



# PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN LABORAL EN BARRIOS CARENCIADOS

---

## La experiencia del CEDEL

### CENTRO DE ESTUDIOS DE POBLACION

Av. Corrientes 2835, 5to A  
CABA

54 11 4961-0309  
[cenep@cenep.org.ar](mailto:cenep@cenep.org.ar)



# PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN LABORAL EN BARRIOS CARENCIADOS: LA EXPERIENCIA DEL CEDEL

**Coordinación general:**

Georgina Binstock y Marcela Cerrutti

**Con la colaboración de:**

Julián Quintana

Belén Coria

Analía Ameijeiras

Las autoras agradecen la desinteresada colaboración de las personas residentes del Barrio 31, representantes de las empresas y encargados del Programa de Integración Laboral del CEDEL que fueron entrevistados para este estudio.

# INDICE

Resumen ejecutivo	4
Introducción	7
Breve recorrido histórico del Barrio 31	8
Descripción del estudio, la metodología empleada	10
El Programa de Integración Laboral: Características de la experiencia	12
¿Qué dicen los números sobre el Programa de Integración Laboral?	14
¿Quiénes completan el TOL?	15
¿Quiénes son contactados para una entrevista laboral?	16
El perfil de las personas contratadas	17
En síntesis	19
La perspectiva empresarial sobre el programa de integración laboral	
El contacto de las empresas con el CEDEL	20
Los procesos de contratación de personal	22
Las habilidades requeridas	27
Las capacitaciones ofrecidas	29
Los estereotipos: la penalidad por residir en un barrio carenciado	
Los aspectos valorados de la experiencia con CEDEL	33
Las cosas que podrían mejorarse	36
La perspectiva de los participantes	
Características de los entrevistados	39

Acercamiento al CEDEL y formación	40
Doble domicilio: los prejuicios asociados a vivir en el Barrio 31	42
Entrevistas y contrataciones	43
Desempeño laboral	45
Resumen y recomendaciones	47

# Resumen ejecutivo

## El estudio

El presente estudio persigue generar información para fortalecer el proceso de capacitación, inclusión y seguimiento de poblaciones que participan de experiencias de promoción del empleo en barrios carenciados. Para ello analiza empíricamente la experiencia desarrollada en el Barrio 31 por el Programa de Integración Laboral, llevado a cabo por el Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral (CEDEL), del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con miras a identificar aquellos aspectos que puedan ser replicados en experiencias de carácter similar desarrolladas en barrios en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. A tal fin, el estudio persigue, por un lado, conocer la apreciación de empresas participantes, sobre la experiencia con CEDEL, y por el otro, las percepciones, experiencias y valoraciones de los residentes del barrio que participaron en el CEDEL. Asimismo, los resultados contribuyen a diseñar una guía práctica de recomendaciones para replicar e implementar un proyecto de inclusión laboral que sea de utilidad en otros contextos.

## LOS RESULTADOS

El Programa de Integración Laboral despliega una serie de acciones tendientes a mejorar las posibilidades de empleo de los residentes del barrio, procurando contactarlos con empresas que ofrezcan contratarlos en condiciones de formalidad. Estas acciones se dirigen, por un lado, a brindar capacitaciones esenciales para el proceso de búsqueda laboral (Taller de Orientación Laboral, TOL), y por el otro, acercar demandas de empleo por parte de empresas formalmente establecidas (y por lo general operando en zonas relativamente cercanas a los residentes del barrio).

Vale destacar que, a diferencia de un estudio clásico de retorno a la inversión por parte de las empresas participantes, este estudio

procura brindar una reflexión holística sobre la actuación del programa integrando aspectos organizativos, estilos de participación empresarial y las perspectivas de beneficiarios. El punto de partida del programa es el reconocimiento de que existe en el barrio una fuerza de trabajo desaprovechada y que en base a acciones puntuales puede potenciarse su empleo por parte de segmentos formales del mercado de trabajo. El rol del programa consiste en facilitar la conexión entre los recursos humanos disponibles y la demanda de empresas.

Durante el último año (julio 2018 - junio 2019) se acercaron al CEDEL con el propósito de obtener un empleo formal no relacionado al sector de la construcción un total de 1692 personas. Ellas presentan perfiles sociodemográficos heterogéneos, aunque con predominio de mujeres y jóvenes. Solo la mitad de quienes se acercan al programa completan el TOL, con diferencias importantes según el nivel educativo. Cuanto mayor es el nivel de instrucción del participante, mayores las tasas de finalización del TOL.

Entre quienes completan el TOL, aproximadamente el 16% es contratado en un empleo formal en un período de dos meses. Este porcentaje es más alto entre los varones que entre las mujeres (20 vs. 13%), entre quienes han completado la educación secundaria (17 vs. 10%), y entre argentinos y peruanos (15 vs. 10).

Un factor importante a tener en cuenta por la influencia en el funcionamiento de la propuesta del CEDEL es que este estudio fue realizado en un momento de estancamiento económico y de contracción del empleo. Las contrataciones que se estaban realizando eran mayormente para cubrir puestos temporarios (suplencias, ausencias, necesidades muy específicas de mando de obra), es decir el contexto económico general no acompañó políticas de promoción del empleo.

Tanto las empresas como las personas participantes tienen una alta valoración de la experiencia con CEDEL. Por parte de las empresas, particularmente en referencia al último año, los aspectos que se destacan son: a) el que los trabajadores residan cerca de los

lugares de trabajo; b) la formación que brindan a los trabajadores; c) la política de seguimiento que realizan; d) el contacto directo y fluido con las personas a cargo del programa, así como su buena predisposición.

Un aspecto relevante del funcionamiento del CEDEL es la participación de personas con experiencia laboral previa en el área de recursos humanos de empresas privadas. Este hecho dota a estas personas de un más claro conocimiento sobre las lógicas y formas de funcionamiento de los procesos de contratación de personal. Asimismo, facilita contactos basados tanto en el conocimiento personal como en la confianza profesional.

Las personas que participaron valoran: a) los aprendizajes obtenidos en el TOL (incluyendo los consejos para las entrevistas laborales), b) los cursos de capacitación, c) la información para la búsqueda independiente de trabajo, d) el acompañamiento y apoyo por parte del equipo de trabajo.

Otro de los elementos positivos señalado por las personas participantes es que la experiencia con CEDEL les posibilita haber llegado a ser entrevistadas (y en algunos casos ser contratadas) por empresas privadas formales y oficinas de gobierno. Estas personas consideran que sin la experiencia CEDEL como carta de presentación difícilmente hubieran tenido acceso ya que, sin este respaldo, no habrían sido consideradas (debido a los prejuicios de contratar a personas residentes en barrio carenciados)

En cuanto a las cuestiones que debieran ser fortalecidas por programas de esta naturaleza, las empresas señalan: a) la necesidad de una más adecuada calibración entre los perfiles que solicitan y los que se proponen; b) la relevancia de que brinden una formación en habilidades blandas algo más intensa que la que ofrecen en la actualidad; y c) la necesidad de involucrar a un número mayor de empresas que operan en la zona.

Los participantes, por su parte, identifican como aspectos a fortalecer: a) la ampliación de capacitaciones orientadas a puestos

de trabajo específicos; b) el mayor control sobre las condiciones de trabajo ofertadas; c) la frustración generada por la realización de entrevistas con resultados negativos; y la necesidad de ser informados fehacientemente sobre las condiciones laborales.

Sin duda algunos de estas cuestiones mencionadas tanto por las empresas como por los participantes dependen en gran medida de los contextos macroeconómicos y de dinamismo del mercado de trabajo, lo que excede la labor del propio CEDEL.

## Introducción

El Barrio 31, popularmente la Villa 31, es una de las más conocidas del país, no solo por ser una de las más antiguas, sino debido a su grado de organización. El Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires lanzó en junio de 2016 el Plan de Acción Integral 2016-2019 para la transformación del Barrio 31, el cual tiene como objetivo central mejorar su integración a la ciudad y las condiciones de vida de sus residentes. En el marco de estas acciones, en diciembre de 2016 se creó el Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral, el cual funciona actualmente dentro del Barrio 31. El CEDEL tiene como objetivo central potenciar el desarrollo económico de los habitantes del barrio, ofreciendo diverso tipo de capacitaciones en una serie de oficios, asesoramiento personalizado a los emprendedores y el desarrollo de un Programa de Integración Laboral. Para aquellos que tienen un negocio propio o tienen la idea de formar uno, existe el Acompañamiento Emprendedor, el cual consiste en el apoyo para el armado de un plan de negocios.

El Programa de Integración Laboral, a su vez, despliega una serie de acciones tendientes a mejorar las posibilidades de empleo de los residentes del barrio, procurando contactarlos con empresas que ofrezcan contratarlos en condiciones de formalidad. Como se verá a lo largo de este trabajo, estas acciones se dirigen por un lado a brindar capacitaciones esenciales para el proceso de búsqueda



laboral, y por el otro acercar demandas de empleo por parte de empresas formalmente establecidas (y por lo general operando en zonas relativamente cercanas) a los residentes del barrio.

El punto de partida del programa es el reconocimiento de que existe en el barrio una fuerza de trabajo desaprovechada y que en base a acciones puntuales puede potenciarse su empleo por parte de segmentos formales del mercado de trabajo. El rol del programa consiste en facilitar la conexión entre los recursos humanos disponibles y la demanda de empresas. Implica romper con dos barreras que aparecen con frecuencia en los actores involucrados. Por un lado en convencer a las empresas que es en su propio interés emplear a trabajadores del barrio, y por el otro, convencer a los residentes que tienen probabilidades de ser empleados de manera formal. La propuesta es por ende, incluir a la población vulnerable en el mercado de bienes y servicios como firma de integrar socialmente y mitigar la pobreza al mismo tiempo que ampliar las oportunidades de negocio y mercado para las empresas.

El presente estudio persigue generar información para fortalecer el proceso de capacitación, inclusión y seguimiento de los trabajadores que participantes de esta iniciativa, a la vez de brindar una serie de recomendaciones para replicar en otros contextos. Para ello analiza empíricamente la experiencia desarrollada por el Programa de Integración Laboral llevado a cabo por el CEDEL con miras a identificar aquellos aspectos que puedan ser replicados en experiencias de carácter similar desarrolladas en barrios en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. A tal fin el estudio persigue, por un lado, conocer la apreciación de empresas participantes, sobre la experiencia con CEDEL, y por el otro, las percepciones, experiencias y valoraciones de los residentes del barrio que participaron en el CEDEL. Asimismo, los resultados de este estudio contribuyen a diseñar una guía práctica de recomendaciones para replicar e implementar un proyecto de inclusión laboral que sea de utilidad para otros gobiernos.

## **Breve recorrido histórico del Barrio 31**

El Barrio 31 probablemente ha sido una de las villas más intervenidas de la Argentina por parte de gobiernos, partidos políticos, ONG's, universidades, iglesias y hasta turistas. La conformación del Barrio 31 se inicia en la tercera década del Siglo XX, y crece de manera significativa en las décadas subsiguientes, cuando una serie de eventos de carácter social pone al descubierto las dificultades de la ciudad para dar soluciones habitacionales a sus pobladores. Desde sus inicios los asentamientos tendieron a concentrarse en dos áreas de la Ciudad: Retiro y el sudoeste (Villa Soldati, Lugano y el Bajo Flores). Fue la primera en poblarse, y el asentamiento comenzó en los alrededores de la estación de trenes de Retiro.

El barrio transitó por diversas etapas a lo largo de su historia en la que mostró un elevado grado de organización política. Sucesivos gobiernos fueron ensayando diversas alternativas de políticas dirigidas a la mejora del barrio, desde el Plan de Emergencia de 1956, los planes de mejoras llevados a cabo durante el gobierno de Frondizi y con posterioridad de Illia hasta el primer Programa de Erradicación de Villas en el gobierno de Onganía. Se estima que a comienzos de 1970 la población de la Villa 31 ascendía a 16.000.

Durante el gobierno de Cámpora y más adelante el de Perón se detienen las erradicaciones. Sin embargo, con la última dictadura militar de 1976 y mediante el empleo de topadoras la villa 31 fue erradicada. Sus pobladores fueron cargados en camiones y trasladados al Gran Buenos Aires, a barrios que rápidamente fueron sobrepoblados. 43 fueron las familias que resistieron el desalojo y que conformaron la Comisión de Demandantes lograron que el Poder Judicial fallara a favor de su permanencia. Desde principios de la década del 1980 comenzó su repoblamiento y crece constantemente en número de habitantes y en densificación.

Con la recuperación de la democracia en 1983 se derogaron las normas que obligaban a la municipalidad a erradicar villas. Al mismo tiempo se fue consolidando un cambio de paradigma que abandona al desalojo o erradicación como solución definitiva para las villas e instaura la regularización dominial y urbana.

La sanción de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 1996 consagró el derecho a la vivienda y el hábitat con prioridad a las personas de los sectores de pobreza crítica y con necesidades especiales de escasos recursos, lo cual posibilitó la sanción de la Ley 148 en el año 1998 que declaraba de atención prioritaria la problemática social y habitacional en las villas y Núcleos Habitacionales Transitorios (NHT) y exigía al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires radicar y urbanizar estos asentamientos (Defensoría del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires S/F, p.84).

El Barrio 31, ya en el año 2000, se dividía en cinco barrios: YPF, Comunicaciones, Güemes, Inmigrantes y Autopista. El Güemes es el que se encuentra más cerca de la Terminal de Ómnibus y donde se concentraban las viviendas más altas (de hasta 4 pisos); los barrios YPF y Comunicaciones representaban el asentamiento más antiguo y el espacio comprendido entre la Autopista Illia y las vías del Ferrocarril San Martín el que presenta las condiciones mucho más precarias, "Villa 31 Bis".

El último censo que se llevó a cabo para conocer las características de la población de este barrio fue el Censo de Hogares y Población de las Villas 31 y 31bis del año 2009 y un año más tarde el Censo Nacional de Población y Vivienda también arrojó resultados sobre sus pobladores y las características habitacionales. Si bien esta información ha quedado sin duda desactualizada, no se cuenta en la actualidad con otro relevamiento.

Dicho censo relevó información sobre 7950 hogares (47% de ellos en la Villa 31) y una población de 26.403 personas (46% en la Villa 31). Con un promedio de 3.32 personas por hogar la población residente exhibe una estructura por edad con un perfil significativamente más joven que la del conjunto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (particularmente envejecida). Prácticamente siete de cada diez pobladores no superan los 30 años de edad (68%).

Un dato distintivo, es la elevada presencia de personas nacidas en el exterior. En efecto de acuerdo al censo, en 2009, uno de cada dos habitantes era extranjero (primordialmente nacido en otro país de la región). Es de esperar que, siguiendo la tendencia más general que se observa en el país, esta población haya continuado incrementándose. Los inmigrantes se concentran más fuertemente en la Villa 31bis (64% son extranjeros, mientras que en la Villa 31 constituyen el 35%).

En cuanto a sus perfiles educativos, solo una población minoritaria nunca ha asistido a la educación formal (1,9% en V31 y 3,7% en V31bis), aunque casi el 19% de la población mayor de 24 años no completó la escuela primaria y sólo el 2,7% concluyó algún estudio superior o universitario.

De todos modos, vale destacar que la población adulta joven exhibe niveles de educación superiores a los de la población más añosos. Así, por ejemplo, entre los jóvenes de 25 a 29 años el porcentaje que al menos completó el nivel secundario es de alrededor del 40%, mientras que para quienes tienen 30 años o más ese porcentaje desciende a casi al 30%. Este es un dato significativo, ya que como se verá más adelante cuando se examine la experiencia del CEDEL las empresas participantes exigen en general contar con el certificado del nivel medio aprobado.

Vale destacar que estos datos fueron relevados hace una década y que por lo tanto pueden reflejar solo parcialmente la realidad socioeconómica y demográfica actual.

Al año siguiente de este relevamiento, el Censo Nacional de Población y Vivienda (2010) también arrojó datos de interés sobre esta población. En un estudio realizado conjuntamente entre el Observatorio de la Deuda Social Argentina (UCA) y la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con datos del Censo 2010, se señala que la población residente alcanzaba a 27.023 personas (11.177 en V31 y 15.836 en V31bis). Se estima que para el año 2015 dicha población aumentó a 43.190 personas,

8.502 viviendas y 13.015 familias (datos del relevamiento realizado por SECISYU, GCABA, realizados en los meses de junio y julio).

En el año 2009, las tasas de actividad de los varones en el Barrio 31 no eran significativamente diferentes a las observadas en la Ciudad de Buenos Aires en su conjunto, aunque las tasas de desocupación eran levemente superiores (5,4% en V31, 4,5% en V31bis y 3,3 en la CABA). En el caso de las mujeres, sin embargo, las diferencias eran más pronunciadas, ya que las residentes en el Barrio 31 exhibían tasas de actividad más bajas (66,9% en V31, 66,5% en V31bis y 78,4% en CABA) y de desocupación más altas (9,5%; 9,7% y 5,0%, respectivamente), seguramente debido a sus menores perfiles educativos y sus mayores cargas de responsabilidad doméstica.

Desde entonces la situación laboral se ha agravado y seguramente las brechas observadas se han amplificado. Una de las mayores dificultades que presenta esta población con niveles educativos inferiores a los de la población total de la ciudad ha sido tradicionalmente su precaria inserción laboral. La incidencia del trabajo informal ha sido elevada y el desempeño de empleos precarios ya sea como auto-empleados como asalariados informales dentro y fuera del Barrio ha sido extendido (como se mostrará a partir de las experiencias laborales de los entrevistados para este estudio). Es a esta población a la que apunta fundamentalmente las iniciativas que desarrolla el CEDEL desde su Programa de Integración Laboral.

## **Descripción del estudio, la metodología empleada**

El presente estudio se propone conocer la evaluación que realizan las empresas y los trabajadores en situación de vulnerabilidad de su participación en el Programa de Integración Laboral que lleva a cabo el CEDEL en el Barrio 31. De este análisis se procura generar una guía de recomendaciones prácticas para implementar proyectos similares en contextos de vulnerabilidad urbana.

Para llevar a cabo esta investigación se emplearon métodos mixtos -cuantitativos y cualitativos- de indagación y de análisis. Por un lado, se analizó información contextual y bibliográfica sobre la historia del Barrio 31 y sobre algunas características sociodemográficas básicas mediante información oficial disponible (como se mostrara en la sección anterior). Asimismo, mediante los registros del programa del CEDEL se realizó una caracterización de los perfiles de los beneficiarios del programa y de la progresión en todas las etapas a lo largo del tiempo (inscripción, asistencia y finalización de los módulos, y contrataciones, etc.).

Se relevó también información cualitativa con funcionarios del programa, beneficiarios y empresas participantes. En cada caso se procuró conocer cuáles eran los aspectos considerados clave a la hora de fortalecer las capacidades de los beneficiarios para ser entrevistados y contratados por las empresas participantes, es decir, bajo qué supuestos funciona el CEDEL; las expectativas con las que arriban los asistentes al programa -tanto en términos formativos como laborales; y las demandas de las empresas para la contratación del personal.

Las perspectivas de los beneficiarios fueron examinadas a partir de 30 entrevistas semiestructuradas con varones y mujeres, llevadas a cabo mediante un formato de tipo flexible que fueron grabadas. Se procuró que la muestra intencional tuviera heterogeneidad en relación no sólo al origen nacional y perfiles educativos de los participantes sino también en cuanto a los resultados de su participación en el programa (personas que se encuentran empleadas, personas que estuvieron empleadas pero que ya no lo están y personas a las que no se las convocó para una entrevista).

Las entrevistas contaban con una estructura modular en las que se indagaba por las características sociodemográficas de las personas entrevistadas, las experiencias laborales previas, el contacto con CEDEL (acercamiento, capacitación recibida, valoración de la experiencia), la participación en entrevistas laborales (tipo y características, evaluación de la experiencia), las contrataciones (cómo fueron los procesos de contratación), las condiciones de

trabajo, la duración de los empleos, los aspectos más valorados y los que generan descontento, la información recibida, la relación con compañeros/as y supervisores/as, los tiempos de traslado. Asimismo, al finalizar la entrevista se indagaba sobre sus opiniones respecto a las dificultades de la población del barrio para conseguir trabajo y las recomendaciones que ellos brindarían a los vecinos.

Por otro lado, la perspectiva de las empresas se obtuvo a partir de entrevistas individuales o grupales con encargados de áreas de recursos humanos, de responsabilidad social empresaria o de diversidad, dependiendo del sector que mantuviera el contacto con CEDEL. Se consideraron 10 empresas de distintos sectores: servicios de mantenimiento y maestranza, servicios de gastronomía, servicios de alimentación y de soporte prestados en empresas y plantas, cadena de farmacias, servicios de recursos humanos y comercialización de combustibles. Las empresas fueron seleccionadas representando una diversidad de sectores y de grados de participación con la experiencia CEDEL.

Las entrevistas indagaron sobre las experiencias concretas de trabajo, los rasgos que destacan positivamente de los trabajadores y de su vínculo con el entorno laboral, como aquellos aspectos que podrían mejorarse desde el programa formativo. Más específicamente, la guía de entrevista incluyó preguntas sobre el contacto inicial con el CEDEL, qué fue lo que generó interés en la propuesta, cuál fue el ámbito de la empresa más receptivo a participar de la experiencia, y sobre las características de las entrevistas (modalidades, cuántas instancias de entrevistas, qué es lo que en general se valora). Se solicitó que se explayaran sobre la experiencia con CEDEL en lo que respecta tanto al funcionamiento del programa como a las características de los potenciales trabajadores/as con los que tuvieron contacto (aspectos que destacan de manera distintiva) y sobre el desempeño de los que decidieron contratar. Con relación a este último aspecto, se solicitó que se estableciera una apreciación sobre su desempeño y sobre los procesos de adaptación e integración laboral de estos trabajadores. Finalmente se incluyeron preguntas relativas a los aspectos del programa que consideran importante fortalecer.

Vale destacar que, a diferencia de un estudio clásico de retorno a la inversión por parte de las empresas participantes, este estudio procura brindar una reflexión holística sobre la actuación del programa integrando aspectos organizativos del mismo, los estilos de participación empresarial y las perspectivas de beneficiarios.

El trabajo se organiza de la siguiente manera a continuación se efectúa una descripción del Programa de Integración Laboral indicando sus características, dinámica y formas de seguimiento. Seguidamente se presenta un análisis cuantitativo de la experiencia en base a los registros que mantiene el propio programa. Se describen el número de personas participantes, sus características, si completaron o no el taller, y si han sido contratadas. A continuación, se realiza un análisis de las entrevistas con personas vinculadas a las áreas de recursos humanos o responsabilidad social empresarial (RSE) que desde las empresas participantes han mantenido vínculos con CEDEL. En dicha sección se abordan los procesos habituales de contratación de personal, las formas de contacto con el CEDEL y sus perspectivas sobre la experiencia. En este sentido, se describen sus valoraciones sobre participar en este tipo de iniciativas gubernamentales tanto en lo que respecta a aspectos destacados como los que podrían ser mejorados. En la siguiente sección se incorpora la perspectiva de los vecinos del barrio que participaron de la experiencia CEDEL. Si bien se trata mayormente de personas que han logrado ser empleadas (o que llegaron a instancias de entrevistas laborales), mediante el relato de sus trayectorias, experiencias concretas, y sus valoraciones de la experiencia, se identifican los aspectos más destacados como aquellos sobre los que tienen reparos o consideran que pueden ser mejorados.

Finalmente, luego de hacer interactuar las perspectivas de quienes llevan a cabo el programa, las empresas participantes como empleadores y los trabajadores, se resumen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.



## El Programa de Integración Laboral: Características de la experiencia

El Programa de Integración Laboral cumplirá en diciembre 3 años de antigüedad y durante este período fue experimentando ajustes para mejorar su operatoria. Hoy en día el programa funciona básicamente de la siguiente manera: los residentes del barrio con necesidades de empleo (ya sea porque se encuentran desocupados o porque quieren mejorar la calidad del empleo que ya tienen) se acercan a las oficinas del CEDEL. Allí, una recepcionista les toma datos básicos (sexo, edad, DNI, dirección, formación y experiencia laboral previa) que son volcados a una base de datos. En esta instancia también se resuelve si la persona será orientada hacia el sector de construcción (para procurar un empleo en las obras que se están desarrollando en el barrio) o hacia otro tipo de búsqueda laboral.

El presente análisis de la experiencia se lleva a cabo con aquellas personas que no se orientan a empleos de la construcción en el barrio (ver más adelante descripción cuantitativa). A los que sí lo hacen (fundamentalmente personas de sexo masculino) se le ofrece la realización de cursos específicos del sector.

Para las personas no orientadas a actividades ligadas a la construcción y que buscan empleo asalariado, el Programa de Integración Laboral les ofrece la realización de diversos cursos de formación, simulacros que los preparan para sus entrevistas en empresas y, eventualmente, entrevistas con empresas.

Concretamente, luego de la inscripción a los participantes deben asistir a un taller de orientación laboral (paso 2). Este taller consiste en dos clases en las que se les imparten contenidos vinculados a cómo debe prepararse un CV, cómo comportarse en una entrevista laboral y otras habilidades blandas generales. La tercera clase consiste en un simulacro de entrevista en el que generalmente participan áreas de recursos humanos o de responsabilidad social empresaria de empresas que han aceptado participar del TOL.

Lo ideal es que las tres clases que componen el curso se den en la misma semana, pero esto generalmente no ocurre dado que toma cierto tiempo poder asistir a los participantes en el armado de su CV el cual debe estar impreso para el momento de la entrevista. Asimismo, la coordinación de los simulacros de entrevistas con las empresas también puede demorarse, aunque por lo general este simulacro se realiza de una semana a la otra.

Vale destacar que el CEDEL realiza un seguimiento de la situación de los participantes. Para aquellos que culminan el taller de orientación laboral el seguimiento se realiza por dos meses, a menos que posteriormente fuera preseleccionado para una búsqueda laboral. Eventualmente si son contratados, el seguimiento continúa a los 3 y a los 6 meses, como se verá con mayor detalle más adelante. El atiende de martes a viernes de 9hs. a 13hs. en una de sus oficinas y los lunes de 9hs. a 17hs. en la otra.

El CEDEL registra en una base de datos la información relativa a los participantes y a su seguimiento. Parte de esta información sobre potenciales candidatos/as es la que se comparte con las empresas participantes. En este sentido, varias empresas privadas están participando activamente de capacitaciones y sesiones de entrevistas para la inclusión laboral de personas en vulnerabilidad socio-económica en este barrio, aunque lamentablemente son menos las que efectivamente están realizando contrataciones. En gran medida las escasas contrataciones se derivan del contexto económico general, el cual no ha sido favorable. Sin duda la situación económica que atraviesa el país conspira contra todas las acciones tendientes a incrementar las contrataciones que se realizan en el marco del programa.

Los mecanismos de contacto entre el CEDEL las empresas y los participantes son variados. Una metodología que se emplea cotidianamente es el uso de WhatsApp para comunicarse con los participantes de forma rápida y frecuente. Se usa tanto de manera individual como mediante el armado de grupos de Whatsapp cuando se envían mensajes colectivos.

Si el candidato es elegido para empezar a trabajar, la comunicación entre la organización y el CEDEL es constante. Y en el período de los primeros seis meses en que el vecino comienza a trabajar, se lleva adelante un acompañamiento social y evaluación de desempeño del contratado.

## **¿Qué dicen los números sobre el Programa de Integración Laboral?**

Desde que comenzó a funcionar, a fines del año 2017, se acercaron al CEDEL consultando y buscando trabajo asalariado no orientado al área de construcción un total de 5475 personas. Si se concentra la atención en el último año (julio 2018 a junio 2019), cuando ya estaba establecido el requisito de completar el taller de orientación laboral, el número de personas fue de 1692.

Al tomar en cuenta las características de quienes se han acercado al CEDEL desde el inicio se observa una prevalencia de mujeres (dos de cada tres), y de una población principalmente joven: casi el 40 por ciento es menor de 25 años (y la mitad de ellos menor que 20 años). Alrededor del 30 por ciento tienen entre 25 y 34 años, y solo una minoría (10%) es mayor a 45 años. Estos datos reflejan lo que indican las estadísticas sobre la mayor dificultad que tienen las mujeres - y la población joven de insertarse en el mercado laboral formal. En el caso de las mujeres los factores son complejos, pero sin duda la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidado juegan un papel importante. En el caso de los jóvenes, se debe principalmente a los requerimientos de experiencia previa que demandan la mayoría de los empleos (y que muchos los jóvenes no poseen).

Con relación al país de nacimiento, algo menos de la mitad (47%) son argentinos, y los restantes son extranjeros con orígenes muy variados (tanto de países latinoamericanos como africanos). Sin embargo, se destacan las personas oriundas de Paraguay (19%) seguidos por las nacidas en Bolivia y Perú (entre el 11 y 13%). Tomando en cuenta las facilidades que otorga la legislación migratoria argentina para la radicación de los migrantes (en

particular los provenientes de Sudamérica) es de esperar que una gran parte de esta población cuente con residencia argentina (ya sea temporaria o permanente) que los habilita para poder trabajar formalmente.

En cuanto a educación, el 14% tiene primaria completa o menos, el 37% comenzó pero no completó el secundario, y el 33% completó el nivel. Casi el 16% de aquellos que se inscribieron en el CEDEL había al menos iniciado estudios superiores (terciarios o universitarios). Una minoría (12%) indicó que se encontraba trabajando (al momento de acercarse al CEDEL), presumiblemente buscando una alternativa laboral con mejores condiciones de trabajo (ya sea por las condiciones laborales o salariales) mientras que el resto o no lo estaba haciendo (75%) o no se registró información al respecto (12%). Si se examina los rubros en los que las y los aspirantes mencionan tener experiencia laboral se destacan con mayor frecuencia trabajo de maestranza (particularmente entre las mujeres), servicios generales, gastronomía, área comercial, atención al cliente, y seguridad (especialmente entre los varones).

### ¿Quiénes completan el TOL?

La primera pregunta que surge a partir de la implementación de la obligatoriedad de asistencia al taller de orientación laboral es cuántos de quienes se acercan al CEDEL (ya sea por un cartel o porque algún vecino lo recomendó) efectivamente inician y completan el TOL y son incorporados en la base de datos para ser considerados en la búsqueda laboral. Asimismo, interesa conocer si quienes asisten y completan el curso difieren en sus perfiles demográficos en comparación a quienes no.

Del total de personas que se acercaron al CEDEL durante el último año, una proporción significativa (41%) no vuelve a contactarse - algunos de ellos se inscriben para participar en los talleres, pero no asisten. Esto puede ser indicativo de un desinterés para obtener un empleo a través de este programa.

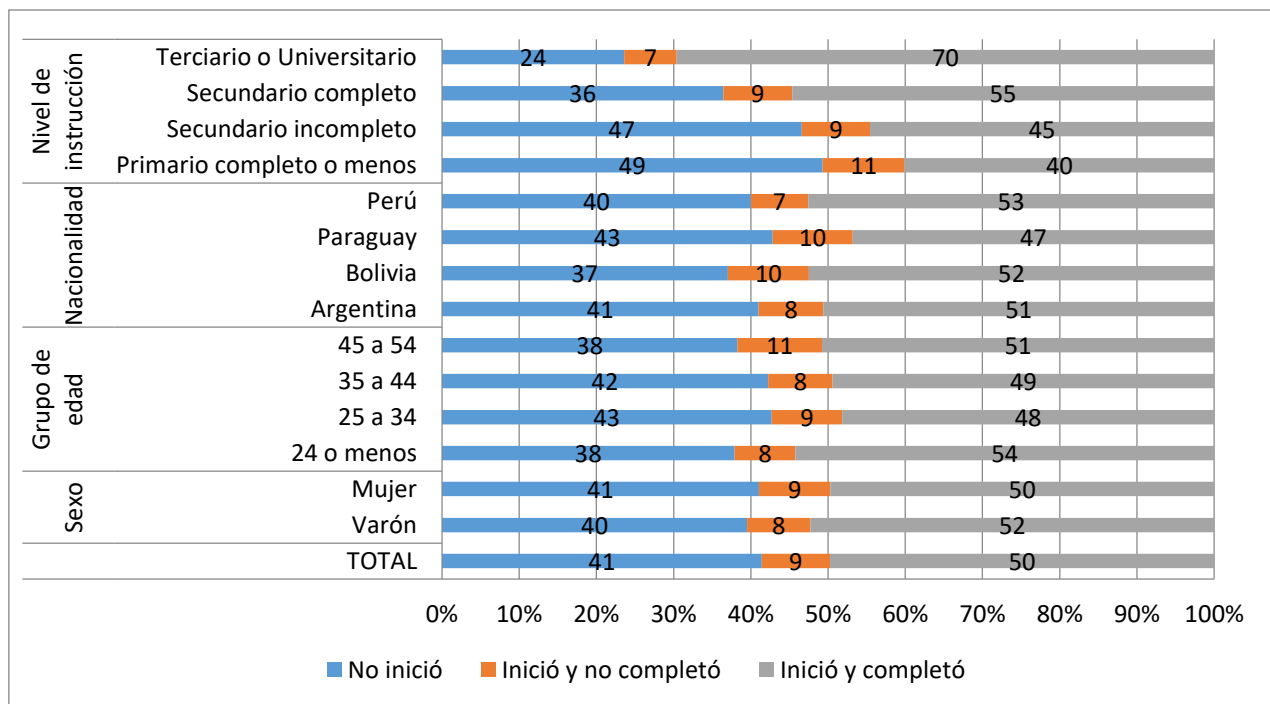
El 59 por ciento restante, en cambio, se inscribe y comienza a asistir al primer taller, aunque no todos lo terminan. Como describe el gráfico 1, sólo la mitad de quienes se acerca al CEDEL completa los requisitos establecidos para ser considerado en las búsquedas laborales previstas por el programa.

Ahora bien, como también muestra el gráfico 1, no se observan diferencias significativas en la propensión a completar los talleres de acuerdo al sexo. Esto es, tanto la mitad de unas y de otros que se acercan al CEDEL completan el TOL. Lo mismo ocurre en relación a la edad y el país de nacimiento; si bien se destaca, por un lado, una leve ventaja de quienes son más jóvenes en relación al resto de los grupos etarios y, por el otro una desventaja de los interesados de origen paraguayo, quienes completan el TOL en menor proporción (47%) en comparación a los argentinos, peruanos y bolivianos (entre 51 y 53%).

Lo que sí marca una importante y sistemática diferencia, en cambio, es el nivel de instrucción. Así, como refleja el gráfico 1, la proporción de quienes completan el TOL aumenta conforme aumenta el nivel de instrucción, con niveles que van del 54 al 70 por ciento.

En conjunto los datos indican que si bien los perfiles de quienes se acercan al Cedel para una primera averiguación sobre empleo son variados (con preponderancia femenina y población joven), no hay diferencia ni en los niveles de quienes inician los talleres ni quienes desertan en cuanto al sexo, edad y nacionalidad (si bien hay una leve desventaja de los oriundos de Paraguay). Donde sí hay grandes diferencias es de acuerdo al nivel educativo: las menos educadas comienzan los talleres con menos asiduidad y, de hacerlo, desertan con mayor frecuencia. Sin duda, es en esta población donde hay que poner mayor foco y esfuerzos para que completen el TOL.

**Gráfico 1. Porcentaje de inscriptos a CEDEL (julio 2018-junio 2019) de acuerdo con inicio y finalización del taller de orientación laboral (TOL), según características demográficas seleccionadas.**



Nota: se trata de inscriptos interesados en empleo asalariado formal no orientado al sector de la construcción.

## ¿Quiénes consiguen un empleo formal?

Inscribirse o incluso completar el curso TOL son requisitos necesarios, pero no suficientes para acceder a una oportunidad de empleo y mucho menos para efectivamente obtenerlo. Esto depende en gran medida, de las búsquedas para cubrir posiciones que recibe el CEDEL. Como ya se ha señalado en un contexto económico recesivo y de poca generación de empleo estas búsquedas no han sido particularmente numerosas. Como es de suponer, el mero contacto o la concertación de una entrevista laboral no garantiza la obtención de un empleo. De hecho, para cada oportunidad laboral se contacta a varios potenciales candidatos y/o candidatas para ser entrevistados.

Vale destacar que el taller de orientación laboral también enfatiza e incentiva la búsqueda de trabajo de manera independiente (es decir por iniciativa propia de las personas participantes), a partir de la confección de un *curriculum* y del entrenamiento sobre cómo

proceder durante una entrevista laboral, y sobre diversos canales de búsqueda laboral.

El 16% de quienes completaron el TOL obtuvieron un empleo formal<sup>1</sup>. Esto incluye tanto a quienes obtuvieron un trabajo por contactos realizados por el CEDEL como quienes lo hicieron de manera independiente<sup>2</sup>. Si bien no se distingue en los cuadros, aproximadamente la mitad de quienes estaban empleado habían obtenido su trabajo vía el CEDEL, mientras la mitad restante de manera independiente. Esta proporción de contratados se estima que es en un período de dos meses luego de completado el TOL.

El Gráfico 2 muestra el porcentaje de contratados clasificados según sus perfiles demográficos. A diferencia de lo que se observó respecto a la tasa de finalización del TOL, el porcentaje de contratados varía significativamente por sexo, siendo mucho más aventajada la situación de los varones respecto a las mujeres (20% vs. 13%). Es probable que esto se deba a dos factores, por un lado, a que los puestos ofrecidos a los varones sean más atractivos y, por el otro, que las mujeres tengan mayores dificultades para poder compatibilizar en los horarios ofrecidos el trabajo remunerado y las responsabilidades domésticas y de cuidado familiar.

Asimismo, son las personas con niveles de instrucción más elevado (secundaria completa o más) quienes también han conseguido un trabajo con mayor frecuencia. Esto no sorprende debido a dos motivos, por un lado, el creciente requerimiento del secundario completo para la mayoría de los puestos de trabajo y, por el otro, que las condiciones de trabajo en puestos no calificados no siempre ofrecen condiciones laborales atractivas.

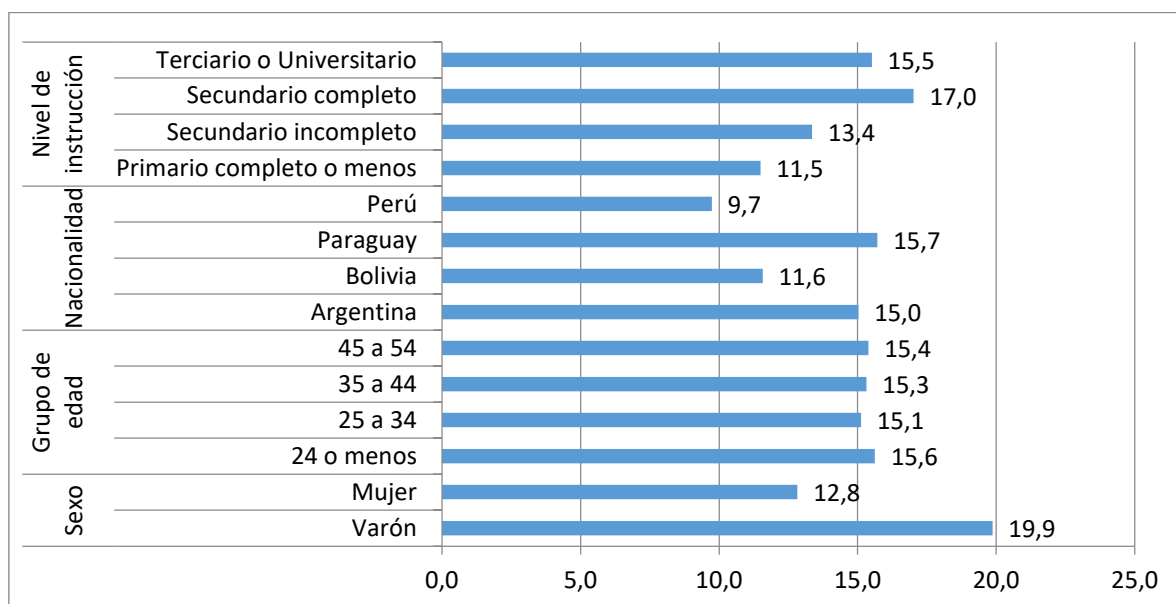
En cuanto a la edad no se observan diferencias significativas mientras que, en relación al país de origen, son los candidatos paraguayos quienes junto con las personas argentinas quienes

<sup>1</sup> Nuevamente, se trata de aquellos que asistieron entre julio de 2018 y junio de 2019. Esta cifra global incluye individuos para los que no se dispone de toda la información sociodemográfica, motivo por el cual este promedio es apenas mayor que los valores clasificados por ciertos atributos.

<sup>2</sup> Esta información surge del seguimiento que hace el CEDEL a quienes completaron el TOL.

obtienen empleo en mayor proporción (en comparación a sus pares peruanos y bolivianos).

**Gráfico 2. Personas que completaron el TOL. Porcentaje que fue contratado, por características seleccionadas.**



Fuente: elaboración propia en base a datos CEDEL. Se basa en quienes completaron el TOL entre julio 2018 y junio 2019.

## La perspectiva empresarial sobre el programa de integración laboral

### El contacto de las empresas con el CEDEL

En la mayoría de los casos fue el CEDEL el que se acercó a las empresas para transmitirles su labor e invitarlos a que participen, aunque algún caso aislado fue la empresa la que indicó haber buscado el vínculo, u ocurrió en eventos relacionados con la problemática de empleo en sectores vulnerables. Una empresa también mencionó haber tomado contacto a partir de una invitación del GCABA para escuchar propuestas que tenían desde el barrio



para acompañar el desarrollo y crecimiento que estaba teniendo el barrio 31, con la posibilidad de que empresas se radicaran allí.

La invitación a conocer el CEDEL dentro del barrio fue muy valorada. El entrar por primera vez al barrio, conocer las instalaciones, las actividades y propósito del CEDEL fueron aspectos considerados como altamente positivos. Esta experiencia colaboró para generar entusiasmo y romper con algunos estereotipos con relación a la vida y características del barrio.

Los contactos se iniciaron generalmente por las áreas de responsabilidad social empresarial (RSE) o de diversidad, pero también directamente por el sector de recursos humanos (RH).

Estas apreciaciones coinciden con las descritas por los entrevistados en el propio CEDEL, que indicaron que el contacto con las empresas lo hacen ellos mismos. Es decir que los mecanismos de contacto dependen fuertemente de las acciones que desarrolla el propio CEDEL para aproximarse a las empresas, lo cual sin duda constituye una fuerte demanda para los recursos humanos con los que cuenta el programa. Este tal vez es uno de los desafíos más significativos que debe afrontar el programa y sobre el cual se volverá más adelante, ya que para alcanzar niveles de contratación razonables, que den sentido a las acciones y que generen entusiasmo entre los participantes, es necesario sumar a un mayor número de empresas y que ellas a su vez hagan uso del programa como mecanismo usual de contratación.

El contacto con las empresas se da tomando en cuenta los perfiles de personas que se acercan al CEDEL en el barrio y el área en donde operan. Partiendo de la premisa de que la cercanía geográfica constituye un claro beneficio tanto para las empresas como para los trabajadores, el CEDEL busca contactar empresas cuya área de operaciones sea relativamente cercana al Barrio 31 (o en dentro de la Ciudad de Buenos Aires) Una vez identificadas las empresas se contactan con el área de recursos humanos mediante un mail en el que se los invita a participar y se les envía un link de la secretaría.

Cuando las empresas responden a este contacto inicial se acuerda una visita para explicar el proyecto personalmente. Sostienen que si logran llegar a esa instancia de reunión cara a cara es porque hay un genuino interés por parte de las empresas. Igualmente sostienen que cuesta llegar, las empresas con frecuencia no responden. Realizar una labor de reclutamiento empresarial más ofensiva sin duda requeriría por parte del programa un mayor número de personas dedicadas exclusivamente a esta tarea.

A la pregunta sobre si han tenido mejor recepción el programa a través del área de recursos humanos o de responsabilidad social empresarial, se sostuvo que las segundas se inclinan más a este tipo de acciones, aunque las primeras son las que emplean más trabajadores.

Las empresas con una más larga participación señalan que la relación con CEDEL se ha mejorado considerablemente desde sus inicios hasta la actualidad. Hoy el contacto con las empresas es más fluido y el CEDEL efectúa un seguimiento continuo de los participantes, llegando hasta los seis meses posteriores a la contratación. En este sentido, el CEDEL ha transitado procesos de autoevaluación institucional que han mejorado su funcionamiento.

Un dato clave del funcionamiento del CEDEL es la participación de personas con experiencia laboral previa en el área de recursos humanos de empresas privadas. Este es un aspecto saliente del programa, señalado por varias de las personas entrevistadas. El hecho de haber trabajado en estas funciones previamente en el sector privado dota a estas personas de un más claro conocimiento sobre las lógicas y formas de funcionamiento de los procesos de contratación de personal.

Este es un aspecto para destacar: la relevancia de contar con alguien del área de recursos humanos de las empresas para facilitar contactos basados tanto en el conocimiento personal como en la confianza profesional.

## Los procesos de contratación de personal

Un aspecto muy relevante porque tiene influencia en el funcionamiento de la propuesta del CEDEL es que este estudio fue realizado en un momento de estancamiento económico y de contracción del empleo. La mayoría de las personas entrevistadas concordaron en señalar que las empresas estaban atravesando un momento difícil en términos de contrataciones, particularmente en lo que se refiere a ampliaciones de sus plantas de trabajadores. En este sentido, las contrataciones que estaban realizando eran mayormente para cubrir puestos temporarios (suplencias, ausencias, necesidades muy específicas de mando de obra). Esto no significa que en algunos casos puntuales estos trabajadores no pasaran a ser efectivos, pero lo cierto es que el contexto económico general no acompañó políticas de promoción del empleo.

En este contexto deben también destacarse otros tres aspectos clave para el análisis de este tipo de iniciativas, uno se refiere al **perfil más genérico de trabajador** que buscan las empresas (que se define en gran medida por el tipo de tarea que desarrolla y las habilidades o capacidades que se requiere), el segundo con la variedad de **formas de reclutamiento** de personal a las que recurren las empresas (rol de referidos, vía la propia página web, presentaciones espontáneas, etc), y el tercero es el **enfoque** con el que operan a la hora de participar en promoción de empleo de personas en situación de vulnerabilidad (si lo hacen a través de áreas de responsabilidad social empresaria u oficinas de diversidad, o directamente a través del área de recursos humanos).

El primer aspecto se vincula al sector o servicio específico que provee la empresa. En este sentido, se detecta una diferencia clara en los procesos de contratación de empresas ligadas a maestranza -que no demandan de calificación específica y que no requieren prácticamente de capacitación- respecto a otro tipo de servicios con mayores exigencias. El sector de maestranza tiene dos características distintivas interrelacionadas, una altísima rotación y una abundante disponibilidad de candidatas/os. Esta situación de

una sobre-oferta de mano de obra en un contexto de limitada demanda, es señalada por los encargados de recursos humanos:

*Casi que no tengo ni necesidad de buscar. Si publico un aviso, no saben la cantidad de gente que se postula, también caen acá espontáneamente todo el tiempo. Gente que nos deja un CV, que nos deja en la página.*

Señalan que la mayoría de las vacantes que tienen son por lapsos de tiempo cortos no renovables.

Recursos humanos recibe potenciales trabajadores por diversas fuentes:

*Me da exactamente lo mismo de dónde vengan los trabajadores. Nos llegan de modo regular.*

En este sentido señalan que CEDEL entra en el radar, solo cuando ellos lo solicitan.

*No importa mucho de donde vengan, es un trabajo no calificado y hay una oferta enorme de fuerza de trabajo.*

Explican que si se contratan a alguna persona por un tiempo determinado y no tienen otro lugar donde emplearla dentro de la empresa al completar esta tarea se ven forzados a despedirla. En la mayoría de los casos esto ocurre antes de concluir el período de prueba. A pesar de las cualidades que estas personas puedan poseer no podrán nunca más ser contratada por esta empresa debido a que se le estaría computando el período de prueba y tendría que quedar efectiva (debiendo computar la antigüedad previa).

El hecho es que los trabajadores nunca saben por cuanto tiempo serán contratados. Asimismo, se ha llegado a señalar que para las tareas de maestranza se prefieren personas que no hayan tenido experiencia previa en esta labor, de modo de evitar que discutan sobre la tarea a realizar. Es decir que tanto por cuestiones de la

coyuntura económica de baja demanda general de empleo como por aquellas más estructurales vinculadas a una abundancia de mano de obra disponible, la demanda de empleo de este sector se encuentra signada por una muy elevada inestabilidad.

La **alta rotación** se atribuye a **renuncias** de los propios/as trabajadores/as (por disconformidad con las condiciones laborales porque encontraron otra cosa mejor), **terminación del contrato** o por **decisiones del cliente** (*a veces las empresas no te indican por cuánto tiempo te contratan*). Una vez que recursos humanos culmina su labor de contratación (enviando los papeles del candidato/a legales), todo queda en manos del supervisor, y el área de recursos humanos pierde el contacto.

Vale destacar que las empresas que además de servicios de maestranza ofrecen otros como mantenimiento o seguridad señalan que la rotación en estas otras áreas es bastante inferior. El tipo de tarea define el grado de satisfacción con el empleo. Por otra parte, dada la abundancia de fuerza de trabajo necesitada por conseguir un empleo, las condiciones salariales no resultan atractivas. Tal como señala un encargado de RH,

*Si una persona de limpieza encuentra algo mejor se va enseguida.*

De todas formas, todas las empresas que participan son formales y por lo tanto deben cumplir con la Ley de Contrato de Trabajo y, de acuerdo con la actividad que realicen, en conformidad con los convenios colectivos específicos de cada sector.

Cada una de ellas tienen impronta propia en cómo organizan los procesos de selección de personal. Las entrevistas grupales con candidatos/as que en principio cumplen con requisitos generales, es la alternativa más frecuente. De todas formas, estas entrevistas no necesariamente implican que se esté buscando cubrir alguna vacante concreta. Pero cuando sí se lo busca sostienen:

*En la entrevista pueden pasar 3 cosas: no me servís, tenés el perfil justo para lo que estaba buscando; entiendo que cumplís los requisitos, pero no tengo la vacante exacta.*

Ante esta situación, algunas empresas optan por no mantener registros antiguos (aún de buenos candidatos), porque estiman un costo innecesario procurar encontrarlos cuando dichas personas podrían estar empleadas en ese momento.

En este sector que contrata personal no calificado con una elevada rotación, el contacto con CEDEL, así como con fundaciones y otras oficinas del estado que promueven el empleo en sectores vulnerables no tiene la connotación que posee para otras empresas. El personal de maestranza proviene en su gran mayoría de los mismos sectores socioeconómicos y de vulnerabilidad por lo que el contacto podría no enmarcarse como acciones de promoción social (como si ocurre en otras ramas de actividad que demandan perfiles algo más calificados).

Obviamente este sector no terceriza la contratación de mano de obra: *Nosotros de alguna manera tercerizamos un servicio, no tendría mucho sentido.*

En una de las empresas estiman que dada la situación recesiva que atraviesa el país en su conjunto, las contrataciones que antes eran en alrededor de 100 personas por mes, en los últimos meses se han reducido: *está re-muerto, hay muchísimas menos vacantes, perdimos muchos clientes y también los trabajadores ahora cuidan mucho más el trabajo.*

En otros sectores de actividad, incluyendo los que apuntan a un perfil de trabajador que ha completado el nivel secundario, la contratación de personas de sectores vulnerables se enmarca con frecuencia en políticas de diversidad de las empresas. En estos casos el ingreso puede darse a través del área de responsabilidad social empresaria (RSE). En estos casos, las empresas mantienen fuertes lazos con otras fundaciones (por lo general Fundación Forge y Fundación Pescar) y también con otros programas públicos de

fomento al empleo de personas en situación de vulnerabilidad social (como por ejemplo, el Ministerio de Producción y Trabajo, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Municipalidad de Vicente López), además de CEDEL.

Si bien la propuesta del Programa de Integración Laboral del CEDEL es que los participantes puedan acceder a las empresas por las mismas vías que cualquier otro candidato-a, lo cierto es que en la mayoría de las empresas entrevistadas estas experiencias se realizan a través de las áreas de RSE (ya sea por programas de sustentabilidad o diversidad). Vale destacar que cuando la vía de entrada es ésta, el número de contrataciones que se realizan es relativamente reducido. Por ejemplo, alrededor de 7/8 personas por año. De hecho, una empresa de recursos humanos indicó que el porcentaje de contrataciones que se realizan con trabajadores provenientes de asociaciones fundaciones o iniciativas de promoción del empleo es entre un 5 y un 15%

Algunas empresas que se acercan a la experiencia del CEDEL desde las áreas de Responsabilidad Social Empresarial, desarrollan actividades de capacitación que no se encuentran directamente vinculada a una necesidad de empleo puntual. Por ejemplo, una compañía integrada de petróleo ha comenzado a dictar capacitaciones (junto a la Fundación PESCAR), el listado de participantes del curso (que es relativamente extenso e intenso) es compartido con el área de recursos humanos de la empresa.

Existen algunas experiencias distintivas. Por ejemplo, una de las empresas del área de gastronomía desarrolló como marca distintiva brindar posibilidades para un primer empleo a los jóvenes. La contratación que prioriza el primer empleo y la diversidad como distintivo institucional resulta un aspecto positivo en la conexión con CEDEL. De hecho señalan:

*Nosotros lo hacemos por convicción porque no tenemos ni un área ni presupuesto de RSE, o sea que es más como una filosofía de la empresa.*

En este sentido, tienen como meta formar en un primer empleo a la población de 19/20 años sin experiencia laboral proveniente de distintos sectores sociales. En este sentido, en los procesos de búsqueda y contratación de mano de obra lo hacen a través de su página web, su programa de referidos, los CVs que reciben en sus sucursales y por ferias de empleo joven (en La Rural). Trabajan también con la Secretaría de Empleo de la Ciudad, la Secretaría de Empleo de la Provincia, Fundación Forge, Residuca. No sólo solicitan a estas instituciones los perfiles que precisan, sino que también participan en capacitaciones y simulacros (ver más adelante). Ya sea a partir de los listados que dichas organizaciones les acercan como de los perfiles que la empresa define, los CVs de las personas son ingresados en un proceso de búsqueda regular, sin consideraciones especiales. Los casos que les acercan desde el CEDEL o de Fundación Forge, por ejemplo, son incluidos en el proceso habitual de selección. Este proceso consiste en entrevistas grupales que se realizan semanalmente. Actualmente realizan alrededor de 30 contrataciones por mes.

La estrategia de tener listados de potenciales trabajadores de manera regular como forma de afrontar demandas apuradas de personal también es desarrollada por otras empresas. Otra compañía de servicios para empresas (de gastronomía y otros) que desde el área de recursos humanos desarrollan un programa sobre diversidad, indica que requieren continuamente listado de potenciales trabajadores y para ello realizan entrevistas de manera regular. Esta empresa trabaja fuertemente con la Fundación Forge (han empleado alrededor de 70 personas en 10 meses) y con Fundación Doncel (empleo para adolescentes de hogares transitorios cuando cumplen 18 años de edad). De todas formas los mecanismos dependen del perfil de calificación requerido. Por lo general si se requieren cocineros, los reclutarán de institutos de gastronomía. También hacen uso de portales de empleo y del programa de referidos (mecanismo por el cual reclutan el 40% de sus trabajadores).

En suma, la demanda efectiva de trabajadores que las empresas acercan a CEDEL constituye un número relativamente restringido



en relación con sus demandas globales (aún en un contexto recesivos como el presente), pero esta situación no depende del accionar del CEDEL. El CEDEL tiene un margen de acción relativamente limitado para incrementar esta demanda, lo que se verá con mayor detalle más adelante. Por ahora, pareciera que el mecanismo con mayor potencial para aumentar la demanda de trabajadores al CEDEL sería aumentando el número de empresas participantes. Por otro lado, si bien el acceso a las empresas vía las áreas de RSE o diversidad resulta natural para un proyecto de esta naturaleza, lo cierto es que imprime límites al número de contrataciones.

### Las habilidades requeridas

Los puestos requeridos, seguramente en función del perfil que se ofrece desde el CEDEL son de escasa calificación, de calificación operativa o semi-calificados. En la mayoría de los casos, el contar con experiencia previa es apreciado, particularmente si esta experiencia proviene de haber tenido un empleo formal, diferencia a la que han aludido varios de las personas entrevistadas en empresas. En este sentido, se considera que el pasaje por empleos formales favorece la adquisición de las llamadas **habilidades blandas**. Estas habilidades resultan de la combinación de habilidades sociales, de comunicación, de acercamiento a los demás, es decir de capacidades de relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Además, **son fuertemente apreciadas las capacidades de los trabajadores de cumplir con días y horarios, no ausentarse, regirse por las normativas relativas a la seguridad en el trabajo y tener un sentido de responsabilidad personal.**

Estos aspectos fueron valorados por la totalidad de los entrevistados quienes espontáneamente hicieron alusión a la relevancia de estas habilidades para cualquiera de las posiciones ocupacionales. La mayoría de quienes tuvieron experiencias con trabajadores que fueron preparados más largamente en estas habilidades (como por ejemplo la Fundación Forge) fueron muy elogiosos con relación a estas capacitaciones.

*Las personas que terminan ingresando por Fundaciones vienen con mejor preparación en habilidades blandas. Los otros lo van aprendiendo.*

De todas formas, vale mencionar que cuando estas inquietudes emergieron en las entrevistas, al ser repreguntados por si la carencia de habilidades blandas era una limitación privativa de los trabajadores de zonas vulnerables o era general a los trabajadores de escasa calificación las respuestas también fueron rotundas, se trata carencias más generales. De hecho, en varias oportunidades, establecieron que los trabajadores que llegaban desde el CEDEL contaban con mejores habilidades que el promedio por haber contado con una capacitación específica. Si bien carecen de un registro específico, quienes evaluaron el desempeño a partir haber solicitado información a jefes o supervisores indicaron ventajas en relación al cumplimiento de horarios y trato con superiores.

Los reclamos generales en relación a las conductas de los trabajadores se referían a un desconocimiento de las normas básicas en las relaciones laborales:

*Gente de cuarenta y pico de años que nunca trabajó en blanco, que no sabe que si va a faltar tiene que avisar, que cuando te enfermas tenés que traer un certificado médico, no saber las normas básicas de un trabajo. No es privativo de la gente de la villa 31, pero sí de personas que provienen de estos medios. No captan protocolos de trabajo de manera sencilla, había muchas chicas que venían de trabajar en casas particulares, pero si vienen a trabajar en sanatorios y les explicas que hay distintos trapos para cada cosa, e hiciste un bolonqui en la cabeza que al día siguiente no quieren venir más, o le señalas algo y se ofenden, acá se es demandante, se trabaja bajo presión...se liberaron tres habitaciones, tenés que limpiarlas y prepararlas YA, y no podes determinar el orden de las tareas como se hace en una casa particular, tenés que seguir el orden que te indican, no hay margen de error, estás desinfectando, son cuidados en sanidad. Ojo ehh,*

*hubo personas que se desempeñaron muy bien, pero es muy difícil a priori saber quién va a funcionar y quién no.*

Asimismo, en relación a los trabajadores no calificados con escasos antecedentes en empleos formales se señaló:

*La carencia es en tantos planos que falta de costumbre, que demasiada demanda, que nunca trabajaron un fin de semana, que tener supervisores que controlan... Y hay una situación medio "border" que es cuándo comienza el maltrato, cuando comienza la persecución... Cuando alguien falla la tarea y se le hacen varios llamados de atención es inevitable que comience a sentirse perseguido y sentir que el-la supervisor-a le tenga animosidad. La rotación es enorme...*

Es probablemente debido a la supuesta carencia de estas habilidades (que son de carácter más general y no necesariamente vinculadas al desempeño de una labor específica) que el requisito de contar con el nivel educativo secundario completo se haya ido imponiendo para muchas ocupaciones como el piso mínimo requerido (aún cuando la complejidad de la tarea no lo requiera). El nivel de educación formal pasa a ser en los procesos de evaluación de personal un indicador módico de contar con ciertas habilidades en un mercado de trabajo con abundante oferta de trabajadores con escasa experiencia y calificación laboral.

Para los puestos demandados, las capacitaciones específicas parecen ser menos relevantes o al menos más sencillas de suplir. Son en general cortas y se dictan in-situ, como por ejemplo para peón de bacha, camarero, oficial de limpieza, empleado de surtidor, repositor, cajeros, despacho de comidas, telemarketer, cadetería, entre otras. Luego de breves capacitaciones se pasa al *training on the job* impartido por colegas con mayor experiencia o supervisores.

Por supuesto, existen también algunas capacitaciones de más larga duración para actividades que pueden poner en riesgo la salud de otras personas como es el caso de Otras, sin embargo, sí

demandan de más prolongada capacitación como es el caso de limpieza en sanidad (sanatorios y clínicas).

### **Las capacitaciones ofrecidas**

Un elemento para destacar de la experiencia es que desde el CEDEL se ha solicitado la participación de empresas en las actividades de integración laboral que desarrolla. Luego de un contacto inicial entre el CEDEL y las empresas varias se comprometieron a colaborar y de hecho colaboran con el proyecto desarrollando dos actividades de capacitación: a) cursos específicos en general acordes con de capacitación, b) realización de simulacros de entrevistas.

El hecho que sean las empresas las que dicten estos cursos presenta una serie de ventajas. Por un lado, acerca a los participantes a las formas y culturas típicas del mundo empresarial. Información de primera mano es provista con relación a qué es lo que el mundo del trabajo espera de ellas y ellos. Prácticas, lenguajes y formas de presentación se hacen accesibles para personas que han tenido escaso contacto con el mundo del empleo formal. Para las empresas estas acciones cumplen dos propósitos

Si bien no todas las empresas que mantienen contacto con CEDEL en sus procesos de búsqueda laboral han participado de estas actividades, las que sí participaron las valoran muy positivamente. Es más, en varios casos, el acceso directo a los perfiles de los participantes y el contacto directo con grupos de vecinos redundó en que fueran incluidos en listados de candidatos para futuras entrevistas (de hecho, algunos fueron entrevistados por las empresas para puestos concretos).

Las empresas que no han desarrollado actividades de capacitación o de simulacros de entrevistas de trabajo señalaron no haber podido hacerlo porque no cuentan con los recursos suficientes (falta de tiempo y-o personal para poder hacerlo).

Los simulacros de entrevistas es la forma más frecuente de participación de las empresas, aunque también participan de las primeras clases del Taller de Orientación Laboral en donde se enseña a los participantes a armar un CV, a cómo comportarse en una entrevista laboral, etc.

Algunas empresas han participado en algunas capacitaciones cortas ofrecidas con propósitos generales como por ejemplo cursos de atención al público. En el CEDEL también se han dictado cursos algo más prolongados sobre limpieza en el área sanidad.

Vale destacar una experiencia que se inició el año pasado y que se está repitiendo actualmente. Se trata de cursos que dicta una empresa junto a la Fundación Pescar, con dos objetivos desarrollar el perfil blando (en competencias blandas para búsqueda de empleo) e impartir conocimientos en técnicas de ventas, atención al cliente y comercialización. Las claves de este tipo de cursos son: mayor duración y compromiso demandado hacia las personas participantes (4 meses) con certificación de la UCES y con una cuidadosa selección de perfiles participantes. Los cursos se dictan dentro del CEDEL y en las oficinas de la empresa, presentan una muy elevada terminalidad (de 23 terminaron 20 y la deserción no se debió al curso).

Con relación a este curso, la persona entrevistada vertió contenidos a tomar en consideración para futuras experiencias de capacitación. La selección fue realizada considerando a personas que

*puedan trabajar en una empresa privada, en un banco, en un hotel, en un restaurante, en un organismo público. En cualquier ámbito donde se requiera un perfil de atención al cliente. Los requisitos impuestos fueron generalmente con secundario completo, mayores de 18 años (el entrevistado sostiene que hasta tuvieron alguna persona cursando el nivel universitario). Gente muy capaz y con mucha iniciativa para salir adelante pero que precisan mejorar sus habilidades blandas. Nosotros no cerramos las puertas a nadie, pero no es el caso, tampoco es cuestión de generar un montón de*

*perfiles y que no consigan empleo. .... En una primera conversación se pensó en empleo en una estación de servicio, pero nosotros propusimos que fuera en un área más abarcativa (y no formar 200 o 300 playeros entre los cuales solo consigan 5 empleo).*

### **Los estereotipos: la penalidad por residir en un barrio carenciado**

Uno de los aspectos que fueron indagados con relación a la contratación de trabajadores a través del CEDEL fue en qué medida el hecho de residir en el Barrio 31 operaba como una barrera. Sobre este aspecto en particular hubo un vasto acuerdo: el que los candidatos residan en una villa no tiene consecuencias en los procesos de contratación. Obviamente es imposible cotejar si estas afirmaciones son ciertas, pero lo cierto es que los entrevistados mostraron un énfasis especial en indicar que no solo no era un criterio relevante, sino que en numerosas ocasiones era una variable que o intervenía al momento de entrevistar un candidato. De más está decir que se daba por sobrentendido que al referirnos a candidatos-as residentes en la villa se trataba de personas presentadas por instituciones que de alguna manera operaban como referencias (ya sea el CEDEL u otras fundaciones que trabajan con sectores en condiciones de elevada vulnerabilidad).

Algunas entrevistadas/os fueron enfáticas/os:

*El que viene de donde venga.... Es una persona más que de a poco se va integrando, por personalidad se integra más o menos rápido. Para nada... bienvenidos todos. Los gerentes a veces no saben dónde viven. Igual es una población (la que no viene de la villa) que si no traen el prejuicio de la casa les da lo mismo. Vienen directo de la casa.... No tienen otra experiencia, viene todo de la casa.*

*Cuando se empieza hablar con el CEDEL el año pasado, el proyecto arrancó solo con entrevistas. Íbamos al barrio y hacíamos entrevistas grupales y la idea era emplearlos. Al principio, super prejuiciosa, pensaba, qué vamos a hacer, pero me encontré con la grata sorpresa de encontrarme con perfiles de distintos tipos...*

*y por qué no?, ¿qué diferencia (tiene) alguien del barrio 31 con otro barrio? Si el perfil es el correcto debería ser indistinto de donde viene. Competencia o incompetencia no depende del barrio.*

Otro entrevistado manifestó que el consignar su dirección real podría darles una ventaja comparativa:

*El año pasado cuando fueron los de RH (a CEDEL) una de las chicas preguntó qué dirección poner, la persona le dijo que para ellos era indistinto, porque se fijan en las competencias de la persona y no del barrio de donde vengan. Tenemos en cuenta que sea alguien que viva cerca, no que viva lejos y les comentó la experiencia de 5 personas del barrio que entraron a trabajar en estaciones de servicio de la compañía.*

En contraste, otra persona señaló la existencia de prejuicios en los procesos de contratación, indicando que:

*Hubo prejuicio por parte de un supervisor de la gente que venía de la bolsa del ministerio de trabajo, como que eran vagos... Para mí es prejuicio, para mí es lo mismo de donde vengan... Con los que vienen de la villa no tienen idea, no saben nada del CEDEL, aunque no me extrañaría que tuvieran un poco de prejuicio.*

Mientras que otra entrevistada si bien reconoce la existencia del prejuicio, sostiene que este es un aspecto que en su empresa no tiene ningún peso en el proceso de contratación:

*Donde viven... para mí no pesa en nada. Salvo que es de lógica que vivan cerca y se prioriza eso. En realidad, hay*

*empresas que sí miran que vivan en una villa... Y eso puede que no guste. Nosotros no hemos tenido experiencias de discriminación abierta en ese sentido.*

## Los aspectos valorados de la experiencia con CEDEL

La valoración de la experiencia con CEDEL es altamente positiva entre las personas entrevistadas, particularmente a lo largo del último año. Los aspectos que se destacan son: a) el que los trabajadores residan cerca de los lugares de trabajo; b) la formación que brindan a los trabajadores; c) la política de seguimiento que realizan; d) el contacto directo y fluido con las personas a cargo del programa, así como su buena predisposición.

Justamente la sección anterior culminó con un testimonio en el que el tema de la cercanía con el lugar de trabajo era apreciado y un criterio de relevancia en los procesos de contratación y en otro de los testimonios también se destacó la relevancia de residir cerca del lugar del trabajo y en la entrevista con RH de una de las empresas dedicadas a servicios de gastronomía también se destacó que en los procesos de contratación tienen en cuenta dónde viven las personas para tenerlos cerca (varios de sus locales son relativamente cercanos al barrio).

De todos modos, debe resaltarse que el factor positivo destacado con relación a la cercanía entre lugar de residencia y lugar de trabajo opera cuando se trata de personas recomendadas por una institución que respalda al trabajador. Es por ello que la experiencia del CEDEL resulta significativa y debiera ser potenciada.

La relativa cercanía al lugar del trabajo es un factor que en principio sin duda debiera resultar muy atractivo tanto para el empleador como para el trabajador. Residir cerca del lugar del trabajo no sólo contribuye a disminuir el ausentismo o las “llegadas tarde” sino que mejora la calidad del vida del trabajador.



Tanto las acciones de acercamiento al barrio como la presentación que hace el CEDEL de los participantes a las empresas funciona de algún modo de contralor o garantía, es decir mejora las condiciones para que estas personas sean empleadas.

Los entrevistados destacan también la formación que reciben los participantes en los Talleres de Orientación Laboral, la cual se pone en evidencia tanto en las entrevistas laborales como en el desempeño, una vez contratados. En los casos de empresas que de acuerdo con la información con la que contaban (fundamentalmente de supervisores) pudieron evaluar el desempeño de los trabajadores provenientes del CEDEL señalaron que era superior al del promedio:

*Las diferencias de los chicos por Barrio 31... los gerentes resaltan que muy bien la puntualidad, a la actividad y los grupos de trabajo.*

Otro de los entrevistados señala:

*En los puestos de baja calificación que tienen mayor rotación, quienes entran por diversidad tienen mejor performance.*

De todas maneras, cabe señalar que en general no existen registros adecuados como para realizar comparaciones sistemáticas en relación a todas las dimensiones del desempeño (puntualidad, ausentismo, rendimiento general) y que quienes realizaron las apreciaciones las efectuaron de manera cualitativa. Solo algunos casos puntuales brindaron información sobre tasas de efectividad del período de prueba. En una de las empresas se nos informó que *Con CEDEL estamos en una tasa de efectividad de alrededor de un 70 y pico, lo que es algo mayor que por fuera.*

En cuanto a la política de seguimiento, la labor del CEDEL no finaliza cuando la persona participante del taller es citada a una entrevista laboral. En rigor el seguimiento continúa. Como se señalara anteriormente una vez que la persona es contactada, se inicia un proceso de registro continuo. Si la entrevista resulta en una

contratación, se consignará de manera regular su situación a los 3 y a los 6 meses. Esto brinda ciertas garantías tanto para el trabajador como para las empresas. Este seguimiento es altamente valorado por algunas empresas, que lo destacan en comparación con otras experiencias similares.

Por último, el estilo de relación que mantienen las empresas con los encargados del programa de CEDEL es altamente valorado:

*Es buena la gestión de reclutamiento y de selección, es bueno el acompañamiento que hacen de las personas posterior al ingreso, es bueno que si la persona finaliza, le siguen buscando posibilidades en otro lugar. Hay un cuidado a las personas y también con las empresas (Gerente, sector mantenimiento)*

*Fue muy fluido todo, muy poco burocrático y eso es muy bueno. XXXX entiende muy bien qué es lo que buscamos. No tuve con CEDEL esta cosa de la burocracia... En general entendió muy bien los perfiles que necesitamos, puede que me haya mandado alguien un poco más grandes pero con el perfil que requeríamos. La recomendación: no lo vuelvas burocrático (Gerente, sector gastronomía)*

Algo similar opina otra entrevistada:

*Sin el CEDEL nosotros no podríamos entrar al barrio, otra cosa es que nos cita a los candidatos, nosotros vamos con todo servido. Nos acompañan nos hacen entrar, nos citan a la gente y vamos, capacitamos y traemos gente para tratar de emplear. Lo que fuimos mejorando es que les fuimos pasando las posiciones abiertas que tenemos. Mira XXX, tengo todas estas posiciones por cubrir... El CEDEL entonces hacen una lista de candidatos. Le digo necesito para la compañía YYY un telemarketer con experiencia en venta. XXX me cita a todas las personas que pueden tener este perfil (o más o menos) y yo tengo una base de datos de candidatos. Ella cita gente con perfil y yo a esos los coucheo (pueden o no haber recibido la*

*capacitación de CEDEL). Ella lo hace viernes por medio y los otros viernes repositores y telemarketer.*

La experiencia sin duda se evalúa positivamente:

*La verdad es que trabajan bien, con XXX trabajamos bien... A veces por la urgencia no se los llama, pero lo valora muy positivamente. Por una persona no las voy a estar llamando, si necesito 5 tal vez.... Por ahí no es mala idea llamarla por solo 1. Tienen una oferta constante de gente, Tengo tantos.....*

Si bien son más los aspectos positivos que se mencionan respecto a los negativos, algunos indicaron que queda espacio para mejorar la forma de funcionamiento del CEDEL.

### **Las cosas que podrían mejorarse**

En cuanto a los aspectos que podrían mejorarse, hubo cierto acuerdo entre los entrevistados en señalar, a) la necesidad de una más adecuada calibración entre los perfiles que solicitan y los que se proponen; b) la relevancia de que brinden una formación en habilidades blandas algo más intensa que la que ofrecen en la actualmente; c) Involucrar a un número mayor de empresas que operan en la zona.

Con relación a la inadecuación de los perfiles, vale mencionar que éste es un aspecto que también se pondrá de manifiesto en las entrevistas con trabajadores-as, aunque con otro cariz. Al respecto es preciso señalar que no es una situación fácil de resolver debido a las múltiples presiones y demandas con las que se encuentra el CEDEL. En este sentido, es importante considerar que el CEDEL mantiene un fuerte compromiso con los participantes del barrio y que ante ellos debe demostrar que procura mejorar sus posibilidades para acceder a empleos. Es probable que de acuerdo a sus experiencias e intercambios con vecinos, vean potencialidades que no necesariamente cuadran con los estrictos requisitos que presentan las empresas. Algunas de estas

disonancias seguramente provengan de la tensión entre estas dos lógicas.

*Yo creo que pueden mejorar con el relevamiento del perfil, yo sentí que ellos no hicieron ese relevamiento. Las personas que ellos me presentan deberían contar con todos los requisitos que nosotros solicitamos, yo no tendría que rechazar a nadie si ellos cumplieran con esa parte.*

*Las contras de CEDEL consisten en que ellos nos presentan perfiles que no coinciden con los que nosotros pedimos de inicio (ellos detallan expresamente el perfil que necesitan). Yo no sé si lo hacen porque tienen que generar movimiento en el barrio. En nuestro caso de 20 que nos mandaron alrededor de solo 7 aplican el resto no aplican porque los horarios que ellos pueden no son adecuados, flexibilidad, predisposición, nivel de energía, posibilidad de cubrir a compañeros cuando faltan.*

*Hubieron algunos filtros que no se respetaron (con las edades, etc.). Pero más allá de eso todo anduvo bien.*

En cuanto a la necesidad de una mayor capacitación en habilidades blandas, es probable que esta demanda provenga de comparar las acciones que realiza el CEDEL con las de fundaciones. De hecho, algunos entrevistados-as realizaron muy dicha asociación:

*Estaría bueno de que a su gente les hagan entrenamientos o capacitaciones en lo básica.... Aunque eso lo hacen.... tal vez es reforzar habilidades blandas. Pone como ej, a Forge con un espacio de formación con normas y requisitos y exigencias, eso es positivo. Es un proceso largo, a veces de 2 años. Los chicos se anotan, hay una selección y solo algunos entran (no les dan becas, solo subsidios a la fundación para que hagan todo este proyecto). Se toman el laburo de hacerlo con quienes están dispuestos al esfuerzo (200-300 chicos al año). Los hacen elegir alguna orientación y todo lo hacen con empresas. Logística, marketing digital, administración,*

*gastronomía.....etc. AL final del primer año ya pueden comenzar a ingresar a empresas.*

De hecho, parte del fundamento del reclamo se vincula a disminuir los costos de los imponderables a la hora de contratar personal, tal como señala un gerente de una empresa de servicios para las empresas:

*El problema es que nosotros no tenemos forma de evaluar cómo le va a ir a la persona, porque la demanda es tan urgente que no podés tener otras formas de tests más usuales. A lo sumo te tenés que conformar con un psicométrico muy, pero muy básico y de última tampoco te va a dar la data (saber si va a aguantar y no faltar, lo que importa acá es el PRESENTISMO). No seas conflictivo, hablá bien.*

Es importante al respecto marcar claramente los límites y las posibilidades de iniciativas públicas como las que realiza CEDEL, que constituye un organismo público que debe responder a demandas no solo más masivas sino constituida por perfiles mucho más heterogéneos (en términos sociodemográficos), en tiempos más acotados y con recursos limitados. De todas maneras, en sus vínculos con las empresas y otras asociaciones, puede incluir en el marco de sus actividades aquellas que atiendan a este reclamo. De hecho, las actividades mencionadas desarrolladas entre una empresa del área energética y la fundación pescar en el marco del CEDEL puede erigirse como ejemplo de buena práctica.

Finalmente, si bien no fue una propuesta extensiva entre los entrevistados, se mencionó que un aspecto para mejorar el alcance de CEDEL es lograr involucrar a más empresas cercanas al barrio (aledañas como en el microcentro) a que participen del proyecto. Tomando en cuenta que en la realidad el número de contrataciones por empresa continúa siendo reducido, el ampliar la base de participación de empresas redundaría en un agregado de mayor demanda de trabajadores del barrio. Nuevamente el factor cercanía es considerado el principal aspecto de atracción.

*Estamos ahí ... en conversaciones para ver si podemos convocar en algún momento a empresas, muchas pueden ser las que trabajan con nosotros por vínculos comerciales, como bancos o de consumo masivo, invitarlos a compartirles el programa, decirles que estuvimos formando estos perfiles de personas, a que los tengan en cuenta en sus procesos de selección, a que se involucren a que sean parte de las propuestas. Eso se puede hacer vía CEDEL, avanzado este programa, ellos podrían convocar a los hoteles que hay por la zona o los supermercados, restaurantes, las empresas de la zona y compartirles lo que estuvimos desarrollando y decirles tenemos estos 50 perfiles de gente que se formó en atención al cliente, cuanto tengan una búsqueda en estas áreas ténganlos en cuenta. Después estas personas tendrán que pasar por un proceso de selección como cualquiera, pero ya con un camino allanado en lo que es su formación. Eso en lo personal es lo que me gustaría tratar de reforzar este año. Ese es el punto que me gustaría mejorar. Después hay que ver os resultados del año pasado (los 20 que terminaron el año pasado).*

## **La perspectiva de los participantes**

Esta sección se basa en el análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a participantes del CEDEL. Se trata de varones y mujeres con perfiles sociodemográficos diversos, y también con experiencias disímiles -de vida, de formación y de experiencia laboral. Si bien todos los entrevistados se han acercado al CEDEL y realizado el taller de orientación laboral, no todos obtuvieron un empleo a través de CEDEL y, de haberlo hecho, no necesariamente lo mantenían al ser entrevistados. Esta diversidad de experiencias ya sea con CEDEL por un lado, y con las empresas que los contrataron por el otro, son imprescindibles para tener un panorama más comprensivo para poder identificar los aspectos que ellos priorizan y valoran a la hora de buscar y permanecer en un empleo.

## Características de los entrevistados

Se entrevistaron a 21 mujeres y 9 varones, con edades entre 19 y 53 años, con un promedio de 30 años. La mitad (15) son argentinos y la otra mitad incluye personas nacidas en Bolivia (5), Paraguay (4), Perú (4) y otros países (2). En cuanto a la educación, cinco no completaron la secundaria (si bien algunos de ellos asisten a un establecimiento educativo para completarla), 9 tienen la secundaria completa, y 16 indicaron tener algún estudio superior -varios de ellos lo hicieron en su país de origen. La mayoría o nació en el Barrio o vive al menos hace más de 10 años. Tres de los entrevistados residen en el barrio de manera más reciente (5 años y menos) y dos no viven actualmente, pero lo habían hecho en el pasado.

Para dos de las entrevistadas el CEDEL representó el espacio de búsqueda para su primer empleo. Se trata de dos adolescentes recién graduadas (o a punto de hacerlo) del secundario quienes no han tenido ningún empleo. Como es sabido, son justamente los jóvenes -y particularmente quienes no tienen mucha formación o experiencia- un grupo que tiene mayores dificultades para insertarse en el mercado de trabajo, y particularmente el formal. Es por ello que muchas de las empresas tienen programas específicos vinculados a la oferta de primer empleo.

El resto, en cambio, tiene experiencia laboral si bien muy diversa: desde trabajos eventuales e informales en tareas de limpieza, o trabajos domiciliarios, hasta empleos formales y por períodos muy prolongados. En conjunto se trata de mujeres y varones que han tenido experiencia de trabajo, de cumplir horarios, y de cumplir consignas. En muchos casos, fueron justamente las condiciones de trabajo -en conjunción con los salarios percibidos- los que precipitaron la renuncia o la búsqueda de un nuevo empleo. En otros casos fueron por despidos, principalmente por reducción de personal, -si bien también se refirieron a problemas con el supervisor o jefe.

## Acercamiento al CEDEL y formación

La folletería (volantes y cartelera) y la recomendación por parte de algún amigo son las principales vías por las que los entrevistados conocieron y se acercaron al CEDEL. Lógicamente la expectativa principal se vincula a la búsqueda de empleo, en algunos casos debido a estar desempleados y en otros buscando una mejor oportunidad laboral para poder cambiar de empleo -por descontento con relación a la tarea realizada, las condiciones laborales, y/o la remuneración. Tres de los entrevistados indicaron que la motivación principal para acercarse al CEDEL fue para capacitarse.

En relación a la capacitación recibida, 17 de los 30 entrevistados asistieron únicamente al Taller de orientación laboral (TOL) mientras que los 13 restantes realizaron además otros cursos de capacitación, como de inglés, computación, limpieza hospitalaria, limpieza hotelera, coaching personal, electricidad domiciliaria e industrial, reparación de telefonía celular, atención al cliente, y venta para *call center* son algunos ejemplos de los cursos mencionados. La duración de estos es variable, con un rango de unas pocas horas (en un encuentro) hasta 3 meses.

La mayoría hace una evaluación positiva de su paso por el CEDEL. En cuanto al taller de orientación laboral, se valora el aprendizaje y confección de un *curriculum*, y el entrenamiento y consejo a la hora de ser entrevistado. Para algunos, particularmente quienes ya han tenido experiencia laboral (y formal), si bien esto no es necesariamente nuevo ni novedoso lo rescatan igualmente en función de cómo hacer una mejor presentación de los antecedentes, y de sentirse más preparados a la hora de ser entrevistados, gracias a los consejos prácticos que ofrecen los talleristas. Uno de los entrevistados indicó que los talleres le fueron útiles para conocer aspectos vinculados a los derechos de los trabajadores. También se pondera el acompañamiento y apoyo por parte del equipo de trabajo y el incentivo e información para la búsqueda laboral de manera independiente.



Sólo una minoría, en cambio, indicó que los talleres de orientación laboral no les aportaron nada nuevo más allá de las posibilidades concretas y referencias para conseguir empleo -aspecto que claramente todos valoran.

Algunos entrevistados pudieron precisar algunos aspectos que podrían ser mejorados. Con relación a la capacitación se sugirió, por un lado, expandir las opciones, así como también profundizar durante el TOL sobre aspectos vinculados a derechos -específicamente aquellos relativos a la aplicabilidad y acceso a seguro de desempleo. Otro de los temas mencionados fue la necesidad de ayuda y asistencia para la homologación de títulos obtenidos en el extranjero. Como se viera previamente, muchos de los residentes han estudiado -ya sea el secundario o estudios terciarios o universitarios- en el exterior.

También se hicieron algunas sugerencias con relación a la explicación de los criterios para la selección de personas a ser entrevistadas. En este sentido se mencionó una supuesta “falta de transparencia” y /o la necesidad de “insistir” para que un candidato sea considerado.

Sin duda, y en términos generales la experiencia y vínculo con el CEDEL es valorado positivamente, aún entre quienes no han obtenido un empleo aún a través de ellos. Como se detalla más adelante, el CEDEL funciona como una “carta de recomendación” que posibilita ser atendido y considerado por empresas a las que -a los ojos y experiencia de los entrevistados- difícilmente podrían tener acceso si se presentaran directamente, por los prejuicios asociados a *ser poco trabajadores, poco responsables, poco capacitados y -peor aún, incluso delincuentes por el solo hecho de vivir en el Barrio.*

### **Doble domicilio: los prejuicios asociados a vivir en el Barrio 31**

A diferencia de lo que opinan los encargados de recursos humanos de las empresas, las personas entrevistadas indican que

existe un prejuicio por vivir en el Barrio 31, o “la villa” como la continúan llamando que atenta contra sus posibilidades de ser considerados para un empleo por diversos motivos. El primero, por la rápida asociación entre vivir en el Barrio con la delincuencia, como ejemplifican alguno de los entrevistados: *“..ya solo decir que sos de la villa “nos miran de pie a cabeza”; “piensan que son todos chorros”; “se asocia con malos hábitos... con droga y delincuencia”*

Otro de los prejuicios asociados a vivir en el Barrio es que la gente no quiere o no le gusta trabajar, o no es lo suficientemente responsable para desempeñarse adecuadamente en un trabajo formal: *“Hay una idea de que la gente del barrio es poco trabajadora”; “.. o que no están dispuestos a hacer ningún esfuerzo (que viven de planes y subsidios)”*.

Consecuentemente, y de acuerdo con los testimonios de muchos entrevistados, indicar en un currículum la dirección del Barrio es garantía de no ser considerado. Parece haber consenso en este aspecto y la estrategia más común es la de poner una dirección externa -que en algunos casos es la de un pariente, o una dirección pasada. Fueron un número significativo de los entrevistados que así lo indicaron. Algunos, a partir de la experiencia de buscar trabajos, dejar currículums y que nunca los llamen -y siguiendo el consejo de un amigo o amiga. Otros, ya directamente así lo hicieron a partir de la información que circula dentro del barrio.

Esta idea no escapa a ninguno de los entrevistados, ya sea que tenga baja instrucción, pocos o muchos antecedentes laborales, o sea una estudiante universitaria de la UBA, quien también afirma que tiene armados dos currículums uno con dirección real y otro con dirección externa al barrio con el fin de escapar a los prejuicios que se tienen sobre la gente que vive en el barrio.

En este mismo sentido, de ser posible también no indican su domicilio real en su documento, lo cual es percibido como una ventaja, como lo señala una de las entrevistadas:

*“Me sentí beneficiada por tener la dirección de la casa de mi mamá en el DNI... y la mayoría de la gente del barrio intenta tener una dirección externa, ya que sino no los contratan”*  
(mujer, 19 años)

## Entrevistas y contrataciones

Consultados sobre la experiencia de ser entrevistados, la mayoría relató experiencias positivas, aun cuando no fueran contratados para el trabajo. En este sentido indicaron que se sintieron cómodos, que fueron tratados bien, con amabilidad, cortesía, y respeto. Solamente una de las participantes indicó que se sintió desvalorizada durante la entrevista, lo que asoció al hecho de residir en el Barrio (si bien también coincidió con el hecho de que se postulaba en una institución de primer nivel para un puesto sin ningún tipo de experiencia previa.

En general se sintieron seguros y preparados (si bien algunos reconocen ponerse algo nerviosos) pero lo cierto es que en la mayoría de los casos se trata de mujeres y varones que han tenido vasta experiencia laboral, y también tenido alguna entrevista de trabajo similar. Ellos igual valoran el entrenamiento recibido en el Taller de orientación laboral, que es sin duda más determinante entre aquellos sin o poca experiencia laboral formal.

Las modalidades de entrevistas son variadas, en algunos casos solo grupales, y en grupales seguidas de individuales, dependiendo de la posición a la que se postula. En algunos casos se realizan en las propias empresas, y con frecuencia en el CEDEL. Sin duda, es en el CEDEL donde las personas participantes se sienten más cómodas y a gusto.

Como es de anticipar, las características de las entrevistas varían mucho con relación al puesto de trabajo. En aquellos que son más calificados, incluso incluyen algún tipo de evaluación o ejercicio práctico, y una entrevista individual más profunda, en la que se indaga más por las experiencias laborales previas. Son en estas ocasiones donde se manifiesta la potencial falta de adecuación o

preparación del entrevistado con el puesto a desarrollar, como fuera señalado por las empresas.

Así, por ejemplo, Estela (22 años) fue entrevistada para un puesto administrativo en una dependencia pública nacional, y cree que no fue contratada por no saber usar la computadora. En ese momento se encontraba trabajando en un comercio (y estudiando pastelería), y había también participado en un curso de ventas, si bien su aspiración era la de acceder a un puesto administrativo. En este caso, Estela comprendió bien su situación y de hecho la impulsó a inscribirse y asistir a un curso de computación.

Otro caso, si bien en otro sector es el de Alicia, quien es enfermera, pero nunca trabajó en esa ocupación. Fue entrevistada en dos sanatorios de primer nivel y no fue contratada, en uno de ellos por no haber contestado correctamente las preguntas de un examen y en otro no fue siquiera considerada por no tener experiencia. Alicia fue la única entrevistada que indicó haberse sentido discriminada y desvalorizada durante la entrevista. El resto de las personas entrevistadas, coincidieron en señalar el buen trato, y respeto por parte de los potenciales empleadores.

La mención a un trato respetuoso y amable contrasta con sus prejuicios sobre los empleadores durante el proceso de contratación. Sin duda, la intermediación del CEDEL opera (a los ojos de los postulantes) como una carta de recomendación que los respalda. Asimismo, el hecho de asistir a una entrevista a través del CEDEL -con el consecuente hecho de que el empleador sabe viven en el Barrio- los “libera” de tener que pensar que tienen que ocultar información, como la de residir en el Barrio.

En la mayoría de las ocasiones, en cambio, la entrevista de trabajo derivó en una oferta laboral. En general, la contratación se realiza por un período de prueba antes de ser empleado de manera permanente. Pero también a muchos de los entrevistados se les ofreció contratos temporarios, o contratación en calidad de monotributistas, condiciones que no suelen resultar atractivas. En estos casos, es la situación personal (y de su entorno familiar) los

aspectos determinantes para aceptar (o no) un empleo con el que no está del todo conforme, tanto por las condiciones laborales como en algunos casos también por la tarea a realizar.

Para algunos, sobre todo aquellos que son candidatos más calificados, que son quienes tienen mayores oportunidades y por ende de poder obtener un mejor empleo. En este sentido, no es únicamente la educación formal, ni la experiencia laboral, sino también la manera que se desenvuelven, cómo se expresan, y la conexión que establecen con la gente, los que los vuelve candidatos más competentes.

### **Desempeño laboral**

Con relación al desempeño laboral, los relatos de los entrevistados coinciden -al igual que lo hacen los empleadores- en que no hay diferencias con cualquier otro empleado o compañero que no reside en el Barrio. Las condiciones de trabajo, horarios, turnos o tareas, no se asignan de manera diferencial.

Un tercio de los entrevistados no está actualmente conforme con su trabajo particularmente por las condiciones laborales y por el salario. Se advierte, en algunos casos, que las modalidades de contratación y las exigencias impuestas en la propia labor son difíciles de cumplir. Por ejemplo, algunas labores de tipo mecánicas como el lavado de vajilla o la preparación de alimentos pueden llegar a ser muy demandante si se realiza sin descanso por períodos prolongados. Lo mismo ocurre con demandas para cubrir horarios de otros trabajadores que se ausentan (situaciones que debieran ser descriptas con claridad al momento de la contratación). Para el resto de los contratados, las experiencias laborales fueron en general buenas, muchos continúan trabajando, en relación de dependencia.

Sin duda, y en particular para las y los jóvenes que hacen sus primeros pasos en el mercado laboral, la capacitación previa para el puesto de trabajo (la que funciona como una extensa entrevista laboral) así como la formación continua por parte de los

supervisores o empleadores es muy relevante para forjar experiencia de trabajo, cumplimiento de horarios, y el desarrollo de habilidades blandas, etc. Esta estrategia debe ser fomentada también entre adultos jóvenes, particularmente quienes no han tenido experiencia de trabajo o cuentan con escasa formación o calificación.

Las experiencias laborales de los entrevistados, por ende, no se distinguen de las de aquellos residentes en otros barrios. Nuestra muestra está compuesta por una mayoría de personas que contaban con experiencia laboral previa, casi todos en empleos formales. Los motivos por los cuales han dejado (o querido cambiar su trabajo) son diversos: descontento con salario, o con horarios, o con carga de trabajo, con la tarea realizada, lejanía, o mal vínculo con compañeros, jefes o supervisores. Y aquellos que actualmente no están contentos o satisfechos, son en general por las mismas razones. Ninguno, una vez en el trabajo, se ha sentido ni discriminado ni destrutado por sus compañeros, o supervisores. Es cierto también que la experiencia es reciente, por lo que todos quienes están empleados tienen muy poca antigüedad.

## Resumen y recomendaciones

Los resultados de este estudio muestran el valor de iniciativas públicas como la que lleva a cabo el CEDEL en el Barrio 31 para acercar una oferta variada de trabajadores a una demanda de trabajo formal local por parte de empresas privadas y oficinas de gobierno.

Los participantes de esta experiencia (tanto quienes buscan empleo como quienes lo ofrecen) la valoran positivamente. Si bien se encuentra en una etapa incipiente, la variedad de perfiles sociodemográficos encontrados, la cercanía de esta oferta de trabajo, el seguimiento que desde el CEDEL se efectúa durante todo el proceso, la capacitación que ofrecen en habilidades blandas y en algunas competencias específicas, y el rol para derribar estereotipos y prejuicios con relación a la población trabajadora

residente en áreas carenciadas son aspectos clave de esta alta valoración.

El contexto recesivo y de escaso dinamismo del mercado de trabajo dificulta grandemente evaluar el impacto de la experiencia CEDEL en la efectiva obtención de empleo entre los participantes (de un total de 100 personas que culminaron el Taller de Orientación Laboral 13 consiguieron empleo). Una evaluación de impacto requeriría de un plazo de tiempo más prolongado y el haber operado en distintos momentos del ciclo económico.

En este contexto, un aspecto clave para mejorar esta performance es sin duda ampliar el número de empresas vinculadas al programa y aceitar los mecanismos que tornen a los participantes más atractivos en los procesos de contratación. Ambas acciones implican un apoyo sostenido al programa, ya que requieren un fuerte compromiso e inversión para mantener las actividades necesarias para generar un impacto en términos de empleabilidad.

La diferencia específica de esta iniciativa es que forma parte de un proceso de integración social más amplio en el barrio y que por su localización presenta ventajas comparativas. A ello debe sumarse que la población que se acerca al CEDEL tiene perfiles y experiencias laborales variadas que los tornan atractivos para el mercado laboral. Estos son aspectos que deben ser destacados para lograr un mayor interés por parte de las empresas.

Las personas participantes valoraron al CEDEL por posibilitarles haber sido entrevistadas (y en algunos casos ser contratadas) por empresas privadas formales y oficinas de gobierno. Ellas consideran que sin el CEDEL como “carta de presentación” difícilmente tendrían acceso a esos empleos, ya que sin este respaldo, no serían consideradas (debido a los prejuicios de contratar a personas residentes en villas). Este es un punto crucial, para residentes en áreas vulnerables, **estas intermediaciones institucionales son muy relevantes para la obtención de un empleo formal.**

En general los participantes del programa se mostraron satisfechos con los trabajos obtenidos, aunque una porción no despreciable

manifestó no estar conformes con las condiciones laborales y de salario. Esta situación se condice con el hecho de que numerosas ofertas son empleos por plazos reducidos, horarios rotativos, elevada intensidad del ritmo de trabajo y bajos ingresos.

En función de los resultados presentados en este estudio se efectúan recomendaciones para futuras iniciativas que operen con similares objetivos.

- a. Realización de estudio diagnóstico sobre el tejido empresarial (determinación de los perfiles de los potenciales trabajadores) y las **oportunidades de empleo a nivel local**. Este tipo de informe es clave a la hora de establecer la potencialidad y características de la demanda de trabajo local.
- b. Contacto personal con las empresas para realizar **presentación de programa** y acordar visitas in-situ. El contacto inicial, así como el mantenimiento de vínculos periódicos con las empresas es clave para lograr mantener el interés con el programa, calibrar los perfiles solicitados y ofrecidos, así como ampliar la oferta de solicitudes de empleo.
- c. Participación de personas con experiencia laboral previa en el área de recursos humanos de empresas privadas en **equipos técnicos del programa**. Como se mostró con la experiencia del CEDEL este es un aspecto clave y altamente valorado ya que facilita la comprensión mutua y reafirma lazos de confianza (entre organismos público y privados).
- d. Elaboración de un **registro dinámico** de participantes al programa que permita un monitoreo continuo de la marcha del programa. Dicho registro si bien toma como unidad de análisis al trabajador deberá contener información también información que permita examinar a las empresas participantes en cuanto al número de



entrevistas realizadas, número de contratos, duración, etc.

- e. Dictado un **Taller de Orientación Laboral** que sea obligatorio completar, para ser considerado en cualquier contacto laboral. Se sugiere que dicho taller se realice teniendo en cuenta **los perfiles de los participantes**, es decir proponga adaptaciones de acuerdo con algunos criterios vinculados a las necesidades. Estas necesidades pueden implicar en algunos casos un período formativo en fortalecimiento de habilidades blandas algo más extenso.
- f. Promoción de convenios con empresas locales y con centros de formación profesional para el **dictado de capacitaciones** específicas en el barrio con certificación.
- g. Con relación a las empresas participantes, es importante que en los procesos de selección de personal realicen una clara **explicitación de las condiciones** de trabajo, incluyendo la imposibilidad de recontratar a personas que no superaron el período de prueba (habiendo sido despedidas por motivos ajenos al trabajador), o la posibilidad de rápidas terminaciones laborales por motivos ajenos al trabajador.