

ARGUMENTARIO COMERCIAL POSITIVO

*para la incorporación
laboral en igualdad*

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. LA LABOR COMERCIAL CON LAS EMPRESAS	6
2.1. ¿Qué es el Marketing?	6
2.2. Aspectos clave del marketing	8
2.3. La Prospección de Empresas	13
2.4. La importancia del mensaje: el argumentario	19
2.4.1. Metodología para elaborar un argumentario	19
3. ARGUMENTARIO COMERCIAL POSITIVO	25
3.1. CONTRA-ARGUMENTANDO: la ruptura de estereotipos	25
3.1.1. Competencias personales y profesionales	27
3.1.2. Convivencia y clima laboral	28
3.1.3. Espacio de trabajo	29
3.1.4. Autonomía en el puesto de trabajo	30
3.2. Los BENEFICIOS para las empresas	31
3.2.1. PRIMERO: Acceso a personas MOTIVADAS Y PREPARADAS	31
3.2.2. SEGUNDO: La RENTABILIDAD de la contratación responsable	32
3.2.3. TERCERO: Las empresas SOCIALMENTE RESPONSABLES son más COMPETITIVAS	33
3.2.4. CUARTO: ...y VENDEN más	35
3.3. EL VALOR AÑADIDO DEL SERVICIO	36
3.3.1. Un servicio de CALIDAD, INTEGRAL y PERSONALIZADO	36
3.3.2. El APOYO CONTINUADO a la empresa y a la persona	37
3.3.3. El factor diferenciador de la MARCA INCORPORA	38
3.3.4. Las ventajas del TRABAJO EN RED	38
4. BIBLIOGRAFÍA	40
5. ANEXOS	41

1. *Introducción*

Si el acceso al empleo no es un camino fácil para una gran parte de la población, y más en el contexto actual de crisis, para las personas en desventaja social este camino es aún más complicado.

De modo significativo, esta discriminación de acceso al empleo, afecta a las personas discapacitadas (físicas, intelectuales, sensoriales y mentales), la población inmigrante, las mujeres en dificultad social, la población gitana, las personas en desempleo de larga duración, jóvenes y mayores de 40 años, la población reclusa y ex reclusa, drogodependiente y ex drogodependiente.

Los factores que llevan a esta discriminación en el acceso al mercado de trabajo pueden estar relacionados con:

- las dificultades situacionales, personales y contextuales,
- los estereotipos y prejuicios, fruto del desconocimiento de la realidad y las necesidades de estas personas.

Este cuaderno pretende contribuir a destacar las fortalezas frente a las dificultades y a romper los estereotipos asociados a estas personas.

El documento nace con la intención de ser una herramienta de trabajo para los equipos que se dedican a promocionar la incorporación laboral de las personas en situación de dificultad y, por ello, el capítulo central se basa en el desarrollo de los argumentos que faciliten esta tarea: el Argumentario Comercial Positivo.

Pero previamente, y en la medida que el Argumentario es un instrumento comercial, hemos creído oportuno hacer un breve repaso sobre el concepto de Marketing, sus aspectos claves y las fases de la tarea a realizar con las empresas (la prospección de empresas).

El Argumentario Comercial que se propone a continuación recoge:

- Las posibles objeciones y la forma de contrarrestarlas, es decir, los CONTRA-ARGUMENTOS que podemos utilizar para romper los discursos estereotipados que limitan el acceso de las personas al empleo.
- Las ventajas competitivas de la contratación de las personas con dificultad de acceso al empleo; o, los BENEFICIOS que obtienen las empresas si deciden incorporar a las personas que participan en el servicio.
- El VALOR AÑADIDO del servicio de intermediación que ofrecen las entidades sociales.

Por último, en los anexos se recogen algunas estrategias y herramientas que pretenden facilitar la tarea comercial que los equipos de intermediación laboral tienen que realizar con las empresas.

2. *La labor comercial con las empresas*

Sin perder de vista que las destinatarias del servicio de intermediación laboral son las personas, hay que tener en cuenta que sin la colaboración empresarial no hay intermediación posible.

Por ello, para facilitar la incorporación laboral de las personas con mayor dificultad de acceso a un empleo, los equipos de intermediación tienen que llevar a cabo una labor comercial (de Marketing) con las empresas con el objetivo PROMOCIONAR su contratación.

Es decir, las empresas pasan a ser objetivo prioritario de la intervención, o según la terminología comercial, las empresas se convierten en clientes.

2.1. *¿Qué es el Marketing?*

Veamos algunas definiciones:

“Proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” *American Marketing Association.*

“El marketing es el proceso mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos y valores” (PHILIP KOTLER).

“Es el arte o la ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes/ usuarios y obtener un beneficio/ económico/social”.

Es importante conocer qué es el marketing en su esencia. No debemos caer en el error de pensar que el Marketing es sólo publicidad o comunicación.

Tenemos que superar esa idea que nos conduce a asociar Marketing de manera exclusiva con *venta*. La venta es la “guinda de nuestra tarta”, pero no olvidemos que si no confeccionamos esa tarta pensando en el gusto del cliente/ consumidor/ usuario, nadie probará un solo bocado.

El objetivo del Marketing deberá orientarse, por tanto, hacia **la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, nuestro target o público objetivo.**

“La función del marketing es buscar las necesidades y satisfacerlas” (P. Kotler)¹

¿Por qué es importante llevar a cabo una estrategia de marketing?

Las entidades que trabajamos en intermediación laboral realizamos un servicio que difícilmente el resto de intermediadores del mercado de trabajo pueden igualar.

Fundamentalmente por el valor de COMPROMISO y CONFIANZA que caracteriza a nuestro servicio.

Sin embargo, si pensáramos que eso es suficiente para que los responsables de contratación llamen a nuestra puerta constantemente solicitando nuestros servicios, estaríamos ignorando las leyes por las que se mueve el mundo de la empresa.

Las entidades sociales tenemos que tener presente que **las empresas sólo contratan (o compran) los servicios que necesitan y que quieren contratar.**

Conseguir que las empresas contraten nuestros servicios es conseguir oportunidades para las personas con y para las que trabajamos. Y para llevarlo a cabo tenemos que seguir una **estrategia planificada de marketing**, con el fin de que nuestro público objetivo (las empresas) conozca en qué medida nuestro servicio cubre sus necesidades y que ventajas pueden obtener a través del mismo.

¿Qué tipo de marketing hacemos las entidades sociales?

El marketing es una disciplina que ya excede al ámbito comercial, puesto que su metodología, para detectar y satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, también es útil para satisfacer necesidades de tipo social. Por lo que su campo de acción no se limita solamente al ámbito de las empresas sino que se extiende a asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

¹ Philip Kotler es experto en temas de mercado y titular distinguido de la cátedra de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Graduate School of Management perteneciente a la Northwestern University de Illinois.

Según Kotler:

“El marketing social es el diseño, implantación y control de acciones que buscan la comercialización de una idea o servicio social para cubrir unas necesidades a las personas y/o a la sociedad”

El mismo autor afirma que *“los vendedores de productos de consumo son generalmente eficaces”* mientras que los *“vendedores de causas sociales son generalmente ineficaces”*. Por ello cabe desarrollar técnicas profesionalizadas para mejorar este aspecto en las entidades sociales, y por supuesto, en las entidades de inserción laboral que necesitan cambiar el punto de mira de las empresas y la sociedad en general para con las personas en riesgo de exclusión socio-laboral.

La mayoría de los autores utilizan un concepto de Marketing Social en el sentido de aplicar los principios del marketing y sus metodologías y técnicas, para influir en un determinado público para su beneficio y el de toda la sociedad.

2.2. Aspectos clave del marketing

Estos son las claves que tenemos que tener en cuenta para llevar a cabo una buena estrategia de marketing:

- 1. Reflexionar sobre el servicio que prestamos.**
- 2. Conocer realmente a las empresas y sus necesidades.**
- 3. Emitir el mensaje adecuado.**
- 4. Ponérselo fácil.**
- 5. Cuidar a las empresas que ya confiaron en nuestro servicio.**

1. Reflexionar sobre el servicio que prestamos

En la labor de intermediación que llevamos a cabo, el éxito del acercamiento a una empresa depende en gran medida de nuestra capacidad de satisfacer sus necesidades e intereses, sin perjuicio de los intereses de las personas que queremos integrar.

No tenemos que olvidar que si la empresa ofrece, hay más oportunidades para las personas, y la empresa ofrecerá cuando el servicio cubra sus necesidades.

Por lo tanto:

En el servicio que prestamos a las empresas, lo que hacemos es cubrir una necesidad o un deseo.

Si esto es así, para ayudarnos en la reflexión de lo que debemos ofertarles tenemos que preguntarnos:

“¿Qué necesidades no satisfechas de las empresas podemos cubrir?”

En la respuesta a esta pregunta está lo que tenemos que ofrecer a las empresas: ofrecemos un servicio de intermediación para cubrir necesidades de personal.

2. Conocer realmente a las empresas y sus necesidades

La empresa es un agente más dentro del proceso de incorporación laboral de la persona, hay que acercarse a la empresa y conocerla, conocer su estructura, su cultura, etc. no es lo mismo una gran empresa que una PYME y también hay diferencias entre una empresa mediana y una microempresa, todas presentan sistemas o modos de funcionamiento diferentes.

Las tareas concretas a realizar en este paso son tres:

- 1. Identificar claramente cuáles son las empresas cliente.**
- 2. Identificar claramente qué necesidades tienen y cómo las cubren** (¿Existen períodos en que necesitan ampliar la plantilla? y ¿a quién recurren en ese caso? ETTs, Consultoras de Selección, etc.).
- 3. Identificar cómo actúan** (¿Por qué seleccionan a unas personas y no a otras?).

Para poder desarrollar correctamente estas tareas hay que realizar un trabajo de campo, de valoración y análisis de las empresas potenciales colaboradoras.

3. Emitir el mensaje adecuado

La intermediación laboral es un proceso por el cual la entidad ayuda a vincular personas (en búsqueda activa de empleo, o en procesos formativos) con empresas que ofrecen oportunidades de trabajo. TIENE POR OBJETIVO ALCANZAR EL PUNTO DE ENCUENTRO CONVENIENTE PARA AMBAS PARTES (empresas y personas trabajadoras).

Así pues, para conseguir empresas que contraten a estas personas hay que tender un puente para llegar hasta ellas, y ese puente es el **mensaje**.

Son dos las tareas fundamentales de este paso:

- 1.** Componer un mensaje eficiente, que sea atractivo y motive a las empresas a elegir nuestro servicio frente a otros. Como veremos más adelante, este mensaje lo constituye el Argumentario.
- 2.** Mostrarlo a las empresas cliente.

Para que ese mensaje sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- **Ser atractivo.**
- **Ser fiable.**
- **Crear la sensación en las empresas de que, de verdad, van a conseguir su necesidad de incorporar personal de la manera más sencilla y cómoda.**
- **Debe instarles a tomar una acción decidida.**

Un aspecto clave a tener en cuenta cuando emitimos este mensaje es la necesidad de **adaptar el lenguaje al de las personas interlocutoras**. Si conocemos a las empresas (Paso 2) y a las personas responsables de las mismas, entonces sabremos cómo se comunican. Tenemos que:

- Exponer un mensaje de un modo que nos entiendan, utilizando un lenguaje comprensivo.
- Evitar un mensaje difuso; es importante ir a lo concreto limitar la información para no saturar a la persona destinataria (sobre todo, en el primer contacto).

En el mensaje, además, debe quedar claro cuál es la ventaja competitiva de nuestro servicio, es decir POSICIONARNOS frente a otros agentes intermediadores del mercado laboral.

Philip Kotler establece que, ante la competencia se debe buscar un elemento diferenciador que hay que destacar sobre el resto de proveedores del servicio. Este elemento se puede buscar entre los siguientes:

- **Agilidad del servicio**
- **Confianza y seguridad**
- **Calidad de servicio**
- **Diseño y características**
- **Colaboración con el cliente**
- **Tecnología**
- **Identidad**

POSICIONAMIENTO DE SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN

Aunque cada entidad puede seleccionar el aspecto que considere más ajustado a su realidad y a la de su entorno, hay dos elementos que se pueden resaltar especialmente y que en la mayoría de los casos les diferencia de sus competidores:

a. Confianza

El conocimiento de las personas candidatas y saber que la entidad va estar disponible ante cualquier incidencia que pueda ocurrir durante la contratación, proporciona a las empresas la confianza que buscan.

b. Colaboración con el cliente

El asesoramiento previo a la incorporación y el apoyo continuado tras la contratación hace que las empresas vean en el servicio un socio con el que colaborar. Es importante promover la confianza y el sentimiento de control hacia la empresa sobre el proceso de selección que esta desarrolla. La selección de personas siempre la hace la propia empresa; la entidad sólo ofrece personas preparadas para trabajar.

4. Ponérselo fácil

Probablemente este es el paso más fácil a ejecutar y el que mejor hacemos desde las entidades sociales.

Las empresas que se interesen por nuestro servicio van a hacer un esfuerzo por contactar, o al menos por dedicarnos algo más de atención para que les acabemos de convencer. Nuestra tarea es procurar que ese esfuerzo sea mínimo:

- Dejando claro cuáles son los canales de comunicación (teléfono, mail).
- Resaltando cuál es el medio por el que podemos dar una respuesta más rápida (la mayoría de las empresas, cuando se les presenta una necesidad quieren una respuesta ya).
- Respondiendo realmente a lo que quieren las empresas cuando contactan con nuestro servicio (si lo que quiere es más información, hay que informar, pero si lo que quieren es concretar ciertos detalles, no vamos a darle una charla extensa sobre las ventajas de nuestro servicio).

5. Cuidar de las empresas que ya confiaron en nuestro servicio

Se trata de FIDELIZAR lo que implica mantener activo el vínculo creado con al empresa, promoviendo una relación estable y duradera.

No son muchas las empresas que llegan a esta fase, por lo que es necesario cuidar el trabajo desarrollado con estrategias específicas para ello. Además no debemos olvidar que:

Es muy posible que si una empresa confía en nuestro servicio, vuelva a hacerlo, o que si está satisfecha corra la voz y nos proporcione más clientes o contactos.

Las tareas a llevar a cabo en este paso son:

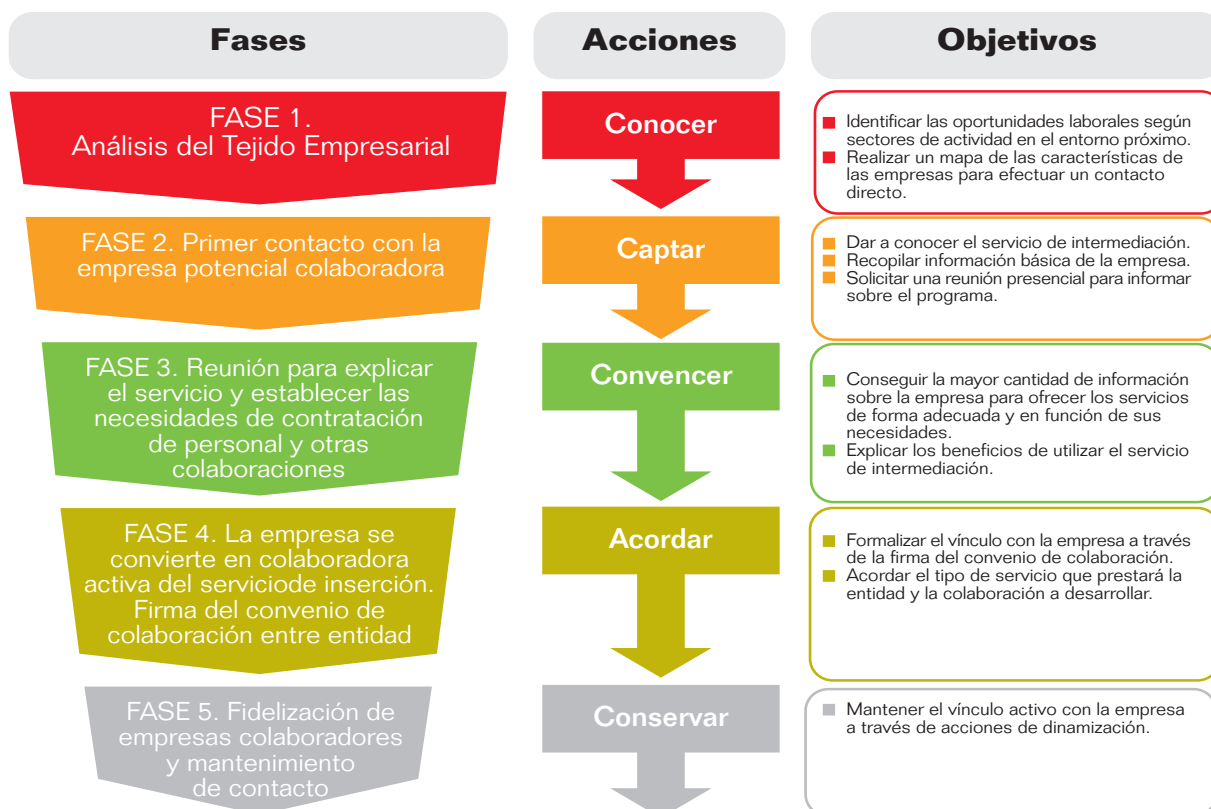
- Mantener un contacto activo con la empresa.
- Ofrecer información actualizada de la empresa para ofrecer soluciones a sus necesidades e intereses.
- Mantener un vínculo cercano y de confianza, que ofrezca garantías a la empresa.

2.3. La Prospección de Empresas

En el marco de la intermediación laboral la prospección de empresas tiene un papel importante. Ésta incluye diferentes estrategias y procedimientos de valoración y análisis, planificación e intervención hacia el tejido empresarial con el objetivo principal de identificar oportunidades de empleo para la inserción laboral de las personas que participan en el servicio.

La prospección de empresas es un concepto amplio que engloba diferentes fases en función de los objetivos a conseguir con las empresas. Estas fases tienen una evolución lógica y secuencial aunque no necesariamente cronológica.

Gráfico 1. Fases de la Prospección de Empresas²



Nota: La pirámide invertida expresa gráficamente la cantidad de empresas que atraviesa por cada una de las fases de prospección.

² Fuente: *Curso para la promoción de la integración laboral de personas con trastorno mental*. INCORPORA.

Fase 1. Análisis del tejido empresarial

Los objetivos de esta fase son:

- Identificar las oportunidades laborales según sectores de actividad en el entorno próximo.
- Realizar un mapa de las características de las empresas para efectuar un contacto directo.

Las fuentes de información pueden ser diversas (CIVEX, Cámaras de Comercio, Portales de Empleo, etc.), pero sin duda el empresariado se configura como la principal fuente de información en relación con las tendencias del mercado ya que pueden contribuir a conocer:

- Ocupaciones en la que se crea empleo y se destruye.
- Sectores en los que previsiblemente habrá más posibilidades de trabajo en el futuro.
- Requerimientos de cualificación de los diferentes puestos de trabajo.
- Condiciones laborales de las distintas ocupaciones.
- Necesidad de formación de los trabajadores.
- Características más valoradas por el empresariado a la hora de contratación y promoción del personal (competencias personales más solicitadas).

Una vez que conocemos las características del mercado al que nos dirigimos, se divide el mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, lo que se conoce como segmentos. Es decir tenemos que llevar a cabo una **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**.

Las variables que podemos utilizar para hacer la segmentación pueden ser:

- Tamaño (diferenciar entre grandes empresas y PYMEs).
- Sector de actividad.
- Situación geográfica y accesibilidad.

Paralelamente a este proceso de segmentación, es necesario sistematizar la información sobre las características profesionales y la capacitación de las personas que participan en el programa de inserción, de manera que se acote la parte del tejido empresarial susceptible de demandar perfiles profesionales coincidentes con las personas.

Es importante centrar nuestros esfuerzos en sectores de actividad que ofrezcan puestos de trabajo que se adapten a las capacitaciones que tienen o pueden desarrollar las personas que queremos incorporar.

Fase 2. Primer contacto con la empresa potencial colaboradora

Los objetivos durante esta fase son:

- Dar a conocer el servicio de intermediación.
- Recopilar información básica de la empresa.
- Solicitar una reunión presencial para informar sobre el programa.

Lograr un primer contacto positivo con la empresa es fundamental para futuras colaboraciones.

En la fase del contacto inicial, la prospección es **proactiva** y orientada a objetivos previamente establecidos se basa en el contacto directo con las empresas con el objeto de ofrecer los servicios propios de la entidad.

Existen diferentes formas de establecer el primer contacto, según las **estrategias** implementadas por los servicios de intermediación y puntualmente según los **objetivos** y **habilidades** de quienes realizan la prospección.

Básicamente el primer contacto puede ser de dos tipos:

- 1.** Telefónico.
- 2.** Presencial.

A continuación se presenta una tabla que recoge las ventajas y desventajas de cada una de estas modalidades, así como las habilidades necesarias para lograr el éxito en ambos tipos de contacto:

Tipo de contacto	Primer contacto con la empresa	Habilidades necesarias
Telefónico	+ Agiliza el contacto, ya que evita desplazamientos innecesarios.	Capacidad de comunicación
	+ Permite obtener información básica de la empresa.	Capacidad de expresión oral (dicción en el habla...)
	- Podría dificultar el establecimiento de una reunión presencial si la empresa no accede de entrada a informarse sobre el servicio y muestra desinterés.	Capacidad de escucha Dominio de estrategias de venta
	- Prolonga en el tiempo el contacto directo, dificultando la gestión de ofertas de trabajo vigentes en el momento del contacto.	Asertividad
Presencial	+ La presencia física del/la prospectara promueve el logro de una primera reunión (de inmediato o con vistas a otro día cercano).	Capacidad de comunicación Capacidad de expresión oral (dicción en el habla...)
	+ Se puede conseguir la tarjeta de la persona de referencia e información y que evitaría errores dificultando el primer contacto.	Capacidad de observación Dominio de estrategias de venta
	- En muchos casos la persona de referencia no se encuentra o no puede atender al/la prospector/a y hay que establecer el contacto telefónicamente.	Asertividad Habilidades de negociación (capacidad de persuadir)

Independientemente de cuál sea la modalidad del contacto, el éxito del contacto inicial es **conseguir una reunión presencial** para explicar el servicio.

Fase 3. Reunión con la empresa para establecer colaboraciones

Los principales objetivos a conseguir son:

- Conseguir la mayor cantidad de información sobre la empresa para ofrecer los servicios de forma adecuada y en función de sus necesidades.
- Explicar los beneficios de utilizar el servicio de intermediación.

La visita presencial a la empresa es el eje de la prospección, ya que en ella confluyen las acciones de **investigar y contactar**. A través de este contacto se obtiene gran parte de la información más significativa para la incorporación laboral de personas.

La mayoría de esta información se obtiene a través de la **observación** y se complementa con la información que pueda dar la persona interlocutora.

Además, el prospector o la prospectara tienen que tener capacidad de persuasión para llevar a cabo una labor de sensibilización favorable a la contratación de personas en situación de dificultad.

En la siguiente tabla se presentan las preguntas que servirán de guía para la reunión con la empresa y la información a ofrecer en cada caso:

¿Qué preguntar?	¿Qué información dar?
¿A través de qué canales gestionan las ofertas de trabajo?	La entidad tiene personas capacitadas y preparadas para trabajar, por lo cual sería un canal válido para gestionar ofertas de trabajo.
Si conocen las bonificaciones por la contratación de ciertos colectivos.	Se informa sobre la legislación vigente y las bonificaciones de las que las empresas podrían beneficiarse.
¿Tiene experiencias previas en la contratación de personas con dificultad de acceso al empleo?	Dar ejemplos de experiencias exitosas de empresas del mismo sector, o próximas en el territorio. Explicar el apoyo continuado de la entidad a la persona y a la empresa.
¿Tiene necesidades actuales de personal?	Según respuesta explicar los perfiles de las personas participantes del servicio de inserción. Establecer canales para que participen en futuros procesos de selección.

Se trata de CONVENCER de que el servicio de intermediación puede ofrecer soluciones a la empresa.

En esta fase, tendremos que tener presente nuestro *Argumentario Comercial* (que desarrollaremos en el siguiente capítulo).

Fase 4. La empresa se convierte en colaboradora del servicio de intermediación

Los objetivos durante esta fase son:

- Formalizar el vínculo con la empresa a través de la firma del convenio de colaboración.
- Acordar el tipo de servicio que prestará la entidad y la colaboración a desarrollar.

La forma habitual y principal de colaboración con la entidad es la demanda de personal, pero no es la única porque el servicio de intermediación ofrece otras modalidades de servicio como, por ejemplo, las prácticas en la empresa.

La clave es ACORDAR:

- Tipos y mecanismos de colaboración mutua.
- Canales de comunicación según las necesidades de la empresa.
- Modalidades de intervención en la selección de personal, necesidades de formación, seguimiento a la incorporación, prácticas en la empresas...

Fase 5. Fidelización de las empresas colaboradoras

El objetivo principal durante esta fase es:

- Mantener el vínculo activo con la empresa a través de acciones de dinamización.

No son muchas las empresas que llegan a esta fase, por lo que es necesario cuidar el trabajo desarrollado con estrategias específicas para ello (hemos comentado con anterioridad que entre los *Aspectos Clave del Marketing* está *Cuidar a las empresas que confiaron en nuestro servicio*).

La clave está en mantener un contacto frecuente con la empresa, aportándole información actualizada para ofrecer soluciones a sus necesidades e intereses. Debemos cuidar que el vínculo sea cercano y de confianza, que ofrezca garantías a la empresa.

2.4. La importancia del mensaje: el argumentario

Como hemos visto, uno de los aspectos claves del marketing es el mensaje a difundir. Este mensaje constituye, en el caso del servicio de intermediación, el puente que une a las personas con las empresas.

Ese mensaje no puede ser improvisado, sino que tiene que estar perfectamente planificado.

El mensaje planificado para emitir a las empresas constituye el Argumentario:

El argumentario es una línea de comunicación planificada, intencionada y sistematizada que sirve de apoyo a los equipos que realizan intermediación laboral a la hora de afrontar comentarios y expresiones discriminatorias que limitan el acceso de las personas al mercado.

En él se sintetizan los elementos clave que deben tener muy claro los técnicos y las técnicas de intermediación a la hora de describir el servicio que ofrecen: sus ventajas competitivas, las posibles objeciones y cómo contrarrestarlas.

No se trata de un discurso preparado ni de “fórmulas mágicas”.

No sirve para “volcarlo” íntegramente cuando se presenta el servicio, sino que es un conjunto de ideas estructuradas que se deben tener presentes y utilizar únicamente cuando sea necesario.

Son, además, argumentos vivos que tienen que alimentarse permanentemente.

2.4.1. Metodología para elaborar un argumentario

A continuación se detallan cuáles son los pasos que los equipos de intermediación pueden seguir para elaborar su propio argumentario.

Pero antes es importante destacar una premisa que tenemos que tener constantemente presente: nuestros procesos mentales, lógicos para nosotros y nosotras, no tienen porque serlo para nuestra persona interlocutora.

Por eso es importante:

- Identificar los propios marcos de referencia y las propias representaciones.
- Conocer los marcos de referencia y las representaciones que permitan ponerse en el lugar de la otra persona, haciendo observaciones sobre el mundo partiendo de su punto de vista.

Los pasos y criterios a seguir para la elaboración de un argumentario se resumen en los siguientes:

1^o) Identificar y analizar los discursos sociales del entorno

Se trata de determinar:

¿Quién es la persona interlocutora?

Es importante determinar el público objetivo al que se va a dirigir la estrategia de comunicación, ya que las categorías genéricas como el “empresariado” desdibujan la diversidad de los puntos de vista, opiniones, intereses y necesidades que existen dentro de la misma y quizás requieran de estrategias distintas para ser abordadas.

Por este motivo se intentará determinar de la manera más específica cuál es su procedencia. En el caso de las empresas, por ejemplo, algunas variables que se pueden considerar son el sector, el tamaño de la empresa, etc.

¿Qué discurso tiene?

Se trata de registrar en función de la persona interlocutora, los comentarios que se escuchan habitualmente. Estos se pueden clasificar en función del nivel de prejuicio:

- *Nivel de prejuicio alto:* discursos con un marcado perfil discriminatorio y xenófobo.
- *Nivel de prejuicio medio:* discursos en los que los prejuicios se sostienen en mayor medida debido al desconocimiento y no tanto a una acción deliberada. No muestran una actitud consciente discriminatoria, pero pueden mostrar prejuicios hacia otras personas de modo no consciente.
- *Nivel de prejuicio bajo:* discursos que no muestran actitudes discriminatorias, pero que dado el creciente grado de prejuicio latente que se está cultivando, pueden ser influenciados negativamente.

¿A quién afecta?

Los estereotipos afectan de modo desigual a las personas en función de muchas variables. Por determinar algunas de las que son más significativas y no ampliar excesivamente el sistema de recogida y análisis, se proponen cuatro: sexo, discapacidad, origen y edad.

¿Qué respuestas tenemos?

Se trata de intercambiar, analizar y reflexionar sobre los argumentos y estrategias que se utilizan para abordar los discursos que se escuchan habitualmente, valorar si son compartidos, su eficacia e impacto... para unificar mensajes clave que puedan ser consensuados, déficit, dificultades, etc.

Este tipo de ejercicio supone:

- Una revisión de las propias concepciones.
- Un intercambio de experiencias y una puesta en común de las diferentes realidades, problemas, dudas a los que se enfrentan en el trabajo diario, respuestas y soluciones que se generan.
- Comprobar que las dificultades diarias son comunes.
- Mayor capacidad de respuesta por la diversidad de puntos de vista, opiniones... en definitiva: un enriquecimiento.

2º) Priorizar aquellos discursos y grupos destinatarios sobre los que se quiere incidir

Una vez recogida toda la información en un registro, se trabaja para determinar y analizar entre todo el equipo, cuáles son los discursos sobre los que se quiere influir, de acuerdo con el público diana (nuestra persona interlocutora).

Para seleccionar los mismos, algunos criterios que pueden orientar la decisión son:

- Determinar cuáles son los estereotipos más frecuentes, los que más calan en el grupo diana.
- Analizar la capacidad de influencia sobre los grupos a los que queremos dirigir nuestra comunicación:
 - ¿Con quién existe una capacidad de interlocución?
 - Sobre los niveles de prejuicio.
 - *Nivel de prejuicio alto*: la fuerza del prejuicio es tan elevada que resulta muy difícil la modificación de actitudes por la simple vía de la comunicación persuasiva. Cuantitativamente, es el grupo más pequeño de los tres. De los tres grupos, es sobre el que menos incidencia tendrán este tipo de acciones.
 - *Nivel de prejuicio medio*: cuantitativamente, es el más numeroso de los tres, y será, generalmente, el público diana.
 - *Nivel de prejuicio bajo*: este público no debe ser dejado de lado y es importante reforzar sus actitudes.
- Identificar aquellos grupos a los que afecta, en mayor medida, el peso de los estereotipos.

3º) Definir qué se quiere conseguir

Se trata de definir, entre todo el equipo, qué se quiere conseguir con las actividades de comunicación que se van a llevar a cabo. Cuanto más claramente se definan, mejor se podrá evaluar después el éxito de las actividades previstas.

- ¿Se trata de concienciar sobre las ventajas de incorporar personas en situación de dificultad?
- ¿De contra-argumentar los estereotipos que se construyen alrededor de estas personas?
- Otros casos...

Será saludable, en cualquier acción de sensibilización, no crear expectativas demasiado altas y poco realistas. Es importante plantear objetivos concretos y alcanzables a corto, medio y largo plazo. Cuanto más claramente se definan, mejor se podrá evaluar después el éxito de las actividades previstas.

4º) Elaborar un argumentario

Una vez identificada la estrategia de comunicación que se quiere emprender (objetivos, público destinatario, etc.) se trata de elaborar los argumentos que pueden contrarrestar el peso de los estereotipos y prejuicios en las personas sobre quienes se quiere intervenir.

Muchos de ellos habrán salido en la reunión con el equipo, pero para completar los mismos o para reforzar algunas áreas en las que el conocimiento o el acuerdo sea deficitario, se recomienda consultar y contrastar diferentes fuentes de información, como:

- Bibliografía especializada.
- Artículos de prensa.
- Estadísticas.

Algunos criterios que pueden orientar la elaboración del argumentario son:

- Que el contenido esté adaptado a la realidad local: analizar estadísticas, información a nivel local.
- Que tenga en cuenta dos niveles de argumentos: informativo-objetivo para aquellos que tratan de desmentir una información no ajustada a la realidad y empático-emocional para aquellos que tratan de abordar miedos, resistencias o falta de confianza hacia las personas en riesgo de exclusión.
- Que priorice argumentos positivos frente a argumentos negativos.
- Que tengan en cuenta lo que dicen las propias personas en situación de dificultad.

5º) Contrastar el argumentario

Con los grupos destinatarios:

Una vez finalizado el argumentario, hay que ensayar las ideas y mensajes con una muestra representativa de la audiencia objetivo antes de la versión definitiva.

El motivo es saber si los mensajes son entendidos o no, son pertinentes o no, si modifican en alguna medida la actitud de partida, etc.

Una vez finalizado el contraste hemos de incorporar, modificar, eliminar contenidos, comentario, etc. para completar el argumentario.

Con el equipo:

El argumentario definitivo se contrasta en unas jornadas con el equipo técnico, para:

- Conocer, consensuar e interiorizar los contenidos trabajados.
- Consensuar el uso y seguimiento del argumentario, en qué va a consistir, temporalidad, etc.

6º) Seguimiento y evaluación

La **propia realidad es cambiante... y la percepción de ésta también lo es**: los discursos son dinámicos, cambian en el tiempo; de ahí que exista una doble necesidad:

- Por un lado, es preciso hacer un seguimiento de la evolución de los discursos es decir, un seguimiento sobre si los discursos continúan siendo los mismos o han ido evolucionando (positiva o negativamente), sobre las personas a las que está afectando, sobre si el discurso se amplifica, etc.
- La de analizar si las ideas y conceptos que se manejan en el argumentario resultan convincentes para las personas a quienes se quiere llegar; si han modificado en todo o en parte su percepción sus reacciones.

El equipo deberá reunirse para contrastar el resultado del seguimiento realizado (anualmente, por ejemplo) y proponer objetivos. Esta evaluación continua permite reflexionar sobre la acción que se lleva a cabo e introducir propuestas de mejora, identificar aspectos a mantener...

Algunos elementos que se pueden verificar en el proceso son:

- Si el mensaje es correcto.

- Si está llegando al público objetivo.
- Si existen cambios en la situación de partida que se quiere modificar.
- Las características y magnitud de los cambios alcanzados (cambio de percepciones, la influencia en la opinión del empresariado, etc.).

3. Argumentario comercial positivo

El argumentario que se propone a continuación recoge:

- Las posibles objeciones y la forma de contrarrestarlas, que se desarrollan en el apartado *CONTRA-ARGUMENTANDO: la ruptura de estereotipos*.
- Las ventajas competitivas de la contratación de las personas con dificultad de acceso al empleo; es decir, los *BENEFICIOS* que obtienen las empresas.

Además, destaca el valor añadido del servicio de intermediación que ofrecen las entidades sociales. Entre los factores que aportan valor se encuentran, entre otros, la relación de confianza y el apoyo continuado tanto a la persona como a la empresa.

3.1. *Contraargumentando: la ruptura de estereotipos*

Algunas empresas se muestran reticentes a la contratación de personas con necesidades especiales o en situaciones de dificultad para acceder al empleo.

Para ello esgrimen ciertos argumentos, que son producto principalmente del desconocimiento de la realidad de estas personas.

Así, aquellos vacíos de información suelen ser completados por representaciones construidas socialmente que se generalizan a todas las personas en riesgo de exclusión. Estas representaciones se denominan *estereotipos*.

Los **ESTEREOTIPOS** son **creencias simplificadas, generalizadas e ilógicas** acerca de un grupo de personas que comparte ciertas características o situaciones. Los juicios basados en estas generalizaciones no logran captar la riqueza de las cualidades y capacidades de las personas.

Además, se caracterizan por:

- Ser construcciones sociales que **NO SOLO NOMBRAN, SINO QUE CONSTRUYEN REALIDADES**.
- Estas realidades **NO SON NEUTRAS**, afectan de forma decisiva a la posibilidad de incorporarse al trabajo.

Con frecuencia, en el trabajo de intermediación laboral que las entidades sociales vienen realizando con las empresas, es habitual escuchar argumentos contruidos en base a estereotipos y prejuicios. Estos argumentos ponen el acento en las posibles dificultades y problemas que pueden derivarse del hecho de contratar a personas con necesidades especiales.

Pongamos algunos ejemplos:

- *“Contratar a personas inmigrantes puede generar conflictos en la plantilla”*

No existe ninguna evidencia que demuestre la correlación entre diversidad y conflicto. De hecho, el conflicto es inherente a las relaciones humanas, dentro y fuera del mercado laboral e independientemente del lugar de origen de las personas.

Con una gestión adecuada, las relaciones entre la plantilla se darán de forma espontánea y normalizada.

- *“Las personas con discapacidad no son productivas, y la empresa necesita gente que funcione”*

No es así, si el puesto es acorde a sus competencias y habilidades.

Tras un período de adaptación adecuado pueden realizar un trabajo con altos niveles de calidad. Así lo demuestran diversos estudios y, sobre todo, la experiencia de las empresas que ya lo han probado de forma exitosa.

- *“No quiero contratar a personas que llevan más de un año desempleadas. Cuando están así, por algo será.”*

El hecho de que una persona no encuentre trabajo no significa una falta de talento y valía. La crisis que estamos atravesando ha llevado a muchas personas muy competentes al desempleo.

Además, que una persona no tenga trabajo no significa obligatoriamente que esté sin hacer nada. ¿Qué más da los meses que lleve sin estar de alta en la seguridad social? Lo importante es el recorrido que haya tenido durante ese tiempo. Si se ha formado, si ha participado en algún proyecto, etc.

A lo largo de este documento vamos a tratar de romper los principales argumentos estereotipados que favorecen la discriminación en el acceso al mercado laboral.

3.1.1. Competencias personales y profesionales

Uno de los principales estereotipos asociado a las personas con dificultades para acceder al mercado de trabajo es la **hipótesis de partida de su baja productividad**, que se relaciona fundamentalmente con la idea de que carecen de competencias profesionales y personales para trabajar.

Algunos creencias estereotipadas del empresariado...	La realidad es que... (rompiendo los estereotipos)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>“No tienen hábitos laborales, ni habilidades personales ni sociales para trabajar.”</i> - <i>“No tienen experiencia laboral o es muy escasa.”</i> - <i>“Tienen dificultades para afrontar los niveles de productividad, disciplina laboral, constancia e interés por la producción.”</i> - <i>“No tienen ninguna formación ni cualificación, con lo cual no pueden aportar nada a la empresa.”</i> - <i>“Son personas muy inseguras e inestables a nivel personal.”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Han adquirido importantes competencias y capacidades a partir de diferentes experiencias vitales: capacidad de buscar recursos, de administrar y de organizar, de realizar tareas programadas de manera sistemática, de observación, de escucha, etc. - Si el puesto es acorde a sus competencias, y tras el período de adaptación adecuado, pueden desarrollar un trabajo de calidad y así lo demuestran las empresas que ya lo han probado. - La gran mayoría de las personas que se postulan como candidatas a un puesto han recibido formación que les capacita para trabajar y formación pre-laboral, por la cual han desarrollado habilidades para desenvolverse en su lugar de trabajo. - Valoran muy positivamente las oportunidades de empleo que se les presentan, lo que conlleva un alto compromiso e implicación en el trabajo. - Tienen un alto interés y disposición para el aprendizaje. - Aprecian el trabajo no sólo como un medio de ganarse la vida, sino como medio para superar una situación personal. - Se caracterizan por su iniciativa personal. - La capacidad para afrontar nuevos retos es una de sus fortalezas. - Tienen un alto afán de superación personal y una alta motivación para trabajar.

3.1.2. Convivencia y clima laboral

Algunos empresarios y empresarias creen que la incorporación de estas personas a la plantilla puede alterar el clima laboral.

Algunos creencias estereotipadas del empresariado...	La realidad es que... (rompiendo los estereotipos)
<p>– <i>“La incorporación de estas personas puede generar mal ambiente entre la plantilla” (se asocia, fundamentalmente a personas inmigrantes, aunque también se puede dar con personas que sufren alguna discapacidad o están pasando un período vital de especial dificultad. Es un argumento habitual también ante la incorporación de la mujer).</i></p>	<ul style="list-style-type: none">– No existe ninguna evidencia que demuestra la correlación entre diversidad y conflicto. De hecho, el conflicto es inherente a las relaciones humanas, dentro y fuera del mercado laboral e independientemente del lugar de origen de las personas.– Con una gestión adecuada, las relaciones entre la plantilla se darán de forma espontánea y normalizada.– La incorporación de estas personas aporta diversidad y nuevos valores a la cultura empresarial, y así lo han comprobado algunas PYMES vascas³.

³ En *Estudio sobre prácticas de incorporación de personas inmigrantes en las empresas*, realización por la Asociación ZABALTZEN-SARTU, y *Manual de Buenas prácticas en la Incorporación de Mujeres en las PYMES Vascas*, editado por CONFEBASK.

3.1.3. Espacio de trabajo

Existe la creencia de que SIEMPRE es necesario adaptar las infraestructuras y los puestos de trabajo, y que esto supone un importante coste para la empresa.

Algunas creencias estereotipadas del empresariado...	La realidad es que... (rompiendo los estereotipos)
<p>– “La incorporación de estas personas requiere hacer una gran inversión para adaptar los puestos de trabajo y las infraestructuras” (como por ejemplo los vestuarios mixtos o los baños adaptados para personas con discapacidad).</p>	<ul style="list-style-type: none">– La cuestión no es que haya que adaptar las infraestructuras para incorporar a estas personas, si no que lo exige la ley. La legislación pauta las condiciones básicas de infraestructura, adaptados a los diferentes sectores de actividad, ligadas, entre otros, a las normas de seguridad e higiene en el trabajo. Estas normas son de obligado cumplimiento y tienen en cuenta el nº de trabajadores/as, el sexo, y las posibles discapacidades⁴.– En la mayoría de los casos, los ajustes son mínimos y no suponen apenas costes. Por ejemplo, pueden consistir simplemente en adaptaciones del espacio o del mobiliario (como por ejemplo: utilizar los baños como vestuario para las mujeres o despejar los pasillos).– Según la experiencia de algunas PYMES vascas⁵, el diseño y la adaptación de infraestructuras y recursos no ha supuesto inversión considerable, además existen diferentes formulas para adaptar el entorno cuando se está interesado en incorporar profesionales, independientemente de las necesidades que presente.– En caso de que haya necesidad de adaptar las infraestructuras, la administración ofrece ayudas económicas a las empresas que quieran llevarlo a cabo.

⁴ REAL DECRETO 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo. BOE nº 97 23/04/1997.

⁵ En *Manual de Buenas prácticas en la Incorporación de Mujeres en las PYMES Vascas*, editado por CON-FEBASK.

3.1.4. *Autonomía en el puesto de trabajo*

Hace referencia a la idea de que estas personas necesitan supervisión constante y que sus responsables en la empresa tienen que estar SIEMPRE pendiente de ellas.

Algunas creencias estereotipadas del empresariado...	La realidad es que... (rompiendo los estereotipos)
<ul style="list-style-type: none">- <i>“Tienen poca autonomía en el trabajo y necesitan supervisión constante”</i>- <i>“No contrato a estas personas porque no me puedo permitir que mis responsables se dediquen exclusivamente a ellas”</i>- <i>“Tengo miedo de que tengan algún accidente laboral y no puedo tener a una persona que les vigile continuamente” (asociado habitualmente a las personas que sufren alguna discapacidad física, sensorial, intelectual o mental).</i>	<ul style="list-style-type: none">- No necesita mayor supervisión que con cualquier otra persona, si ya conoce las tareas y funciones que debe realizar, por lo que los responsables no necesitan dedicarles mayor atención que al resto de la plantilla.- Además, desde la entidad se realiza el seguimiento tras la incorporación por el cual se ofrece apoyo continuado tanto a la persona como a la empresa, llegando a funcionar como mediadora entre la empresa y el nuevo trabajador o la nueva trabajadora.- También se ofrece asesoramiento a los responsables directos ante cualquier duda, temor o si surgiera algún inconveniente durante el período de adaptación.- Las estadísticas no demuestran que exista una relación entre tener personas discapacitadas en la plantilla y un aumento de accidentes laborales. Como referencia, en 2006 Sutargi S.A.L.⁶ recibió el premio MC Mutual “Antonio Baró” a la Prevención de Riesgos Laborales, porque su política en este sentido la llevó a ser una de las organizaciones con menor índice de accidentes laborales.

⁶ CEE promovido por la Asociación para la Integración de las Personas con Discapacidad Intelectual Ligera o Inteligencia Límite. Ortzadar.

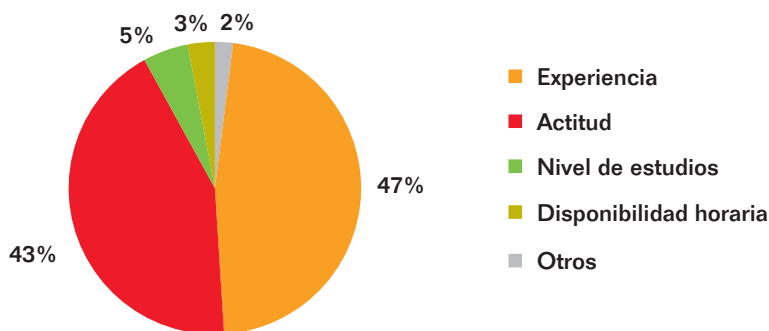
3.2. Los beneficios para las empresas

3.2.1. Primero: Acceso a personas motivadas y preparadas

Es un hecho que las empresas valoran cada vez más las actitudes y los valores, por encima incluso de la cualificación. En general, lo que más suele preocupar al empresariado es que las personas candidatas “tengan ganas de trabajar” y que “funcionen bien”, siendo estos los criterios prioritarios que aplican a la hora de incorporar nuevo personal.

Así se refleja en estudios recientes, como la encuesta que el portal de empleo *Infojobs.net*⁷ realizó en 2010 que revela que “el **43% de las empresas encuestadas creen que lo más importante es que la persona candidata muestre una actitud positiva, entusiasmo por trabajar, aprender e implicarse**. Aspectos como el nivel de estudios o la disponibilidad horaria total son menos relevantes para las empresas, un 5% y un 3% respectivamente”.

Gráfico 2. Aspectos más valorados por las empresas para elegir a una persona candidata



Las personas en desventaja para acceder al mercado laboral, al margen de la formación y la experiencia que puedan aportar, han sabido superar muchas dificultades por lo que poseen una serie de características personales que les llevan a tener una alta potencialidad como profesionales, como son:

- Alta motivación para trabajar.
- Afán de superación personal.
- Iniciativa e implicación.
- Gran interés y disposición para el aprendizaje.

⁷ “Aspectos más valorados por las empresas para elegir a un candidato” (2010) encuesta realizada por Infojobs.net. <http://blog.infojobs.net/candidatos>.

Por ello, cuando se les da una oportunidad, tienden a aprovecharla con **esfuerzo y entusiasmo**.

Pero además, las personas con las que trabajamos en las entidades participan, por iniciativa propia, en los diferentes procesos formativos que se desarrollan en las entidades sociales. Se trata de acciones formativas tanto a nivel profesional como de adquisición de hábitos laborales (lo que se conoce como formación pre-laboral). De este modo, desarrollan itinerarios personalizados que favorecen el desarrollo de destrezas técnicas y habilidades sociales que les permiten alcanzar la madurez profesional.

Por tanto, **además de personas muy motivadas, son personas preparadas**.

3.2.2. Segundo: La rentabilidad de la contratación responsable

Las organizaciones empresariales definen la rentabilidad como la relación entre la inversión realizada y el beneficio obtenido. A modo de ejemplo, un 10% de rentabilidad indica que se obtiene como beneficio un 10% del capital empleado⁸.

En el caso de las empresas que utilizan el servicio de intermediación que prestamos la rentabilidad es clara, ya que:

- No tiene coste, y en este aspecto la inversión de la empresa en la captación, selección e incorporación de las personas es cero.
- **El principal beneficio lo obtiene de la productividad de las personas incorporadas**, que al haber sido seleccionadas en función de su capacitación y competencias puede desempeñar con éxito su trabajo.

Además, las empresas que contratan a personas con dificultad de acceso al mercado de trabajo pueden beneficiarse de los incentivos económicos y las ventajas fiscales que ofrece la administración. Entre ellas:

- Ayudas a la contratación y la conversión en indefinido del contrato temporal de personas que pertenezcan a alguno de los colectivos con especiales dificultades de inserción en el mercado laboral.
- Bonificación de hasta el 100% de las cuotas empresariales de la seguridad social.
- Subvención por adaptación al puesto de trabajo y eliminación de barreras y obstáculos.
- Subvención al salario mínimo interprofesional según normativa vigente.

⁸ Fuente: <http://www.iniciativasempresariales.com>.

Pero sobre todo, la integración sociolaboral de las personas más desfavorecidas genera, como ya se ha mencionado, una mayor cohesión social, y en definitiva un mayor desarrollo económico del que fundamentalmente se beneficia el tejido empresarial.

3.2.3. Tercero: Las empresas socialmente responsables son más competitivas

La definición de la responsabilidad social hace referencia a la decisión voluntaria que adquieren las empresas de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, tanto en su actividad diaria como en sus operaciones comerciales.

Al tratarse de una implicación voluntaria, pocas son las empresas que sitúan esta actuación como estratégica. Pero, **¿qué pasaría si se demostrara la relación entre RSE y competitividad?**

Marc Orlitzky, especialista en RSE de la Universidad de Sydney (Australia), ha elaborado un estudio meta-analítico en el que ha sometido a examen estadístico los 52 estudios más importantes elaborados en los últimos 30 años en materia de Responsabilidad Social Empresarial⁹.

El resultado de este esfuerzo no puede ser más concluyente:

- Existe una relación positiva entre la RSE y los resultados económicos obtenidos en la empresa, independientemente del sector productivo que tomemos en consideración.
- La relación tiende a ser bidireccional y simultánea, es decir, unos buenos resultados económicos explican una mayor inversión en RSE, pero una buena actuación en RSE también explica unos buenos resultados económicos.

Tomando como bueno este análisis y citando a la iniciativa europea SME key1¹⁰, podemos concluir que **“todas las compañías que adoptan la RSE tienden a obtener un beneficio real que les ayuda a prosperar y a ser más competitivas”**.

Esta relación entre Responsabilidad Social y competitividad no ha pasado desapercibida para las empresas y sus plantillas:

⁹ Orlitzky, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. <http://www.finanzasostenibile.it/finanza/moskowitz2004.pdf>.

¹⁰ SME Key es una iniciativa dirigida por CSR-Europe, organización europea sin ánimo de lucro que agrupa a más de 14.000 compañías interesadas en RSE. <http://www.responsiblepractice.com/>.

- El “Informe 2004 del Observatorio de la Acción Social de la Empresa en España”, presentado por la Fundación Empresa y Sociedad¹¹, señala que en el año 2003 un 10% de las grandes compañías relacionaba aspectos clave de su negocio con las políticas sociales, mientras que en el año 2004 este porcentaje ascendió hasta el 30%.
- Este informe destaca que el 55% de las personas empleadas (frente al 50% en el año 2005) prefiere que su empresa colabore **con proyectos de integración social con personas desfavorecidas**, frente al 30% que prefiere que su empresa se dedique a temas internos de sus empleados.

El desarrollo de las políticas de RSE a través de la contratación responsable puede revertir en los siguientes beneficios potenciales para la empresa:

1. Estabilidad de la plantilla, baja rotación del personal y consiguiente aumento de la productividad.
2. El reconocimiento social en la comunidad de referencia tiene impacto sobre la imagen y el prestigio de la empresa.
3. Bonificaciones de cuotas de la seguridad social y cumplimiento de la legislación (relacionadas a la contratación de personas con especiales dificultades de inserción).
4. Fideliza y motiva al personal en relación a la empresa, mejorando su vínculo al reconocer cierta sensibilidad.

Cabe mencionar en este punto el valor del *Convenio de Adhesión* al programa, que certifica que la empresa practica la contratación responsable de personas y actúa, por lo tanto, bajo criterios de Responsabilidad Social.

¹¹ <http://www.empresaysociedad.org/>.

3.2.4. Cuarto: ...y venden más

Una imagen de empresa socialmente responsable ayuda a vender.

Ya no vende el mejor anuncio, ni el mejor folleto. Vende la contratación responsable, la integración de personas desfavorecidas y el respeto por el medio ambiente:

- Primero porque se identifica con los valores de muchas de las personas consumidoras y, por tanto, influye en sus decisiones de compra.
- Pero también porque les inspira más confianza; se tiende a pensar que las empresas que se preocupan por el bienestar sus plantillas, y de la sociedad en general, se preocupan de que sus productos o servicios satisfagan adecuadamente las necesidades y perspectivas de sus clientes.

De este modo, las empresas han visto en su filantropía un recurso para sobresalir entre la competencia en un contexto en el que las ventajas de productos y servicios son cada vez más parecidas.

Esta saturación de mercado (se pueden encontrar, por ejemplo, diez productos iguales en un estante) produce una parálisis en la elección del consumidor.

Una buena marca simplifica la elección del consumidor; de este modo consigue su fidelidad.

Las empresas necesitan dar alma a sus marcas, crear un vínculo emocional con la persona consumidora.

Los intangibles asociados a la marca a menudo constituyen el único elemento diferenciador o el más apreciado. El consumidor o la consumidora puede pensar "No veo la diferencia entre estos productos, pero me inclino por esta marca que apoya esta causa que yo comparto".

Los productos y servicios de las empresas que contratan a personas en desventaja social adquieren un valor añadido que les diferencia de sus competidores, y les sitúa en un mejor posicionamiento para la captación de nuevos clientes o socios que también han adquirido un compromiso de responsabilidad.

3.3. El valor añadido del servicio

3.3.1. Un servicio de calidad, integral y personalizado

El Servicio de Intermediación Laboral que ofrecen las entidades se caracteriza por:

- Formar parte de un proceso integral, articulado a través de los itinerarios personalizados de inserción, en el que cada persona recibe una orientación y formación profesional para el empleo ajustada a sus necesidades. Por tanto, **es algo más que una bolsa de empleo: se conoce a cada persona y las capacidades** que tienen para el puesto.
- Relacionado con lo anterior, se conoce estrechamente a la personas que se pre-seleccionan, ya que se trabaja con ellas en diferentes programas de las entidades, lo que **garantiza la capacitación, idoneidad y validez de cada persona** para cada puesto de trabajo, especialmente en lo relacionado con las competencias personales, de más difícil acreditación.
- Ofrecer un servicio integral que incluye¹²:
 - PROSPECCIÓN de las necesidades de contratación.
 - GESTIÓN de las ofertas de empleo.
 - PRESELECCIÓN de las personas candidatas, a través del modelo de selección por competencias.
 - SEGUIMIENTO tras la contratación para la adaptación al puesto de trabajo.
 - Realización de formación PRÁCTICA, que favorece la capacitación de la persona y permite a las empresas conocer posibles profesionales para captarlos cuando necesiten ampliar su plantilla.
 - Planteamiento de propuestas para la realización de actividades en materia de RESPONSABILIDAD SOCIAL en inserción laboral.

En resumen, las personas responsables de la contratación en las empresas tienen en el Servicio de Intermediación **un socio de confianza**, que ofrece ayuda eficaz y cercana, y así como **un servicio integral** que abarca todas las etapas del proceso de incorporación de personas.

¹² Fuente: Convenio de Adhesión al programa INCORPORA

3.3.2. **El apoyo continuado a la empresa y a la persona**¹³

El apoyo continuado abarca todo el período de contratación y, especialmente, la etapa de adaptación al puesto de trabajo con la pretensión de asegurar el éxito de la incorporación.

La presencia continuada de la entidad:

- Favorece el buen entendimiento en las relaciones entre empresa y persona trabajadora, facilitando su integración.
- Aporta tranquilidad a la empresa, al contar con un recurso de asesoramiento al que acudir en caso de presentarse dudas o incidencias.

Este asesoramiento se puede extender a otros niveles más allá de las personas contratadas y del responsable de la contratación; es decir, se ofrece también asesoramiento a las personas encargadas o supervisores directos sobre cualquier duda o temor que puedan manifestar sobre la nueva incorporación.

El seguimiento puede ser presencial o telefónico, dependiendo del acuerdo que se pacte con la empresa.

A continuación se proponen algunas preguntas clave para abordar el seguimiento:

¿Cómo se está adaptando la persona al puesto de trabajo?
¿Cómo realiza las tareas y funciones que se le han asignado?
¿Entiende correctamente las instrucciones que se le dan?
¿Cómo es su vínculo con los/las compañeros/as de trabajo?
¿Cuál es su actitud ante el trabajo?

Fuente: INCORPORA (2010). *Guía de Buena Práctica para la Promoción de la Inserción Laboral de Personas con Trastorno Mental*. Barcelona.

Además del seguimiento que se realiza de forma habitual, puede realizarse una **intervención concreta** a petición de cualquiera de las partes (persona trabajadora o empresa), en caso de que se detecten situaciones de dificultad en la relación de trabajo.

¹³ Para la elaboración de este capítulo se ha tomado como referencia, entre otros los siguientes materiales: *El Servicio de Acompañamiento a la Contratación*, realizado por la Federación SARTU, y la *Guía de Buena Práctica para la Promoción de la Inserción Laboral de Personas con Trastorno Mental* del Programa INCORPORA.

Estas intervenciones pueden realizarse en situaciones que se enmarquen en cualquiera de las competencias del servicio de intermediación laboral:

- Asesoramiento Laboral.
- Desacuerdo en las condiciones laborales.
- Errores de comunicación.
- Clima laboral.
- Falta de habilidades socio-personales.
- Falta de Hábitos laborales.
- Falta de competencias laborales.

3.3.3. El factor diferenciador de la marca INCORPORA¹⁴

La marca es uno de los valores intangibles más importantes de una organización. Resume en sí misma sus valores diferenciales y, además, actúa como vehículo para transmitirlos a los clientes y grupos de interés.

En el trabajo que se realiza con las empresas, es importante posicionarse (en las fases de venta ya hemos hablado de ello), diferenciarse de otros agentes intermediadores y que el mercado potencial conozca cuál es la ventaja competitiva que caracteriza al servicio.

Detrás de la marca INCORPORA se encuentran entidades altamente comprometidas con la inserción laboral de personas con mayores dificultades.

Este grado de COMPROMISO, además de la CONFIANZA son las cualidades que representa nuestra marca.

3.3.4. Las ventajas del trabajo en red

El hecho de que las entidades que forman la red compartan objetivos e información promueve sinergias y optimiza los recursos.

¹⁴ Para la elaboración de este capítulo se ha tomado como referencia, entre otros, la publicación *Marketing Social* escrita por Philip Kotler y Eduardo L. Roberto.

El trabajo en red permite, por ejemplo, compartir ofertas de trabajo y unir recursos. De ese modo, las ofertas de trabajo que una entidad no puede cubrir pueden compartirse entre las entidades, y así satisfacer las necesidades de la empresa y de las personas usuarias.

El trabajo en red, no solo garantiza una mejor atención, sino que es un claro síntoma de calidad, ya que supone:

- Mostrar al cliente que se forma parte de una red compacta, dispuesta a hacerse cargo de la petición independientemente de quién la ejecute.
- Dar la respuesta más adecuada a sus necesidades. La red de entidades forma una estructura donde las competencias son complementarias y donde el trabajo lo realiza un equipo.
- Mostrar al cliente que su satisfacción está por encima del cumplimiento de los objetivos de cada entidad.

Cabe destacar en este punto, que las empresas pueden acceder a través de un único canal a toda la red de entidades que ofrecen el servicio de intermediación: a través de la WEB INCORPORA.

Las empresas tienen la posibilidad de publicar a través de esta web sus necesidades de incorporación de personas.

Esa petición llegará directamente a la red de entidades del territorio donde se encuentra la empresa. Comenzará entonces una labor de gestión de la oferta por parte de las entidades para tratar de dar soluciones a las necesidades de la empresa.

4. **Bibliografía**

INCORPORA (2010). *Guía de buena práctica para la promoción de la inserción laboral de personas con trastorno mental*. Barcelona.

Asociación ZABALTZEN-SARTU (2007). *Guía de buenas prácticas para la incorporación de las personas Inmigrantes en las Empresas*. Durango.

CRUZ ROJA. *Manual de Intermediación Laboral con Colectivos Vulnerables*. Madrid.

CRUZ ROJA. (2002) *Guía de buenas prácticas por el empleo de colectivos vulnerables*.

Federación SARTU. (2008) *El Servicio de Acompañamiento a la Contratación*. Bilbao.

FUNDACIÓN NOVIA SALCEDO (2006). *Responsabilidad Social Corporativa. Módulo 1: Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial*. Bilbao.

SARTU-ALAVA (2010). *Bases para la participación proactiva intercultural. Ámbito Empresarial*. Gasteiz.

EI JUSTICIA DE ARAGÓN (2008). *Estudio sobre las personas con Capacidad Intelectual Límite*.
<http://www.fundacionpicarral.org/estudio>.

SPEE y MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN (2011). *Bonificaciones a la Contratación General: Cuadro Resumen de Normativa Vigente*.

KOTLER, P.; ROBERTO, E.L. (1992). *Marketing Social*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING (2001). *Qué motiva a las empresas a colaborar con las ONL*. Madrid.

Recursos web

Campus virtual INCORPORA.
<http://campus.incorpora.org/>

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco.
<http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/>

Ministerio de Trabajo e Inmigración. Gobierno de España.
<http://www.mtin.es/>

5. Anexos

ANEXO 1. ESTRATEGIAS para la PROSPECCIÓN DE EMPRESAS¹⁵

1	ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS COLABORADORAS	<p>Contactar con empresas colaboradoras en el territorio y de sectores de interés de las personas que están en búsqueda de empleo. Preguntar por necesidades actuales de contratación y ofrecer personas candidatas que cumplan el perfil.</p> <p>El hecho de que la empresa ya conozca cómo trabaja el servicio ofrece la confianza necesaria para la presentación de los perfiles de las personas.</p>
2	PROSPECCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	<p>Buscar empresas en el territorio (aún no contactadas) según el sector de interés de las personas en búsqueda de empleo.</p> <p>Contactar con ellas y lograr una reunión para el explicar el servicio de intermediación, los perfiles de las personas actualmente en búsqueda de empleo y otras posibilidades de colaboración.</p>
3	PROSPECCIÓN DE EMPRESAS CON OFERTAS EN CANALES HABITUALES	<p>Contactar con empresas que solicitan personal a través de canales habituales (portales de empleo, servicio de empleo estatal, etc.) y establecer un primer contacto o retomar un contacto previo ofreciéndoles personas candidatas, preseleccionadas previamente, a cubrir los puestos vacantes.</p>
4	PROSPECCIÓN DEL ENTORNO DE LA PERSONA USUARIA	<p>Analizar el entorno social próximo de las personas en procesos de inserción a través de personas amigas, familiares, vecinas...</p> <p>Contactar con las empresas que la red social puede aportar para ampliar las oportunidades de empleo.</p>
5	ESTRATEGIAS DE EMPRESAS PROVEEDORAS	<p>Contactar con las empresas proveedoras de la entidad (mensajería, papelería, asesoría, etc.) y ofrecerles el servicio con el fin de que además de proveedoras sean colaboradoras.</p>

¹⁵ Elaboración propia a partir de Curso para la Promoción de la Integración Laboral de Personas con Trastorno Mental.

6	EMPRESAS PRESCRIPTORAS DEL SERVICIO	<p>Contactar con las empresas colaboradoras, que son proveedoras de servicios para otras empresas, y solicitarle la colaboración en la difusión de los servicios de la entidad entre sus clientes.</p> <p>Conviene que la empresa colaboradora sea de confianza y haya tenido experiencias positivas de incorporación laboral.</p>
7	ESTRATEGIAS DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	<p>Contactar con pequeñas empresas o personas autónomas que comiencen un nuevo emprendimiento y necesiten contactar personal.</p> <p>Esta estrategia se basa en la necesidad de personal en empresas que comienzan, y en promocionar las bonificaciones existentes por la contratación de personas en situación de dificultad. Además, la entidad puede ofrecer sus servicios de asesoramiento.</p>
8	PRÁCTICAS FORMATIVAS	<p>Contactar con empresas del territorio, colaboradoras o no, para ofrecer prácticas en contextos reales. Para ello es imprescindible la voluntad de la empresa y de la persona para realizar prácticas de manera desinteresada, como parte de un proceso de aprendizaje más amplio.</p> <p>Si la experiencia de prácticas es positiva puede ser clave para una posterior incorporación a la plantilla.</p>
9	DIFUSIÓN DE EVENTOS	<p>Realizar acciones de dinamización para las empresas colaboradoras invitándolas a participar en eventos y proyectos en los cuales se promocionen los servicios de Incorpora (o de las entidades que los forman) y sus resultados entre el tejido productivo del territorio (jornadas, seminarios, ejemplos de buenas prácticas).</p>
10	LA RED DE ENTIDADES	<p>Desarrollar de forma coordinada la prospección de empresas con otras entidades de la red, promoviendo la optimización de recursos. Compartir información sobre empresas colaboradoras, para promover sinergias en la colaboración.</p>
11	ENCLAVES LABORALES	<p>Promover el desarrollo de enclaves laborales a través de los CEE¹⁶ de la entidad para sensibilizar a la empresa y potenciar la autonomía de las personas trabajadoras de los CEE en centros de trabajo normalizados.</p> <p>Esta modalidad sólo es posible a través de las entidades que cuentan con un CEE. Sin embargo es una opción que garantiza el cumplimiento legal y favorece la integración laboral de personas en la empresa ordinaria.</p>

¹⁶ Centro Especial de Empleo.

ANEXO 2. PAUTAS a seguir en el PRIMER CONTACTO CON LAS EMPRESAS¹⁷

Independientemente de la modalidad de contacto elegida (presencial o telefónica), se pueden establecer pautas elementales sobre:

- Qué decir en el primer contacto.
- Qué actitud tener.
- Qué observar para obtener información útil y establecer los canales y las estrategias más adecuadas de comunicación en cada momento.

¿Qué decir?

- Preguntar por la persona responsable de la contratación de personal.
- Presentarse e informar sobre la entidad a la que representas.
- Informar de la existencia del servicio de intermediación y explicar brevemente en qué consiste, promoviendo la curiosidad y el interés por la reunión presencial.
- Solicitar y acordar una reunión presencial para explicar el servicio con detalle y fomentar futuras colaboraciones.

¿Qué actitud tener?

- Proactiva.
- Positiva.
- Persuasiva.
- Negociadora.

¿Qué observar?

- La organización de la empresa (por departamentos, mini-fábricas, etc.).
- La receptividad de la persona responsable de la contratación de personal, o de la persona interlocutora.
- Su capacidad de escucha, interés, predisposición al diálogo.

¹⁷ Elaboración propia a partir del Curso para la Promoción de la Integración laboral de las Personas con Trastorno Mental.

ANEXO 3. LEGISLACIÓN E INCENTIVOS A LA CONTRATACIÓN

Marco normativo estatal

- Anteproyecto de la Ley Integral para la Igualdad de Trato y la No Discriminación.
- Ley 49/2007, de 26 de diciembre, por la que se establece el régimen de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres (LOIEMH)
- Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, "Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad" (LINDOAU).
- Ley 62/2003, de 20 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y de orden social. Capítulo III del Título II "Medidas de Igualdad de Trato".
- Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).

Directivas europeas

- Directiva del Parlamento Europeo 2006/54 CE de 5 de julio de 2006 relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
- Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea y la directiva para reforzar el acceso al trabajo de los grupos desfavorecidos.
- Directiva 2000/43/CE relativa a la igualdad racial contra la discriminación por motivos de origen étnico o racial.
- Directiva 2000/78/CE relativa a la igualdad en materia de empleo, contra la discriminación en el lugar de trabajo por motivos de religión o convicción, discapacidad u orientación sexual.
- Tratado de Amsterdam 1997 con la inclusión de una cláusula específica sobre no discriminación.

Incentivos a la contratación

A nivel autonómico

- Ayudas a la contratación de personas pertenecientes a colectivos con dificultades de acceso al mercado de trabajo (Gobierno Vasco).
http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-ayuef/es/contenidos/ayuda_subvencion/932/es_5360/es_18638.html

A nivel estatal

- Programa excepcional de empleo para la transición hacia la contratación estable.
<https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/portal/index.jsp>
- Bonificaciones a la contratación laboral.
<https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/static/Redirect.do?page=introContratoldoneo>
- Incentivos a la contratación del personal con discapacidad.
http://www.mtin.es/es/guia/texto/guia_4/contenidos/guia_4_11_5.htm
- Subvención por adaptación del puesto de trabajo y eliminación de barreras y obstáculos.
http://www.mtin.es/es/guia/texto/guia_3/contenido/guia_3_7_7.htm
- Subvención del salario mínimo interprofesional por la contratación de personas con discapacidad según normativa vigente.
http://www.mtin.es/es/guia/texto/guia_3/contenido/guia_3_7_7.htm

incorpora
de "la Caixa"
Red Euskadi

