



COL·LECCIÓ IMAS

Innovació i Metodologia en Afers Socials

Col·lecció Actes 1/2023

Actas del IX Congreso de la Red Española de Política Social (2023)

ISSN: 2659-5273

Itinerarios de empleo personalizado en la intervención con personas en situación de sinhogarismo en HOGAR SÍ

Daniel Ferrera López, HOGAR SÍ (daniel.ferrera@hogarsi.org)

Lorena Yusta Pérez, HOGAR SÍ (lorena.yusta@hogarsi.org)



El contingut de la REVISTA ALIMARA de l'IMAS està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial_SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Resumen

Las personas en situación de sinhogarismo se encuentran en la posición más extrema de pobreza; además, siendo totalmente visibles a nuestros ojos en cada paseo por la ciudad, el conocimiento sobre su problemática es muy escaso. Su estereotipo, fuertemente arraigado en el imaginario de la sociedad, desdibuja la necesidad de dirigir políticas de empleo activas específicas para ellas.

Según la Encuesta sobre personas sin hogar, un 47 % de estas personas realizan búsqueda de empleo y la pérdida de empleo sería la segunda causa del sinhogarismo en España, sólo por detrás de la pérdida de la propia vivienda (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2022). Vivir en la calle agrava los problemas de salud física y mental: el 24,7 % de estas personas han intentado suicidarse y el 45,2 % presentaba riesgo de suicidio (Calvo-García *et al.*, 2016).

La presente comunicación arroja luz sobre la necesidad de aplicar políticas activas de empleo enfocadas hacia las personas sin hogar, reformulándolas hacia un modelo de empleo personalizado que sitúe a la persona en el centro para potenciar su inserción sociolaboral. Itinerarios para la inclusión diseñan e implementa esta metodología poniendo el foco en la evaluación y en la excelencia de una intervención integral en lo referente al empleo.

Palabras clave

Sinhogarismo, empleo personalizado, inclusión, evaluación, autonomía

1 Introducción

En España hay, al menos, 37.000 personas en situación de sinhogarismo. De todas estas, 28.552 acuden a centros de atención (INE, 2022) y más de 8.000 viven de manera estable en la calle (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2016). Si bien el 78 % considera que tener un empleo solucionaría su situación de sinhogarismo, solamente un 47,7 % se encuentra en búsqueda activa de empleo, mientras que el 42 % no busca por problemas de salud (INE, 2022). Estos datos, que reflejan la dificultad de la intervención en el ámbito de la inclusión sociolaboral de las personas en situación de sinhogarismo, enlazan con unas políticas diseñadas para su implementación genérica con grupos en riesgo de exclusión que no responden a las necesidades específicas de estas personas (Vera Ortiz y Caro Sagüés, 2022).

Políticas como la creación del Ingreso Mínimo Vital (IMV) resultan insuficientes debido a que la situación de las personas sin hogar implica una falta de recursos que deriva en el desconocimiento de si pueden ser o no beneficiarias de este recurso, siendo percibido únicamente por el 34 % de las personas que han realizado la solicitud (HOGAR SÍ, 2021). Por tanto, resulta indispensable apostar por la transformación de los programas de empleo y las metodologías de acompañamiento para la inserción laboral de las personas en situación de sinhogarismo, incidiendo en las políticas públicas, pero realizando también un trabajo conjunto de la mano de todo el tejido económico, favoreciendo el desarrollo de las empresas de inserción (HOGAR SÍ, 2023).

En este contexto y gracias al Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y a los fondos europeos Next Generation, HOGAR SÍ apuesta por un modelo de empleo personalizado para personas en situación de sinhogarismo con *Itinerarios para la inclusión*, programa que forma parte de los 16 pilotos iniciales ligados al IMV y desarrollados en toda España.

2 Metodología

2.1 Contexto

En un contexto en el que solo un 5,3 % de las personas sin hogar tiene empleo, un 17 % cobra el IMV o una renta mínima, un 30 % no tiene ningún tipo de ingreso y un 27 % manifiesta haber llegado a esta situación tras haber perdido el empleo (INE, 2022), *Itinerarios para la inclusión* surge para evaluar y desarrollar el modelo de empleo personalizado de HOGAR SÍ con la finalidad de ofrecer una solución al sinhogarismo basada en el empleo. A través de un plan alineado con el propósito, la visión y los principios de la entidad, pone el foco en la indagación del talento y en las habilidades y los recursos de la persona, ofreciendo al personal técnico una mayor información sobre las habilidades, capacidades y motivaciones de las personas durante la propia intervención, así como en la negociación con la empresa empleadora, sustituyendo las evaluaciones más tradicionales por las de procesos, permitiendo un seguimiento constante de la intervención y la valoración de herramientas tanto de esta, como de la propia evaluación.

Dirigido a personas en situación de máxima exclusión residencial, prioritariamente en la escala ETHOS 1 y 2 (FEANTSA, 2005) que, además, no tengan empleo estable (en posesión del permiso de trabajo o tarjeta roja de asilo renovable con autorización de trabajo, que no hayan trabajado en el último año más de un 20 % acumulado y sin ingresos económicos regulares en los últimos nueve meses), *Itinerarios para la inclusión* se desarrolla en seis ciudades: A Coruña, Cartagena, Madrid, Murcia, Palma de Mallorca y Valencia. La muestra consta de 344 personas divididas en dos metodologías, cuya entrada fue aleatorizada para poder asegurar que los resultados entre ambos grupos se deben al tipo de intervención. Estos dos grupos son el experimental, que interviene de acuerdo con el modelo de empleo personalizado, y grupo control, con una intervención tradicional. Busca la consecución de tres objetivos: (1) desarrollar un modelo de empleo personalizado en el ámbito del sinhogarismo, que facilite la salida autónoma del sistema de atención especializada, mediante el acceso y la estabilización en el mercado de trabajo; (2) evaluar la eficacia y la eficiencia del modelo en relación con otros modelos tradicionales de empleo basados en el desarrollo de itinerarios de inserción laboral; y (3) fomentar la transferencia del conocimiento al proceso de elaboración de políticas públicas y rendir cuentas sobre sus resultados.

2.2 Metodología de la intervención

Si bien la financiación recibida para el desarrollo de *Itinerarios para la inclusión* se centra en el diseño de un programa de evaluación que compare la metodología de empleo tradicional con la personalizada y desde HOGAR SÍ estamos realizando una evaluación exhaustiva (de impacto, de procesos, de eficiencia económica y de satisfacción), la presente comunicación se centra en desarrollar la metodología de la intervención, enmarcándose dentro del objetivo del fomento de la transferencia de conocimiento, en aras de favorecer la replicabilidad del modelo.

Para garantizar la prestación de un servicio centrado en la persona, la intervención planteada se estructura en torno a cuatro fases que se implementan de forma progresiva, pero cuyos tiempos y linealidad dependerán de las particularidades de cada caso:

1. *Fase de descubrimiento*: cuya finalidad es la de tener un mayor conocimiento sobre la persona y que esta misma aumente su autoconocimiento, reconociendo y determinando sus intereses, talentos y fortalezas. Las estrategias del descubrimiento refuerzan los diagnósticos sobre empleabilidad más

tradicionales y ofrecen a los técnicos información rica y cualitativa, mediante un proceso de escucha activa que va más allá de las entrevistas formales o de completar registros. El proceso de aprendizaje aquí está centrado en la situación personal más que en la laboral, con interés en conocer también el entorno de la persona para detectar agentes facilitadores del empleo dentro de su posible capital social. Se trata de descubrir, no solo de preguntar o ver; es fundamental para identificar la contribución que la persona puede hacer al mercado laboral y generar un plan posterior de búsqueda de empleo, de formación o de identificación de necesidades de apoyo y ajustes razonables. La duración de la fase, el número de sesiones y su periodicidad depende de cada caso, siendo de especial importancia crear el vínculo en las primeras citas, combinar el acompañamiento tanto dentro como fuera de la oficina y basar todos los procesos en la escucha activa, fundamental para la creación y el desarrollo de dicho vínculo. Esta fase finaliza cuando se ha logrado definir el objetivo profesional e identificado las necesidades de apoyo.

2. *Fase de activación*: que comienza con la presentación de la cartera de servicios que permitirá a la persona activar recursos del programa en función de su objetivo y con enfoque a facilitar romper las barreras para alcanzarlo. Utilizando la información obtenida durante el descubrimiento y los servicios que la persona quiera activar, diseñará con apoyo del/la profesional un plan de trabajo que determine los pasos según los objetivos que se marque. Los procesos con personas en situación de sinhogarismo son a menudo inestables e imprevisibles por la cantidad de variables no resueltas derivadas de las circunstancias que impactan inevitablemente en la búsqueda y mantenimiento del empleo, pero es importante marcar unos objetivos genéricos que guíen la intervención en un inicio y permitan redirigir y consensuar más adelante. Esta planificación permite acordar qué recursos y apoyos activar para que la persona logre sus objetivos y será ella la que la construya el plan con el apoyo del programa, controlando así su proceso.
3. *Fase de incorporación*: en la que la persona se encuentra en búsqueda activa de empleo y donde se continuará con el acompañamiento necesario para que la provisión de apoyos aporte las condiciones óptimas que deriven en la consecución de un empleo. Es importante ajustar las expectativas e intereses con las realidades y exigencias de un sistema competitivo, pero sin condicionar los objetivos profesionales. Al acompañamiento que continúa del/la técnico/a de empleo, se suma de manera constante el/la técnico/a especializada en empresas para ir contrastando si las ofertas presentadas responden a los objetivos planteados. Si la persona realiza una búsqueda de empleo autónoma, se impulsará ésta con los apoyos que necesite; si es más activa por parte del programa, se intentará fomentar igualmente esa autonomía. Se debe tener en cuenta además que buscar empleo no es lineal y enfocar los procesos de selección que no deriven en una inserción laboral no como una derrota, si no como un logro obtenido del que aprender. Con la incorporación al empleo se vuelve clave el acompañamiento en los primeros días de la inserción para que se produzca una correcta adaptación al puesto y detectar aspectos que la entorpezcan.
4. *Fase de mantenimiento*: que busca afianzar la presencia en el mercado laboral, por lo que apoyos y acuerdos estarán enfocados a mantener y/o mejorar el empleo y que sea una oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional que permita fomentar la autonomía para afrontar futuros procesos. La clave en cuanto a estos apoyos es su carácter diferencial, ya que no sólo pretenden una inserción laboral, sino también el posterior mantenimiento. Esta fase comienza con la revisión en conjunto el plan de trabajo y los servicios que la persona activó. Se reenfojarán los objetivos necesarios y se determinarán qué servicios son ahora importantes mantener y/o activar y en qué tiempos. El acceso al empleo supone un cambio en la disponibilidad de la persona y el camino hacia su independencia, por lo que debemos explicar lo que persigue ahora el acompañamiento, acordando los momentos y ubicación para continuar la intervención. Tras estas cuatro fases, con la reiterada paulatina de los apoyos, se procederá a la salida del programa,

manteniendo un seguimiento de la persona y pudiendo reactivar la intervención en cualquiera de sus fases en caso de ser necesario.

Durante todo el proceso resultará imprescindible trabajar la intervención en el entorno comunitario, así como las alianzas con empresas, favoreciendo una gestión altamente profesionalizada, la construcción de relaciones estables más allá de acciones puntuales con empresas, que sirvan para fomentar procesos de inserción en los que la empresa sea considerada como una aliada, así como la orientación de todos los procesos para dar respuesta a las expectativas de las empresas. Elementos clave durante todo el proceso, que diferencia al modelo de empleo personalizado del tradicional, son la reducción de la ratio de atención, la inclusión de apoyos económicos y la intervención en todas las áreas que impactan al empleo.

Durante la intervención, y favoreciendo la evaluación transaccional, la metodología de evaluación se compaginará con la metodología de intervención a través de una herramienta de especial importancia en el desarrollo del programa de empleo personalizado: el *Customer Journey* (o viaje de la clientela). Esta herramienta es la representación de la experiencia subjetiva del cliente (o persona participante) en el programa, que comienza desde que este detecta una necesidad o identifica un problema y contacta con la entidad para encontrar una respuesta hasta su salida, una vez cubierta dicha necesidad. Cada persona tiene unas características y necesidades propias, por lo que cada viaje se constituye como una experiencia única, siendo así tanto su duración como las interacciones y las respuestas que se ofrecen diversas y adaptadas. Si bien, para la elaboración del CJ se han tenido en cuenta una serie de cuestiones transversales y comunes (arquetipos de personas que comparten características en su perfil; serie de procesos estándar para abordar la respuesta a las necesidades, basados en principios comunes que responden al modelo de intervención de HOGAR SÍ; momentos de interacción críticos en los que se juega el éxito de la intervención porque se repiten en múltiples personas y procesos), tratando de esta forma de extraer y agrupar elementos fundamentales que generen aprendizajes transferibles y generalizables, al menos en un amplio porcentaje de los casos. La aplicación del CJ permitirá realizar una evaluación transaccional a lo largo de todos los *touch points* del proceso, permitiendo de esta forma detectar las necesidades de la clientela durante el propio desarrollo de la intervención. Asimismo, se pretende identificar cómo se siente la clientela en cada momento del proceso para poder analizar si es necesario realizar modificaciones y/o implementar distintas estrategias.

3 Resultados y conclusiones

A pesar de que el desarrollo del proyecto está en marcha y no ha finalizado el periodo de intervención, podemos extraer ya numerosos aprendizajes que están permitiendo definir la metodología de empleo personalizado adaptándola a la realidad de las personas y del contexto sociolaboral. El foco en el desarrollo e implantación de un modelo metodológico ha permitido generar espacios de trabajo común en los que se ha reflexionado con una mirada crítica y constructiva, buscando extraer procedimientos que permitan llevar a cabo una intervención de calidad, centrada en mejorar las oportunidades de las personas respetando su posición y criterio.

Además, tanto en los espacios que se ha compartido con las personas participantes, como en la información que comparte el equipo de intervención, ya se observa el impacto que una metodología con tiempos de intervención mayores e integrales está teniendo en la mejora de la calidad de vida de los y las participantes. El avance en muchos de los procesos se observa positivo, con casos de éxito que consiguen mantener su empleo, acceder a una vivienda y pensar en un futuro estable. Sin duda alguna, merece destacar también la satisfacción que muestran las personas con el programa, que tanto en casos de consecución de empleo como en los que todavía no se ha logrado, resulta a priori muy positiva; el vínculo que se genera con la metodología personalizada permite una relación horizontal y de confianza, que resulta determinante en un acompañamiento complejo y con circunstancias cambiantes derivadas de la situación de alta

vulnerabilidad. Aunque será la evaluación quien aporte unas conclusiones objetivas, obtener estas primeras impresiones resulta alentador para seguir desarrollando la metodología.

Los resultados cuantitativos observados hasta el momento también van arrojando luz sobre el impacto del empleo personalizado en comparación con el empleo tradicional. La tasa de retención (porcentaje de personas que se mantienen activas en el programa sobre las personas que entraron y que no han salido exitosamente) es mayor cuando se aplica la metodología personalizada (74%) en comparación con los itinerarios tradicionales (66%). Es decir; las personas vinculan en mayor medida al aplicar una intervención personalizada. Por otro lado, los resultados observados en cuanto a la tasa de incorporación laboral (porcentaje de personas con al menos un contrato sobre el número de personas en intervención) son alentadores. Esta tasa en el grupo experimental alcanza un valor de 54.3% mientras que en el grupo control representa el 37.5%. A través del empleo personalizado se logra un número mayor de inserciones laborales en comparación con los itinerarios tradicionales. En la actualidad estamos evaluando el mantenimiento en el tiempo de estas inserciones, un aspecto en el que a través del empleo personalizado se pone mucho foco.

Por último, cabe destacar que los resultados del programa van más allá de la inserción laboral, existen impactos en la situación de vivienda, salud, situación administrativa, salud financiera; en definitiva, en la calidad de vida. En palabras de una persona participante del programa: *«he podido lograr un empleo, un hogar y, por tanto, recuperar mi vida»*. La aplicación de modelos basados en la planificación centrada en la persona son clave para erradicación del sinhogarismo.

Referencias bibliográficas

- Calvo-García, F., Giralt-Vázquez, C., Calvet-Roura, A. y Carbonells-Sánchez, X. (2016). Riesgo de suicidio en población sin hogar. *Clínica y Salud*, 27, 89-96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.05.002>
- Federación Europea de Organizaciones Nacionales que trabajan con Personas sin Hogar (2005). Tipología europea de sin hogar y exclusión residencial. Recuperado de: https://www.feantsa.org/download/ethos_spain-24518105836657575492.pdf
- HOGAR SÍ (2021). Ingreso Mínimo Vital y sinhogarismo. ¿Una protección estructural para toda la sociedad? Recuperado de: <https://hogarsi.org/wp-content/uploads/2021/12/ingreso-minimo-vital-imv-sinhogarismo.pdf>
- HOGAR SÍ (2023). Una legislatura clave para resolver el sinhogarismo. Propuestas electorales. Recuperado de: https://hogarsi.org/wp-content/uploads/2023/03/VF_PROPUESTAS-ELECTORALES-2023-AMBITO-AUTONOMICO-Y-MUNICIPAL_logo-ministerio.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2022). Encuesta a las personas sin hogar. Año 2022. Recuperado de: <https://www.ine.es/>
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2016). Estrategia Nacional Integral para Personas Sin Hogar 2015-2020. Aprobada por Acuerdo de Consejo de Ministros de 6 de noviembre de 2015. Recuperado de: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/servicios-sociales/Personas-sin-hogar/docs/EstrategiaPSH20152020.pdf>
- Vera Ortiz, E. y Caro Sagüés, G. A. (24 de noviembre de 2022). Sinhogarismo e Itinerarios para la Inclusión ligados al IMV: La experiencia de HOGAR SÍ [comunicación]. IV Congreso Internacional ICAAA. Innovación pública, reconstrucción de la democracia y sostenibilidad para un mundo post-COVID. Madrid, España. <https://www.ucm.es/icca/programa-iv-congreso>