio. Así, nos encontramos con mujeres que abandonan y vuelven al ejercicio de la prostitución, desapareciendo de nuestro Servicio durante semanas e incluso meses. Por eso es tan importante proporcionar servicios abiertos y flexibles, que permitan este tipo de vaivenes, que no se dan en otro tipo de programas más cerrados como los programas integrales de empleo (INAEM), siendo el **Servicio el que se adapta a la persona, y no al revés**.

■ Diseño del Servicio: Cartera de actuaciones vs itinerario secuencial preestablecido

Tradicionalmente las intervenciones, no sólo desde el ámbito de servicios de empleo sino también desde los servicios sociales en todas sus modalidades, han respondido a un modelo secuencial distribuido en un espacio de tiempo en el cual se van sucediendo las diferentes acciones, en base a un itinerario preestablecido (*social - pre laboral -laboral*). Los ámbitos de intervención adolecen de falta de interrelación entre ellos, es decir, responden a una sucesión de actuaciones más o menos estancas, que dificultan una intervención conjunta y coordinada.

Como hemos visto en apartados anteriores, las mujeres pertenecientes a este colectivo necesitan contar con medidas que se complementen entre sí para maximizar su eficacia. Esto es, participar en acciones que les permitan una mejora de competencias para el empleo, al mismo tiempo que puedan beneficiarse de otras que den cobertura a determinadas necesidades básicas y fomenten la participación activa en las primeras. Lo que se traduce en actuaciones con mayores posibilidades de inclusión y al mismo tiempo más atractivas y motivadoras para las propias personas implicadas, aunque también más exigentes en cuanto a la participación.



Si asumimos que los procesos vitales no siguen pautas secuenciales, debemos adaptar a este hecho nuestras actuaciones. Un Servicio de inserción laboral especializado para este colectivo debería, en nuestra opinión, sustentarse en **dos ejes**. En primera instancia, es

necesario contar con una **cartera de actuaciones para la inclusión**, diseñada y construida con la participación activa de profesionales especializados y comprometidos con el colectivo, que puedan dar voz a las personas potencialmente beneficiarias, desde el conocimiento de sus problemáticas y necesidades, y de manera conjunta en función de los distintos ámbitos de intervención implicados; siendo ejecutada de manera estructurada en colaboración con entidades especializadas en esta materia. Y en cualquier caso, adaptando las actuaciones planteadas a las circunstancias observadas en el diagnóstico inicial, replanteando el diseño si así fuera necesario.

En segundo lugar, y una vez iniciada la intervención, resaltamos una figura que **tutorice cada proceso** y que permita ordenar y optimizar la configuración del itinerario de inclusión para cada una de las mujeres beneficiarias del servicio.

Cartera de actuaciones



Esto supone un esfuerzo de coordinación entre los distintos actores que participan en el proceso, que debe estar presente desde el momento en que se inicia la atención.

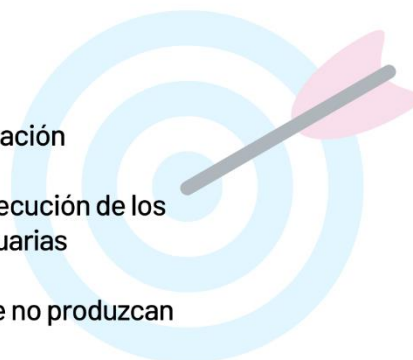
Por todo ello, nuestro concepto de **itinerario inclusivo** queda definido como la valoración de los pasos dados en el proceso de inclusión de la persona, y no como un camino a seguir, diseñado previamente. Asimismo, entiende como fin un concepto más ambicioso que la inserción laboral, esto es, la **inclusión plena en la sociedad**.

La carencia de una guía prefijada de actuación se ve suplida por las competencias del personal que tutoriza el proceso que, por supuesto debe contar con recursos a su alcance que respondan a las necesidades, anteriormente expuestas, de las personas con mayores dificultades.

Como decíamos, es necesario que un servicio esté planificado en su diseño y para la disposición de los recursos -materiales, personales, etc.- adecuados. Por tanto, debe partir de **plan de objetivos comunes**, a perseguir con la totalidad de las personas participantes, sin entrar en las particularidades de cada una, pero sí dejando definida la **finalidad general de la acción** que estamos llevando a cabo.

LA PLANIFICACIÓN DE UNOS OBJETIVOS GENERALES PERMITE:

- Visualizar la finalidad de las actuaciones
- Diseñar herramientas adecuadas para su evaluación
- Obtener resultados globales del grado de consecución de los objetivos, por parte de un grupo de mujeres usuarias
- Reformular aquellos programas o servicios que no produzcan los resultados esperados



Esta cartera de actuaciones debería maximizar sus **posibilidades de adaptación**, superando la rigidez de algunos programas y servicios. Aquí incluiríamos las trabas temporales, debiendo tratarse de un servicio abierto sin periodo de reclutamiento cerrado; que tenga en cuenta posibles trabas administrativas; siendo un servicio para mujeres, es necesario permitir que aquellas que no tengan reconocida su condición de mujer de manera administrativa puedan acceder al Servicio de igual manera (una de las

trabas principales que estas mujeres se encuentran cuando pretenden acceder a recursos dirigidos exclusivamente a mujeres).

■ Planes individualizados de intervención

El diseño del Servicio implica decisiones a nivel superior en la organización: presupuesto, disposición de recursos y espacios, selección de personal, etc.

Si aterrizamos en el plano técnico en relación con la atención a personas más vulnerables, entendemos que cada actuación que llevamos a cabo en los procesos de orientación, formación, acompañamiento... en definitiva, de inserción, es susceptible de ser adaptada, en la medida de lo posible, sin perder de vista los objetivos generales ya mencionados.

Dedicado un tiempo al análisis de la situación inicial, es el momento de plantear los objetivos a lograr por parte de *cada* mujer para, una vez establecidas las metas, seleccionar las actuaciones que promuevan su consecución. Es importante que sea la propia mujer quién plantee y, de este modo asuma como propios, sus objetivos.

En cualquier caso, el **plan de objetivos individuales** será dinámico e irá reformulándose en función de su consecución o replanteamiento. Estará configurado por:

- Objetivos genéricos del propio Servicio (*mejorar la empleabilidad*) en las que la persona participe a lo largo de su itinerario de inserción.
- Objetivos individuales que adecuen cada una de esas acciones a las necesidades específicas.

Es conveniente que todo el equipo profesional que esté interviniendo en un mismo caso, tenga acceso o conocimiento de ese plan de objetivos, pues podemos observar distintas situaciones:

- Un mismo objetivo podrá perseguirse desde varios ámbitos al mismo tiempo. Competencias básicas como la capacidad de relación, o la gestión de las emociones, puede trabajarse de un modo más teórico desde un dispositivo de orientación laboral, pero complementándose con una intervención desde el aula, mientras esa persona asiste a un curso de formación ocupacional, por ejemplo.
- El objetivo que se persigue con una intervención concreta puede interferir con la consecución de otro. Encontrar un empleo puede implicar la pérdida de la plaza en un curso de formación; en situaciones económicas muy deterioradas, la consecución de un empleo por temporal o precario que pueda resultar, es prioritario a corto plazo, aunque la formación a medio plazo pueda mejorar sus condiciones. Es habitual encontrarnos con estas encrucijadas a medida que avanzan los itinerarios. Será, en cualquier caso, decisión de la persona implicada, pero como profesionales deberemos promover una toma de decisiones meditada.

A la hora de plantear objetivos, podemos tener en cuenta:

- Elegir objetivos **concretos**. Debemos evitar objetivos demasiado generales, la persona debe saber exactamente qué quiere conseguir y cómo.
- Buscar objetivos **cuantificables** que permitan ser medidos de algún modo. Esto será importante a la hora de evaluarlos y concretar nuevos objetivos.
- Buscar las estrategias y definir los **pasos a seguir** para alcanzarlos. Es importante buscar objetivos que supongan cierto reto para la persona. Si son demasiado ambiciosos o muy poco motivantes para la persona por ser demasiado asequibles, se corre el riesgo de generar frustración o desmotivación, respectivamente.
- Tener en cuenta los **recursos** con los que cuenta la persona, buscando objetivos realistas, en función de los recursos disponibles a su alcance y de la motivación por conseguirlos.
- Fijar un **plazo** para su consecución.

En la planificación de objetivos individuales, debemos conjugar los objetivos de **resultado** y los de **proceso**. Esto es, no perder de vista a dónde queremos llegar (p. ej. *conseguir un empleo, mejorar el nivel de español, homologar el título de su país*), pero poniendo el foco en los pasos que debemos ir dando de manera activa para llegar a ellos (p. ej. *acudir a las citas pautadas, comprender textos sencillos, aumentar nuestro conocimiento en un área determinada, aumentar la asistencia, etc.*).

Por otro lado, será interesante que el equipo de profesionales tenga **acceso a las evaluaciones** efectuadas por el resto, pues observamos que un mismo objetivo puede cumplirse en determinados escenarios y no en otros. Por ejemplo, los relacionados con la asistencia o la participación activa. Este dato puede darnos información acerca de la motivación con la que afronta la persona uno u otro recurso, o ser indicador de que algo está sucediendo en alguna de las actuaciones (por ejemplo, una mujer percibe rechazo por parte del grupo en un curso y deja de asistir).

La trascendencia de los **itinerarios de inserción coordinados** reside en identificar y definir las funciones y delimitar ámbitos de actuación de unos y otros agentes intervinientes, y mejorar las vías de comunicación y coordinación entre dispositivos. Además de generar sinergias que maximicen la eficacia de las intervenciones, siempre en beneficio de la persona protagonista. Las **herramientas y canales para la comunicación y coordinación** entre el personal técnico se antojan fundamentales en un Servicio de estas características. Del mismo modo que establecer un procedimiento de actuación y comunicación, común y consensuado, entre los distintos agentes implicados, tanto internos como de otras entidades.

La figura de un **profesional que tutorice** este itinerario se torna fundamental, como veremos a continuación con más detalle, en el siguiente apartado.

■ Tutorización del itinerario

Un itinerario de inserción sociolaboral, como estamos diciendo, implica generalmente la participación de la persona en más de una actuación, secuencial o simultáneamente. La realidad nos indica que las personas con situaciones más deterioradas generalmente tienen un amplio historial de participación en distintos recursos promovidos por la Administración o entidades sociales.

En el modelo de intervención que aquí estamos proponiendo apostamos por la figura del Tutor/a, como la profesional que asegura la **coherencia y la continuidad en la intervención integral** que se lleva a cabo con una persona. Retomando aquí la importancia de generar sinergias entre actuaciones, frente a la interferencia entre las mismas.

La tutorización en sí misma, si se le dedica el tiempo y la capacitación técnica necesarios, probablemente sea la herramienta más eficaz de la que podemos disponer. Esta implica:

- Ser la referencia del Servicio para el resto de profesionales que intervienen con cada una de las mujeres.
- Canalizar la información relevante, proporcionada por la propia persona y por los profesionales que están interviniendo.
- Definir y revisar junto a la persona los objetivos a trabajar.
- Detectar y proponer las actuaciones más acordes para la consecución de esos objetivos y realizar las derivaciones oportunas.
- Recoger la información o cualquier incidencia relativa a la participación, implicación, etc. que pueda generarse en las acciones en las que esté participando.
- Convocar, si es necesario, reuniones de revisión de caso.
- Recoger y actualizar los datos básicos de la persona.
- Asumir un seguimiento mínimo mensual de la evolución de la persona en las distintas acciones que esté participando.
- Mantener el seguimiento en periodos en los que no esté participando en otras acciones.
- Asegurar, como mínimo, un diagnóstico anual del progreso de la persona a lo largo de la intervención, en las áreas en las que se esté interviniendo.

- Evaluar con la persona implicada el grado de consecución de los objetivos fijados, reformulando, añadiendo o eliminando los que se considere.
- Concluir el itinerario cuando se estimen alcanzados los objetivos (o se contemplen otras causas de cierre).

Además, debemos entender que la tutorización implica proporcionar apoyo emocional a la persona durante el itinerario, reflejando los logros conseguidos, reconduciendo posibles desajustes, motivando, devolviendo la información recibida por parte de los otros profesionales, etc. Por ello, es muy importante tener en cuenta las competencias profesionales y personales necesarias para el ejercicio de la tutorización, como en esta propuesta se concibe.

Recomendamos que, en consonancia con las funciones que debe asumir, la tutorización sea ejercida por el profesional que vaya a realizar una intervención más global y prolongada con la mujer usuaria del Servicio. En este caso, la persona que asumirá el rol Tutor será aquella que desarrolle las funciones de orientación laboral, en sentido amplio, que abarca más aspectos; así, coordinará o supervisará todas las actuaciones complementarias que se lleven a cabo durante el proceso (por ejemplo, una formación para el empleo, la participación en determinados talleres grupales, etc.).

5. Evaluación del itinerario

Un **itinerario**, por definición, es *la ruta que se sigue para llegar a un determinado lugar*. Sin embargo, cuando este lugar es la *inserción socio-laboral*, la cosa se complica. Pues, ¿cuándo la consideramos alcanzada? Volvemos aquí al punto de partida, el de establecer los límites de ese colectivo llamado, entre otras muchas maneras, *de alta vulnerabilidad*.

En la mayor parte de las acciones dirigidas a la inserción *laboral* de personas en situación de desempleo, entendemos que nuestro objetivo como orientadores se ha cumplido

cuando la persona ha obtenido un puesto de trabajo, generalmente, mantenido durante un periodo mínimo determinado.

Aun entendiendo que la justificación que subyace a este planteamiento es necesaria, pues obviamente es imprescindible “poner números” a los resultados de las actuaciones y cuantificar los resultados, consideramos que cuando hablamos de itinerarios de inserción sociolaboral de personas en riesgo o situación de exclusión social, esta concepción de la inserción es excesivamente **reduccionista**, pues no tiene en cuenta la recuperación experimentada, o no, en otros ámbitos deteriorados de su vida; su inclusión *plena* en la sociedad. No toma en consideración los efectos que la consecución de un empleo pueda generar en la vida de una persona en situación de vulnerabilidad (tomemos el caso de aquellas con empleos muy precarios, que no ven mejorados otros aspectos de su vida, sino que además se incrementan sus niveles de estrés e inestabilidad emocional).

De igual modo, este planteamiento deja fuera aquellos aspectos que objetivamente habrán mejorado la empleabilidad *teórica* de la persona, aun cuando ésta no haya conseguido un empleo. Por ejemplo, una cualificación profesional completada, la activación de determinados comportamientos o actitudes, o la cobertura de determinadas necesidades, pueden mejorar la disposición hacia el empleo o la formación, que hasta entonces no encontrábamos en la persona y que la posiciona en mejor lugar respecto a su proceso de inclusión.

Aquí incidimos en la idea de fijar, al menos, un segundo momento de diagnóstico de empleabilidad. Esto nos permite calcular la desviación, positiva o negativa, para cada uno de los bloques del diagnóstico en un espacio de tiempo; lo que nos posibilita extraer conclusiones acerca de la nueva posición de la persona frente al empleo, e **inferir cuál ha sido el impacto** del proceso de orientación que hemos llevado a cabo con ella, más allá de si ha conseguido o no un empleo.

Tomemos como ejemplo el *BLOQUE A: OBJETIVO PROFESIONAL*, del diagnóstico de empleabilidad expuesto anteriormente. Una persona ha recibido orientación laboral,

intervención que se estima necesaria debido a que, en un primer momento, se han observado valores bajos en los siguientes ítems:

- Tiene bien definida su profesión
- Tiene claros sus objetivos profesionales a largo plazo.
- Conoce sus fortalezas profesionales
- Conoce sus debilidades profesionales

Una vez finalizado su paso por el servicio de orientación, podremos valorar de nuevo la puntuación en estos ítems, de manera que observemos si la actuación ha generado o no el impacto deseado. De este modo, el **diagnóstico cumple la doble función** de, por un lado, identificar aquellos aspectos que están limitando la empleabilidad de la persona, al igual que sus fortalezas, que pondremos en valor y reforzaremos; y por otro, se convierte en un instrumento de medida de impacto, una vez hemos realizado una intervención durante un periodo de tiempo.

Si, además, analizamos la información a de una muestra representativa de las mujeres usuarias, podremos sacar conclusiones sobre la idoneidad de determinadas actuaciones, que se estén llevando a cabo desde el Servicio, en pro de la evaluación y mejora continua de los servicios para la inclusión.

Cerrar un itinerario se antoja una decisión compleja cuando hablamos de situaciones tan vulnerables, pues son tantos los ámbitos a abordar en las intervenciones, que puede parecer que nunca es suficiente. En todo caso, podemos variar la intensidad de la intervención, espaciando las sesiones individuales de orientación o seguimiento. Por desgracia, el abandono de los procesos por causas sobrevenidas, ajenas a la voluntad de la persona (traslado, problemas de salud, etc.) es habitual en este Servicio, y debemos aprender a lidiar con ello, sin que eso suponga desechar todo el trabajo realizado.

■ Algunas claves de un buen itinerario de inserción

- Es necesario partir de un diagnóstico inicial e integral, que contemple factores personales, de vivienda, socioeconómicos, familiares, o de cualquier otra índole, que puedan afectar a su situación frente al empleo.
- Proporcionar apoyo emocional y psicológico, es prioritario a otros recursos más extendidos, pero secundarios (como pueden ser talleres de informática u otros cursos de formación). Se estima fundamental el trabajo psicológico de cara a la modificación de creencias irracionales o limitantes instauradas en estas mujeres, que muchas veces les suponen auténticas barreras para emprender cualquier actividad “cotidiana”, así como el entrenamiento en habilidades transversales como la tolerancia a la frustración o la adaptación al cambio, entre otras. El mero acompañamiento desde la empatía puede generar conductas en la persona que favorezcan resultados de éxito en itinerarios de inserción. Para esto se considera necesaria la sensibilización y formación de los de equipos profesionales.
- Fomentar la implicación activa de la persona, al entender que ésta es la auténtica protagonista del proceso.
- Implicar a la empresa en la inserción social, más allá de la Administración y las entidades sociales. Serán fundamentales los planes de prospección de empleo y sensibilización empresarial.
- Partir del establecimiento de un plan de objetivos previos, cuantificables y adaptados a las necesidades de la persona objeto de la intervención.
- El momento de acogida en un servicio es clave para dar la información necesaria sobre lo que podemos ofrecer, desmontar creencias erróneas y permitir a la persona tomar conciencia del compromiso necesario.
- La importancia de la figura de tutor/a acompañante durante toda la intervención.
- Los itinerarios de inserción sociolaboral con personas especialmente vulnerables, exigen tiempo para intervenir.



sensibilización y formación de profesionales

Sensibilización con el colectivo

La atención a mujeres trans, que viven en estados prolongados de vulnerabilidad requiere de una especial sensibilidad por parte del personal técnico; así como de unos conocimientos sobre dinámicas de exclusión, factores subjetivos asociados y formación psicosocial que ayude, no sólo a comprender determinados comportamientos, sino que capacite para generar cambios y estrategias de afrontamiento en las mujeres atendidas.

La **sensibilización y la formación** debería cubrir tanto al personal técnico que realiza labores de orientación laboral, por el caso que aquí nos ocupa, como a otras áreas, tanto en entidades sociales como en la propia Administración (oficinas de Empleo, Centros Municipales de Servicios Sociales, Policía, Servicios médicos, etc.). Hemos visto como las barreras percibidas por parte de las mujeres trans en el acceso a muchos servicios es una de las principales limitaciones que tienen para beneficiarse de ellos y ejercer su derecho como ciudadanas.

La visibilidad del colectivo LGTBIQ+ en la última década está siendo cada vez mayor, así como el aumento de las agresiones por cuestiones de identidad sexual y de género. Esto marca el rumbo político a través de nuevas legislaciones y derechos. El trabajo con un colectivo específico requiere conocimiento del mismo y resulta imprescindible profundizar en la realidad que les atañe. El ámbito en el que crecemos y evolucionamos como sociedad puede resultar en muchas ocasiones ajeno a las vivencias que forman el carácter de un sector de la población. La perspectiva eurocentrista, desde la que

podemos trabajar, choca frecuentemente con las circunstancias que atraviesan en otras culturas y debe formar parte de la formación para el personal técnico distanciar ese punto de vista para adentrarnos en la sensibilización de la identidad del grupo con el que trabajamos.

La legislación, tanto a nivel estatal como autonómica, de la última década hacen especial hincapié en la necesidad de formación de profesionales y de la sensibilización de la sociedad en la que vivimos, que generan dinámicas cada vez más incluyentes con el objetivo de concienciar a la población para crear una sociedad más justa e igualitaria.

En este sentido, entidades e instituciones cobran un papel relevante dado que asumen el papel fundamental del trabajo directo con los colectivos y la sociedad. Hemos observado que el personal técnico que realiza trabajo desde el compromiso y el buen hacer, demanda cada vez más formación en los ámbitos específicos para evitar caer en el error de la sobreprotección y para ahondar en la empatía desde la perspectiva del propio colectivo.

El trabajo con colectivos en riesgo de exclusión social requiere un esfuerzo extra y una formación específica para no sólo comprender sus necesidades, sino para entender la idiosincrasia del colectivo, entender las necesidades del mismo, identificar los obstáculos a los que se enfrentan día a día y seleccionar las herramientas adecuadas para actuar desde los programas de inserción. Tras realizar distintas indagaciones, hemos observado que todos los estudios analizados en el informe ponen de manifiesto la carencia y la necesidad de formación en diversidad LGTBQ+ en todos los ámbitos que tejen la administración de nuestra sociedad, incluyendo las Fuerzas de Seguridad, Sanidad, Salud mental y personal laboral de instituciones oficiales, entre otras.

Por ello, ponemos el foco en la importancia de mantener formación constante y actualizada realizando propuestas efectivas, acordes con la legislación vigente en nuestro territorio y en colaboración con las distintas asociaciones expertas en materia de igualdad y diversidad LGTBQ+, con el compromiso de la actuación desde la sensibilización, el acompañamiento y la escucha activa de los agentes implicados en los programas de inserción.

Profesionales de la inserción laboral

La sensibilización con el colectivo no debe restar importancia a las **competencias profesionales** del personal del Servicio. Para poder desarrollar adecuadamente su profesión, éste debe desarrollar una serie de competencias profesionales, personales y técnicas. Algunas de ellas se adquieren, amplían y potencian a través de la propia experiencia vital, de la formación académica, de la experiencia diaria y/o con formación complementaria, la cual debe acompañarle en toda su vida profesional para adaptarse a los entornos cambiantes en los que vivimos. Destacamos algunas competencias que nos parecen fundamentales para que la atención a las personas sea lo más eficiente posible.

Sin duda, el empleo puede aportar una estabilidad a la persona para superar la situación en la que se encuentra; sin embargo, en muchas ocasiones, difícilmente se va a poder conseguir dicho objetivo, si con anterioridad no se han cubierto otras necesidades básicas y carencias de distinta naturaleza que ya hemos comentado. Por tanto, se debe tener una **visión global** del individuo para no focalizarnos en un único aspecto, que puede provocar la pérdida de una perspectiva general y del entendimiento de su conducta, ilustrado por la expresión “Que los árboles no nos impidan ver el bosque”.

En ocasiones se puede confundir la falta de cumplimiento de acciones o tareas con una falta de compromiso. No obstante, para entender el comportamiento de la persona nos puede ayudar saber a qué causas atribuye su actual situación laboral, es decir dónde deposita la responsabilidad de la causa del desempleo. Las atribuciones poseen una gran influencia en la forma de pensar y actuar, en nuestros sentimientos y de cómo nos relacionamos con los demás. Por todo esto, es necesario que el personal posea **capacidad analítica** para saber si la persona atribuye su situación laboral a factores internos: relacionados con características y rasgos individuales propios, o a factores externos: donde las causas de los hechos se interpretan en función de sucesos ajenos una misma, a la fuerza de la situación... Por tanto, identificar si la persona tiene un locus de control interno o externo nos ayudará a facilitar el cambio en la perspectiva que tiene para que pueda incidir sobre aquellos aspectos modificables, como sus pensamientos erróneos,

negativos... y que no sienta que haga lo que haga no obtendrá ningún resultado. En este sentido, cuando se realizan conductas que no nos llevan a ningún resultado positivo, será más probable que estas conductas desaparezcan. Por ejemplo, cuando utilizamos estrategias de búsqueda de empleo como enviar el currículum a numerosas empresas y no nos llaman, llega un momento en que dejamos de enviarlos. Esta situación puede ser explicada por la indefensión aprendida que se genera en el individuo. Detectar y modificar actitudes contribuirá a evitar factores que son susceptibles de interferir en el proceso.

El personal técnico debe tener predisposición a querer entender a la persona y contar con una adecuada **comprensión interpersonal**, ya que en ocasiones no verbalizará de manera directa sus pensamientos, sentimientos o preocupaciones. Tener **empatía** y ser **sensible socialmente** a su situación, no juzgando y evitando de este modo posibles sesgos cognitivos erróneos que lleven a juicios inexactos, etiquetas y estereotipos varios que sin duda interfieren en el proceso. Una buena gestión de estos prejuicios garantizará no obtener una visión reduccionista de las personas. Es de vital importancia no depositar las causas de la situación de desempleo de la persona en los mismos factores estables atribuidos por las mismas personas atendidas. Es decir, si una persona manifiesta que por su situación de persona trans no encuentra trabajo, no debemos confirmar que dicho factor le va a imposibilitar hacerlo sin previamente analizar otra serie de aspectos que pueden tener una relación con su situación y en los que se puede trabajar y mejorar.

Así podremos ofrecerle una respuesta adecuada y encaminar el proceso siempre que cree un adecuado clima de confianza. Para generar este entorno facilitador de la **comunicación** es relevante la **escucha activa y la amabilidad** con la que se le trata desde la primera acogida y a lo largo de todo el proceso. Son mujeres que necesitan de un ambiente relajado y afable que repercuta en una buena colaboración y entendimiento.

Por otra parte, la intervención que se realiza en este Servicio se encuadra dentro de un proceso de cambio de la persona y supone pequeños avances cuya consolidación es fundamental para lograr el objetivo final. Por tanto, lo prioritario no es la inmediatez de los resultados (logro de un empleo) sino la evolución hacia los mismos. Es por eso que, el profesional, debe tener la suficiente **flexibilidad y capacidad de adaptación** para adecuar

sus expectativas y trabajo diario a las características de la situación de cada persona. Si bien es necesario ser firme para que la persona asuma y respete el cumplimiento de determinados compromisos (asistencia, puntualidad, etc.), la flexibilidad se torna fundamental para que el trabajo realizado sea y se perciba como útil.

Asimismo, en todo este proceso es importante tener presente que los logros que se obtengan a corto plazo tienen una dimensión diferente a la de otros procesos de acompañamiento, no siendo por ello menos importantes. Los objetivos prioritariamente, además de ser a corto plazo deben dividirse en pequeñas metas motivadoras para que no sea difícil obtener buenos resultados, en especial al inicio del plan de trabajo y así lograr estimular a la persona tutorizada. Es bueno que el profesional cuente con conocimientos sobre técnicas para aumentar la motivación de la persona. Que le anime a seguir con el reconocimiento de logros pasados y éxitos conseguidos con la propia intervención o de otras situaciones de su vida donde obtuvo buenos resultados con esfuerzo personal.

Cuidar lo que decimos y cómo nos expresamos y la manera en la que prestamos atención a lo que nos dicen, son pilares básicos para nuestro trabajo diario. No hay que olvidar que durante este proceso de acompañamiento nos convertimos en referentes para estas personas (saber estar) y que es el aprendizaje observacional o vicario una de las formas en la que de un modo más natural aprendemos. Por tanto, es importante que cuidemos la **comunicación**, tanto en su contenido como en su forma, debido al impacto (positivo, negativo o inexistente) que puede tener sobre la otra parte. En este sentido, también habrá que modificar nuestro registro en función de las capacidades de la persona atendida, no dando nada por supuesto y cerciorándonos que ha comprendido lo que le queremos transmitir y que lo que nos ha dicho es realmente lo que intenta expresar.

Como hemos comentado, durante el proceso es habitual que se produzcan situaciones que supongan retrocesos y modificaciones tanto a nivel emocional como motivacional en la persona, por lo que es importante que el profesional cuente con **paciencia, capacidad de autocontrol y tolerancia a la frustración**, que le permitan no dejarse llevar por dichas emociones, perseverar en la ayuda y acompañamiento proporcionado, y no perder la posición como profesional durante todo este proceso de cambio de la persona. Todo ello contribuirá a la consolidación del tándem *profesional-mujer beneficiaria del Servicio* a lo largo de todo el proceso de acompañamiento.

Percibimos habitualmente que los cambios emocionales de la persona conducen a situaciones en las que reaccione de manera imprevisible, mostrando enfado o percibiendo nuestros comentarios como ataques personales. Para ello es importante contar con una buena **capacidad para gestionar estos conflictos**, reconduciendo la situación, sin dejar de utilizar un estilo asertivo en nuestra comunicación. Para reducir estas tensiones, se deben buscar las causas de las mismas, provocando la reflexión de la persona sobre el control que tiene en sus posibles aspectos modificables, intentando desdramatizar y normalizando la situación. Utilizar el sentido del humor con respeto puede ser una herramienta muy eficaz como colofón a la resolución de estos conflictos, así como asumir el error y/o desconocimiento siempre que sea necesario, especialmente en un tema tan sensible e íntimo como puede llegar a ser la identidad de género.

Otra de las competencias relevantes en el profesional de la orientación sería la correcta **gestión de las emociones**. Es un Servicio de una alta exigencia emocional, en cuanto a las situaciones abordadas y la atención continuada de mujeres en esta situación produce inevitablemente estrés por sobrecarga emocional en relación a la ayuda que se proporciona, lo cual va en detrimento de la calidad de la misma. En estas circunstancias, resulta muy valioso generar un equipo cohesionado que se apoye entre sí.

Si los objetivos pretendidos y exigidos no deberían ser los mismos que con otras personas que no se encuentran en esta situación, tampoco lo pueden ser las técnicas de intervención utilizadas para su consecución. Es a lo largo del proceso de acompañamiento donde la **capacidad creativa** del profesional, aplicada a las técnicas y herramientas utilizadas adquiere una gran importancia.

Cuando se trabaja con mujeres en esta situación, en las que la vulnerabilidad es el denominador común, existe el riesgo de caer en la sobreprotección y el exceso de directividad en el trabajo que realizamos. Es necesario evitar estas conductas, no olvidando que la finalidad que se persigue es fomentar la autonomía, acompañando y apoyando en sus actuaciones. La persona por tanto es responsable de su propio proceso. Sin embargo, el profesional tiene que manifestar una **capacidad de iniciativa** y de **liderazgo** mayor que con otras personas que no se encuentran en esta situación de vulnerabilidad

para mantener y consolidar la relación de confianza entre ambas partes y que el proceso pueda continuar hacia los objetivos marcados.

No hay que olvidar que en este ámbito existe una amplia amalgama de perfiles profesionales con distintas formaciones, situándose algunas de ellas más próximas al ámbito de la atención social y conocedores de la conducta humana. Es deseable contar con conocimientos sobre aspectos psicológicos y sociales, así como de las características específicas propias de personas con problemáticas concretas además de una constante iniciativa, curiosidad, interés y motivación hacia el aprendizaje que le permitan estar al día sobre conocimientos técnicos sobre recursos, herramientas TICs, mercado laboral... En este sentido, la competencia digital se hace imprescindible en nuestros días.

Por encima de todas estas competencias personales y técnicas debido a que el trabajo del personal orientador es acompañar y ayudar a las personas a mejorar su situación en relación a aumentar su empleabilidad, tiene que existir una especial **actitud vocacional** de servicio a los demás sin la cual no podrá existir un adecuado proceso de acompañamiento y orientación.



la empresa

como aliada

Los **prejuicios y reticencias que desde el ámbito empresarial** se tienen hacia las personas consideradas en riesgo de exclusión, deben hacernos especialmente cuidadosos a la hora de tomar medidas para la inserción laboral y el fomento de la contratación de personas con especial dificultad. No exclusivamente a base de incentivos, que sólo en algunas ocasiones suponen un aliciente real para las empresas contratantes, sino en cuanto al establecimiento de medidas que pongan en valor cuestiones como la experiencia y la capacitación de personas con competencias y trayectorias profesionales ya adquiridas y demostradas durante años, o las competencias que, tras años de supervivencia permanente, han desarrollado otras personas que lo único que necesitan para remontar es verse de nuevo desempeñando un puesto de trabajo digno.

Esta reflexión general se hace especialmente relevante respecto a personas que ya no sólo laboralmente si no socialmente, sufren incomprensión, rechazo, desde su infancia. Si en entornos cercanos como la familia ya se encuentran con problemas de aceptación, imaginemos en entornos laborales tradicionalmente transfóbicos. Nuestra experiencia identifica los sectores menos cualificados como aquellos en los que hay que incidir para conseguir la aceptación de cada persona por sus competencias laborales independientemente de su identidad de género.

Prospección de empleo, elemento fundamental

La **prospección** implica buscar empresas con ofertas o con previsión de tenerlas, en canales habituales, prospectar empresas del entorno personal, familiar y comunitario de la persona atendida, así como de quién prospecta y de sus relaciones de trabajo en red. Identificar nuevos nichos de emprendimiento también puede ser de ayuda en esta estrategia de creación de nuevos vínculos con empresas.

Un porcentaje considerable de los profesionales que conforman Servicios de Inserción Sociolaboral no tienen una preparación específica en prospección de empleo, en ocasiones no tienen tampoco experiencia empresarial y es habitual que procedan del ámbito social. Por supuesto que es necesario que existan profesionales con perfiles sociales para atender a las personas demandantes de empleo con mayores dificultades, pero no podemos perder de vista que al final a lo que aspiramos es a que sean personas autónomas y que se incorporen a la sociedad en igualdad de condiciones que la mayoría. Y la mayoría de las otras personas trabajan en empresas.

Conclusión: Las empresas tienen que ser nuestras colaboradoras necesarias. Tenemos que hablar su idioma, entender sus preocupaciones, conocer sus necesidades. Para facilitar esta tarea, es necesario incorporar técnicos con experiencia y preparación no sólo en “lo social”, que por supuesto entiendan cual es el trabajo de acompañamiento en el camino a la inclusión, pero que entiendan también los resortes de un mercado laboral cada vez más complejo.

Si entendemos la inclusión como el hecho de incorporar a una persona a su dignidad de ciudadana, disponemos de una batería de recursos como ayudas directas o indirectas, administraciones, solidaridad, entidades sociales, proyectos, programas... Para algunas personas este despliegue puede ser suficiente, ¿Qué falta? Una parte que le corresponde construir al sector privado, en definitiva, a la **empresa**.

Debemos atraer al mundo empresarial a nuestro terreno, pero ¿cómo? ¿Por qué van a querer las empresas participar en un proceso de inclusión? Pues porque una sociedad mejor permite un mejor desarrollo económico y ello va en su propio beneficio. Pero la

colaboración con el sector privado no viene sola, hay que servirla en bandeja, por eso necesitamos personas que interactúen con el mundo empresarial, por eso necesitamos profesionales que se dediquen a la *labor de prospección*. Algo que, si bien en muchas ocasiones es desarrollado por un equipo específico de profesionales (por ejemplo, el Espacio Empresas de los Servicios Públicos de empleo, en otras, como en las oficinas de empleo del territorio rural es una labor asumida por el propio personal técnico.

En cualquier caso, nos parece apropiado incluir en este informe sobre empleabilidad de un colectivo tan específico, un apartado en el que se aborde la difícil tarea de la prospección empresarial, que incida en los aspectos más relevantes de la búsqueda de oportunidades para estas personas, que aporte una visión que permita conocer y comprender “la otra parte”, necesaria y a veces invisible, del proceso de acompañamiento hacia el empleo.

A pesar de que defendemos un perfil comercial para incorporar a los Servicios de inclusión, lo verdaderamente crucial es el compromiso de los profesionales que realizan esta tarea.

■ Aproximación y conocimiento de las empresas

Conviene tener en cuenta que la integración laboral de las mujeres trans en riesgo de exclusión requiere cierto conocimiento de la empresa a la que vamos a ofrecer los servicios de intermediación, ello incluye desde la aproximación y el conocimiento sobre ellas, hasta la intervención que se realiza con el tejido empresarial del territorio, para, entre otras cuestiones, identificar oportunidades de empleo para las personas que participan del servicio. Implica **construir relaciones de trabajo con y entre las personas** para crear más y mejores oportunidades para las personas que atendemos.

En el proceso de **construcción de la relación** con la empresa supone:

- Conocer las preferencias de las personas atendidas: zonas geográficas, tipo de trabajo, contexto, habilidades, intereses, experiencias, etc.
- Conocer y explorar las necesidades de las empresas e identificar servicios potenciales a ofrecerles.
- Determinar estrategias a utilizar para desarrollar las relaciones con las empresas.
- Promover la colaboración continua.
- Mantener el vínculo.

Entendemos la prospección como un proceso orientado a **generar nuevas formas de colaboración**, incluso cuando la empresa ya coopera para mejorar la colaboración, siempre sobre la base de una ganancia mutua. Por ejemplo, un contacto de intermediación laboral y, en consecuencia, vinculado con un proceso de selección puede transformarse en una relación estable, como fuente de reclutamiento para la empresa y en una herramienta para apoyar sus acciones locales de responsabilidad social empresarial. Es precisamente una vez establecida esta relación cuando podemos "influir" en la destrucción de estereotipos e insistir en la desaparición de clichés sobre quien está capacitado para el desarrollo de una actividad más allá de su definición de género.

■ Acciones previas al inicio de contacto con la empresa

En este apartado volcamos nuestro conocimiento de una dilatada experiencia en la captación de ofertas y establecimiento de Alianzas con empresas. Cuando hablamos del colectivo que nos ocupa debemos ser especialmente cuidadosos a la hora de generar vínculos con las personas responsables ya que partimos de una realidad contrastada como es el rechazo basado principalmente en desconocimiento. Negar esta realidad y no tener recursos para afrontarla es casi una garantía de fracaso. Por ello detectar desde el inicio una falta de sensibilidad respecto a la inclusión de mujeres trans altamente

vulnerables, que incluso nos lleve a descartar a esa empresa como posible aliada entendemos que es una buena opción.

Por otro lado, si se pretende obtener oportunidades concretas de empleo para personas concretas, enarbolar banderas reivindicativas precisamente en el momento de establecer la relación al final nos llevaría una imposibilidad de influir en generar oportunidades de empleo. Es necesario que existan espacios de reivindicación, pero no es precisamente el momento adecuado cuando lo que se pretende establecer una relación de confianza con quien toma las decisiones de contratación. Para ello están los espacios y asociaciones representantes del colectivo.

La prospección requiere un proceso cuidadoso de **planificación**, dónde se especifica entre otros:

- Empresa objeto de la prospección.
- Servicios o áreas en los cuáles se incidirá.
- Objetivos de la prospección.
- Quién efectuará la visita o el contacto con la empresa, indicando el nombre de la persona o personas que realizarán la visita.
- Persona o personas con las cuáles se desea contactar.
- Fechas probables de visita o contacto con la empresa.
- Canales de comunicación que serán utilizados.

■ **Contacto y conocimiento de las empresas**

Finalizado el diagnóstico del tejido empresarial y la planificación de la prospección es el momento de contactar con las empresas, utilizando toda la información previa obtenida sobre éstas:

- Localización de las empresas y sus centros de trabajo, accesibilidad a los mismos, tamaño de los equipos, transporte y movilidad.

- Sector de actividad, productos y servicios que ofrece: permite tener conocimiento sobre los puestos de trabajo que dispone, posibles proveedores y clientes, potencial del negocio, mercados a los que se dirige, puntas de trabajo, etc.
- Características de la contratación, clima laboral, rotación del personal, subcontratación de servicios, atención a la diversidad, condiciones laborales (flexibilidad de horarios, permisos, transporte de empresa, parking, guarderías, comidas, etc.).
- Políticas de Responsabilidad Social: implicación responsable en la comunidad de referencia, subcontratación de servicios, aplicación de normativas, encaje en las políticas de contratación, posicionamiento en el organigrama de la empresa.
- Tipo de personas que trabajan en la empresa, perfiles, características que la empresa valora positiva y negativamente.

Para facilitar la **recogida sistemática de la información** con la empresa, especialmente en el caso de grandes empresas, se aconseja disponer de los siguientes sistemas de registro semiestructurado:

- Ficha de recogida de datos de la empresa
- Plan de acción para con la empresa
- Ficha de visita

■ Al finalizar la visita

Es necesario **agradecer** la posibilidad de visitar la empresa y el tiempo prestado (con un correo de agradecimiento, por ejemplo). Posteriormente, se requiere un proceso de reflexión sobre la información obtenida y si quedaron aspectos sin conocer. Implica revisar la percepción del interés que pueda tener la empresa en colaborar y cómo podría hacerlo. Implica plantear o revisar el plan a seguir con la empresa.

Es conveniente tener claro que la información obtenida sobre la empresa es confidencial.

■ Valoración de oportunidades

El análisis de la información recopilada tiene como objetivo la valoración de las oportunidades que puede ofrecer la empresa y, por tanto, su potencial colaboración. Es conveniente tratar de identificar qué necesita la empresa, dónde se le pueda aportar valor.

■ Cartera de servicios ofrecida a las empresas

Debemos ofrecer una cartera de servicios que han de estar claramente definidos, pero ser a la vez adaptables y flexibles, para conseguir un mejor encaje con las necesidades de cada empresa, mostrar una ventaja comparativa y aportarle valor.

- Realización de procesos de preselección.
- Seguimiento de la incorporación de las personas nuevas, especialmente cuando hablamos de personas con mayores dificultades o mayor tiempo en desempleo.
- Apoyo en el análisis y la definición de perfiles profesionales.
- Asesoramiento sobre ventajas fiscales y laborales.
- Ventajas comerciales, como consecuencia de las cláusulas sociales.
- Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el territorio.
- Plan de acción con la empresa.
- Convenios y contratos de prácticas.
- Colaboración en el diseño e implementación de acciones formativas para personas beneficiarias, con fase teórica y práctica, que puedan suplir determinadas carencias detectadas.

Se debe potenciar la **creación de vínculos y las colaboraciones** entre la empresa y el programa de empleo, de manera que la empresa se transforme en aliada. Es clave, por tanto, transmitir seguridad y confianza, así como reforzar la idea de que el apoyo del

personal técnico de inserción laboral es el punto fuerte del servicio y aquello que lo diferencia del resto.

El **argumentario** es una herramienta de trabajo que recoge los elementos clave a tener en cuenta en las conversaciones con la persona de referencia de la empresa: servicios que se ofrecen, ventaja frente a los competidores, mensajes fuertes, posibles objeciones y respuestas. Por ejemplo:

- Mostrar los aspectos más positivos de las personas que pueden ser motivadores en el puesto de trabajo (implicación en las tareas del puesto de trabajo, conocimiento de otros idiomas y culturas, alta capacidad de adaptación a entornos cambiantes, fuerte motivación ante las oportunidades...).
- Reconocer las dificultades teniendo en cuenta los prejuicios y estereotipos existentes ante este colectivo, y elaborar argumentos objetivos para desmontarlos.
- Beneficios fiscales, incentivos a la contratación, si los hubiera.
- Cubrir las necesidades de personal respondiendo a sus objetivos empresariales.
- Vinculación de la inserción con la reputación empresarial, impacto en el territorio.
- Orientación, conocimiento de la persona, formación a medida, intermediación, seguimiento y apoyo continuo, especialmente si se produce una contratación, a demanda de la empresa.
- Gratuidad, compatibilidad con otros servicios utilizados, continuidad, seguimiento, personalización, complementariedad con otras acciones.
- Agilidad en la respuesta.

■ **Asesoramiento y ventajas para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE)**

Las empresas han ido avanzando progresivamente hacia planteamientos de responsabilidad social, a través de la implementación de programas que pretenden incidir en su entorno más cercano, mediante actuaciones sociales y políticas laborales transparentes e inclusivas. Por los beneficios que aporta, se **recomienda a las empresas**

que expliciten su política de responsabilidad social empresarial y elaboren un programa para desarrollar dicha política.

Por regla general, la inclusión de mujeres trans altamente vulnerables no suele estar de manera prioritaria como una preferencia en los planes de RSE de las empresas, tenemos identificados la infancia y la discapacidad como las principales realidades en que las empresas ponen el foco del desarrollo social corporativo. Dicho esto, que no nos parece mal, probablemente esté tanto en la capacidad de influencia de la Administración y del poder legislativo crear un adecuado caldo de cultivo para que personas a las que estamos haciendo referencia a lo largo de este estudio adquieran un protagonismo en los procesos de ayuda, que por otra parte estadísticamente sería una minoría casi imperceptible en el gasto de Políticas Activas de Empleo.

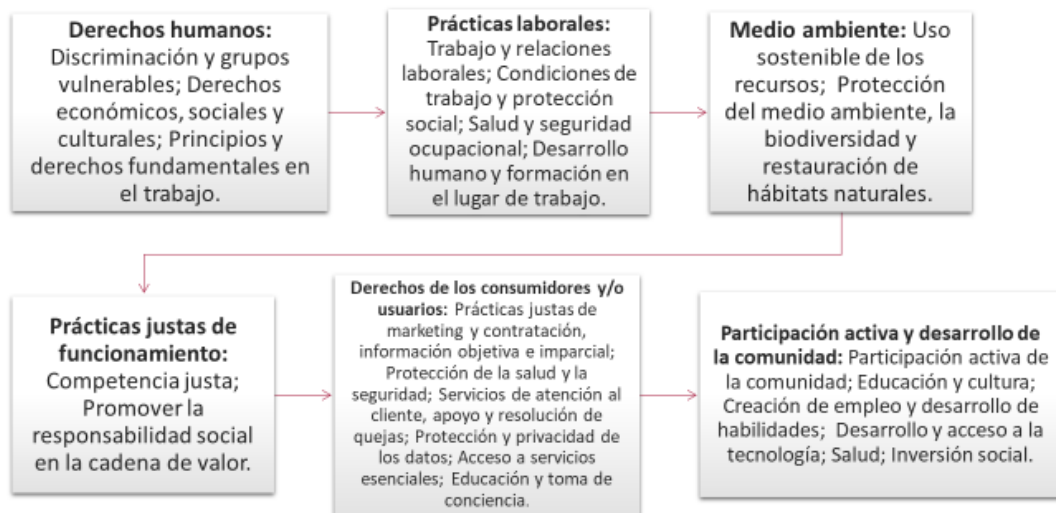
De ser necesario, se apoya a la empresa en el abordaje tanto de la política como del **programa de RSE** para generar prácticas, principios y valores que den cuenta de su compromiso con la sociedad y promuevan, el comportamiento ético, el desarrollo y la calidad de vida de los diferentes grupos de interés: personas, comunidades, medioambiente, etc. Este plan debe incluir:

- Necesidades: Identificación de las áreas de trabajo que requieren una actuación en materia de responsabilidad social. Identificación de las necesidades del territorio. Segmento/s de población a la que se dirige.
- Marco estratégico: Objetivos que se pretenden lograr. Líneas de trabajo que se desarrollarán. Prácticas asociadas a la RSE que se pretenden implementar. Identificación de agentes del territorio con los que colaborar.
- Planificación: Intervenciones que se realizarán, detallando acciones, responsabilidades, temporalidad y recursos necesarios.
- Evaluación: Diseño de la evaluación. Establecimiento de criterios de evaluación de la RSE. Definición de resultados esperados.

El Plan de RSE contribuye, de esta manera, a que la empresa pueda:

- Cumplir con la legislación laboral referida a la igualdad en el acceso al empleo, tanto a nivel autonómico, como nacional y europeo si procede.
- Conocer los beneficios que aporta la diversidad en las empresas y facilitarla, de manera que se cubran las necesidades de la empresa.
- Revisar las prácticas de selección y contratación.

Temas clave asociados a la responsabilidad social empresarial recogidos en la Norma ISO 26000:2010. Estos temas pueden ser de gran ayuda para orientar el trabajo de apoyo a la empresa.



Intermediación laboral y procesos de preselección

■ Captación/diseño de la oferta

Cuando estamos afrontando un proceso de inclusión es importante ir con franqueza desde un principio, no quiere decir que seamos pesimistas a la hora de afrontar esta gestión, más al contrario, deberemos esforzarnos en aportar un punto de vista positivo de la experiencia. En esta fase, se debe recabar toda la **información relativa a la oferta:**

salario, horarios, ubicación, tareas, experiencia solicitada, necesidad de vehículo, competencias requeridas, fecha de incorporación, etc. Es clave realizar esta tarea de forma exhaustiva, ya que facilitará el análisis de necesidades y la búsqueda del perfil profesional adecuado.

■ **Búsqueda y selección de personas candidatas**

En ofertas denominadas “normales” esta fase probablemente se solucione con una buena herramienta informática que permita extraer de una nutrida base de datos aquellas personas que cumplen con los requisitos demandados por la empresa.

En el caso de perfiles con más dificultades para ser admitidos por los departamentos de recursos humanos, **requiere una mayor implicación de los equipos de intermediación**, que podrá traducirse en la preparación de la entrevista de trabajo con las personas candidatas o el acompañamiento físico a la empresa para la primera toma de contacto, por ejemplo.

Se comenzará la búsqueda con las personas atendidas en el servicio, preseleccionando aquellas que cumplan con los requisitos y contactándolas para informar y obtener su consentimiento para el proceso de selección. Si aceptan, se adscriben a la oferta. El personal técnico o la persona hacen llegar el currículum a la empresa, según se haya acordado, además de una descripción competencial de la persona candidata.

Recomendamos, en los casos de personas más vulnerables que puedan requerir un mayor acompañamiento, **una defensa cualitativa de la candidatura**, justificando la idoneidad para el puesto y su motivación. También, se puede llamar a la empresa para reforzar la presentación e, incluso, participar en las entrevistas, si la empresa así lo solicitara.

■ Contacto con la empresa durante la selección de personal

Es conveniente mantener un contacto frecuente con la empresa (mediante el canal de comunicación pactado) para recibir *feedback* de las entrevistas realizadas y las candidaturas presentadas. La información obtenida a partir de este seguimiento resulta de **utilidad para el itinerario individualizado** de las personas, permitiendo aprender de los errores cometidos, mejorar sus habilidades y orientar el perfil profesional para futuros procesos de selección en los que participe la persona.

■ Cierre de la oferta

Cuando se haya cubierto la oferta, el personal técnico de intermediación que la creó debe cerrarla. Esta fase finaliza con una entrevista de seguimiento con la empresa en la que se explora su satisfacción con los servicios de intermediación que se han prestado.

■ Seguimiento de finalización de gestión de ofertas

Tras la gestión de cada oferta (independientemente del resultado) recomendamos hacer un seguimiento con la persona de referencia de la empresa para explorar la satisfacción con los servicios de intermediación que se han prestado. La información obtenida a partir de la percepción de la empresa es fundamental para trabajar la mejora del proceso de intermediación y de colaboración.

Destacamos aquí la importancia de tener en estos casos una especial sensibilidad hacia las personas no seleccionadas, considerando fundamental **devolver a la persona la información recibida** por parte de la empresa. De no contar con información adicional es conveniente, en cualquier caso, contactar con la persona para conocer sus

impresiones y poder solucionar sus dudas, aprovechando como decíamos anteriormente, la utilidad de esta experiencia para su propio itinerario de inserción.

Por último, indicar que las personas con periodos largos de desempleo a sus espaldas ven muy restringida su red profesional de contactos; limitada y circunscrita principalmente a personas en su misma situación. De ahí la importancia de **poner a disposición de las personas la red de contactos** que como organismos, entidades sociales, administración, etc. disponemos y los mecanismos de prospección de empleo necesarios para compensar la desigualdad de oportunidades de estas personas, fundamentalmente frente al mercado oculto de ofertas de empleo.

Inserción y seguimiento post colocación

Una forma de definir esta fase sería la de dar apoyo a la persona trabajadora y a la empresa y su respectivo seguimiento para asegurar una **inserción exitosa** para todas las partes implicadas. Se dará apoyo en los procesos de contratación de acuerdo con la intensidad de la ayuda requerida y pactada con la persona y la empresa, asegurando que se contemplan los derechos de la persona trabajadora. Una vez que la persona se incorpora al puesto de trabajo se realiza el **seguimiento de su evolución**. Es conveniente pactar con la empresa la disponibilidad para realizar este seguimiento.

Una vez una persona usuaria del Servicio ha encontrado un empleo (con o sin intermediación por nuestra parte), podemos plantearnos supuestos como:

Experiencia laboral

- La experiencia profesional es suficientemente amplia para desempeñar el puesto de trabajo con autonomía.
- La persona ha adquirido experiencia profesional para desempeñar un puesto de trabajo, pero ésta es aún insuficiente para desarrollarlo.

- La persona no ha adquirido una experiencia profesional que le cualifique para un empleo (primer empleo...) o la experiencia adquirida ha sido muy dispersa y no está cualificada para desempeñar un puesto de trabajo, o la adquirió hace mucho tiempo.

Desarrollo profesional

- La trayectoria laboral de la persona es coherente con su objetivo y le ha supuesto un desarrollo profesional.
- Por circunstancias ajenas a la persona, ésta ha tenido que desarrollar algunos trabajos ajenos a su objetivo profesional o hace muchos años que no promociona.
- Los trabajos realizados por la persona han sido al azar y no corresponden con un itinerario de desarrollo, o busca su primer empleo o hace mucho tiempo que no trabaja la persona no tiene trayectoria profesional o sus trabajos han sido en economía sumergida.

Cambios en el empleo

- La persona ha realizado cambios de trabajo y/o de empresa por causas ajenas (finalización contrato, cierre de empresas...) a ella, o ha cambiado poco de trabajo, o ha tenido de condiciones laborales.
- La persona ha realizado algún cambio o en la actualidad se encuentra en desempleo por alguna dificultad personal o carencia de habilidades y competencias profesionales. Sin embargo, ésta no ha sido una tónica general de sus cambios de empresa.
- La persona ha realizado cambios de trabajo habitualmente por dificultades personales, carencia de habilidades o falta de competencias profesionales, o busca primer empleo o siempre ha trabajado en economía sumergida.

Conocer y reflexionar sobre estas cuestiones, nos permite **anticipar posibles dificultades** que puedan aparecer a la hora de mantener un empleo, y establecer mecanismos para

prevenir las o mitigarlas. Entre estas dificultades, podemos encontrar la aparición de creencias negativas: *no sabré hacerlo, me despedirán, mis compañeros van a rechazarme...*; fatiga, cansancio físico, dificultades para la conciliación familiar y laboral, cambio de rutinas, etc.

En cuanto a los **mecanismos para revertir estas dificultades**, debemos partir de la empatía y la comprensión, pues hemos de ser conscientes que el comienzo de un nuevo trabajo, especialmente tras una situación prolongada de desempleo, supone que la persona está saliendo de su *zona de confort*. Esto es, de las rutinas y actividades en las que tiene el control y en las que sabe manejarse, para enfrentarse a continuos aprendizajes (laborales, personales, etc.). Es importante reforzar sus logros (el mero hecho de haber superado el proceso de selección es uno de ellos), transmitir confianza en sus posibilidades, poner en valor su trayectoria laboral anterior, etc. Incluso aspectos que pueden parecer menores, como proporcionarle información sobre la manera de trasladarse a la empresa pueden resultar útiles para reducir la ansiedad ante los cambios (por ejemplo, proporcionando horarios de autobuses, planos, etc.).

En aquellos casos en los que haya una buena relación con la empresa y se considere necesario, podemos contar con una persona, generalmente responsable directa o del departamento de recursos humanos, que funcione como nexo entre la persona trabajadora y nosotros, y trabajemos de manera conjunta ante las dificultades que puedan surgir en el día a día laboral.

Debemos tener en cuenta, que el acompañamiento ante el empleo puede situarnos ante la empresa como un apoyo ante este tipo de conflictos. Algo que **reforzaría la fidelización**, y que puede traducirse en nuevas oportunidades de empleo para otras personas en el futuro.

Tres experiencias de éxito

Presentamos tres experiencias paradigmáticas en el seno del Servicio de Inserción Sociolaboral dirigido a mujeres trans en situación de alta vulnerabilidad:

- **1. Preparación del contacto con una multinacional que uno de sus principales centros de gestión informática, está ubicado en Zaragoza**

Después de llevar a cabo una tarea no pequeña por parte del equipo de prospección, con una preparación exquisita del argumentario para contrarrestar cualquier actitud de rechazo o incomprensión respecto a las participantes del programa, cita en las oficinas centrales con varios responsables de gestión de personas y con la actitud disposición de explicar por qué cualquier persona puede realizar un trabajo independientemente de su condición de mujer trans en condiciones de alta vulnerabilidad... Respuesta de La Responsable: Ahorraros el discursos ¿Saben programar? aquí cualquier persona con conocimientos de informática es bienvenida.

Conclusión: En ocasiones la vulnerabilidad y la exclusión no procede de la condición de género si no de un déficit de formación y adecuación al mercado laboral.

- **2. De nuevo, multinacional que ofrece 6 puestos para mujeres participantes del programa después de una larga negociación con responsables de RSC y RRHH**

A medida que la decisión se iba elevando en la cadena de decisiones el programa se iba reduciendo en el número de oportunidades de empleo, lo que nos indica que no era una empresa especialmente sensible con la contratación de mujeres trans, especialmente en un ambiente supuestamente transfóbico. A pesar de las dificultades el programa se desarrollo con inserciones incluidas, hubo que hacer una jornada de

sensibilización y solicitar "tutores" voluntarios dentro de la empresa para garantizar el éxito de la inclusión. Habiendo consultado con los responsables de RRHH después de varios meses de trabajo, la respuesta fue que han tenido las mismas dificultades de incorporación que otras personas que han participado en procesos habituales de selección y que repetirían la experiencia.

Conclusión: El desconocimiento genera rechazo, cómo resolverlo, por ejemplo como en la experiencia 3 que contamos a continuación.

■ 3. Otra multinacional de implantación mundial

Después de llevar a cabo varias acciones de colaboración en el desarrollo de la RSC comprometida con el territorio dónde tienen infraestructuras implantadas, gracias a las cuales nos ganamos la confianza como entidad interlocutoria seria como partner de su labor social, proponemos unas jornadas de sensibilización para la plantilla a propósito del programa mencionado. Se celebran con éxito 3 jornadas de sensibilización y testimonio en horario del madrugada para el turno de noche en el espacio y tiempo de descanso, que tuvieron tanto éxito e interés que se difundió como buena práctica a toda la empresa a través de sus canales internos.

Conclusión: Si hay interés, seriedad, y entendimiento entre las partes, nos encontramos con un amplio recorrido, desde ámbito profesional no reivindicativo, para sensibilizar y dar a conocer realidades que de otra forma pasarían desapercibidas, consiguiendo de esta forma incrementar oportunidades de empleo, o al menos dar las mismas oportunidades en procesos de selección ejerciendo de este modo la premisa indubitada de que todas las personas tenemos los mismos derechos.



conclusiones

- Es necesario partir de una **escucha activa a las propias mujeres** para identificar sus necesidades individuales y para la definición de los servicios.
- Designar a la **Administración competente**, que acoja las medidas a implantar. La legislación actual es de libre interpretación, falta concreción en designación de las tareas.
- Facilitar el **acceso a la vivienda** para este colectivo. Muchas mujeres huyen de sus países de origen por la violencia allí sufrida al mostrarse como parte del colectivo LGTBIQ+, por ello es imprescindible que la alternativa habitacional se realice bajo el prisma del respeto y diversidad sexual, afectiva y de género.
- **Diálogo con las entidades** sociales que trabajan con estas mujeres. La primera toma de contacto, el seguimiento y el apoyo se realiza desde las propias entidades, por ello es primordial que se escuche y se ponga en práctica las medidas aconsejadas por ellas.
- Continuar apostando por **Servicios de inserción laboral específicos, accesibles y exclusivos**. Hemos comprobado que las necesidades y las circunstancias de estas usuarias no son similares a otros colectivos, por lo que determinados programas generalistas de orientación laboral no resultan efectivos si no se adaptan a su idiosincrasia.

- Aumentar las campañas de **sensibilización** para que llegue a todos los agentes de la sociedad, tanto empresas, población, sistema educativo como administraciones públicas. El aumento de delitos de odio contra el colectivo LGTBIQ+ debería estar en el centro del debate público.
- Necesidad de **formación** en materia de diversidad afectiva y sexual para profesionales que trabajen directamente con el colectivo, así como al personal de la Administración.
- La legislación vigente 04/2018 en la Comunidad de Aragón abarca un amplio paraguas de derechos y protección contra la discriminación del colectivo, pero **su aplicación** no se está efectuando en los niveles mínimos en relación con el objetivo pretendido.
- La propia responsabilidad social corporativa de las **empresas**, especialmente en las grandes corporaciones, que tienen un ámbito de igualdad/inclusión, es el principal argumentario para el logro de oportunidades para estas mujeres.