



Programa Erasmus+ – KA220-VET - Asociaciones de cooperación en el ámbito de la educación y la formación profesionales



INCLUYE - 2023-1-RO01-KA220-VET-000160043

GUÍA PARA EMPLEADORES

Cómo facilitar el acceso al empleo a las
personas vulnerables y refugiadas

2024

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





INTRODUCCIÓN

Esta investigación se llevó a cabo en el marco de la implementación del Programa Erasmus+, el proyecto KA220-VET - Asociaciones de Cooperación en Educación y Formación Profesional "INCLUDE", con el número de identificación 2023-1-RO01-KA220-VET-000160043, junto con todas las organizaciones asociadas de cuatro países de la UE: Rumanía, Italia, España e Irlanda.

Los principales objetivos del proyecto fueron ayudar a las personas vulnerables a conseguir empleo mediante:

- Sensibilizar a los empleadores sobre los problemas existentes de las personas vulnerables, como los NEET y los refugiados ucranianos, en el proceso de empleo
- Desarrollar la capacidad organizativa de los proveedores de educación y formación profesional (EFP) para preparar a las personas vulnerables, como los NEET y los refugiados ucranianos, para su integración en el mercado laboral moderno
- Aumentar el grado de adaptación de las categorías vulnerables de trabajadores, como los NEET y los refugiados, a los rápidos cambios en el mercado laboral.

Esta guía se ha elaborado en respuesta a los crecientes desafíos que enfrentan empleadores y solicitantes de empleo en el mercado laboral europeo. En los países socios, importantes cambios sociales y económicos, como el aumento del número de jóvenes que no estudian ni trabajan, los flujos migratorios y la llegada de refugiados, en particular de Ucrania, han intensificado la necesidad de prácticas laborales más inclusivas, flexibles e informadas.

Muchas personas vulnerables se enfrentan a múltiples barreras para el empleo, entre ellas cualificaciones bajas o desactualizadas, habilidades digitales limitadas, dificultades lingüísticas, falta de experiencia profesional y discriminación social.

Al mismo tiempo, los empleadores, especialmente en el sector servicios, suelen reportar escasez de trabajadores, pero se sienten insuficientemente preparados para contratar, integrar y retener a trabajadores de entornos vulnerables. Esta disparidad pone de



relieve la necesidad de herramientas prácticas para apoyar a ambas partes del proceso de contratación.

Esta guía tiene como objetivo apoyar a empleadores, personal de RR. HH., pymes y directivos, ofreciendo orientación clara, práctica y accesible sobre cómo comprender mejor a las personas vulnerables que buscan empleo y crear prácticas de contratación y de trabajo inclusivas. Se basa en investigaciones transnacionales, intercambios directos de experiencias, formación para empleadores y colaboración entre proveedores de formación profesional, ONG y empresas de Rumanía, Italia, España e Irlanda.

La guía se centra en:

- comprender quiénes son las personas vulnerables y los refugiados y qué desafíos enfrentan;
- identificar las habilidades y el potencial que estos candidatos aportan al lugar de trabajo;
- adaptar las prácticas de reclutamiento, incorporación y lugar de trabajo para que sean más inclusivas;
- Promover beneficios mutuos para empleadores y empleados a través de la diversidad, la responsabilidad social y el empleo sostenible.

Desarrollada en rumano, italiano, español e inglés, esta guía está diseñada para ser práctica, transferible y fácil de usar. Puede ser aplicada por empleadores de diferentes sectores y adaptada a diferentes contextos nacionales y locales. En definitiva, su objetivo es contribuir a un acceso más justo al empleo, a organizaciones más sólidas y a unos mercados laborales europeos más inclusivos.



Capítulo 1

Comprender a las personas vulnerables en el mercado laboral

El acceso al empleo es una condición clave para la inclusión social, la autonomía y la integración a largo plazo. Sin embargo, para muchas personas en Europa, entrar y permanecer en el mercado laboral sigue siendo extremadamente difícil debido a una combinación de barreras sociales, económicas, educativas y culturales. Este capítulo pretende proporcionar a los empleadores una comprensión clara de quiénes son las personas vulnerables, por qué enfrentan dificultades en el empleo y por qué su inclusión es tanto una responsabilidad social como una oportunidad.

1.1 Quiénes son las personas vulnerables?

En el contexto de esta guía y del proyecto INCLUDE, se entiende por personas vulnerables a quienes enfrentan un mayor riesgo de exclusión social y desempleo. En los países socios, las principales categorías identificadas incluyen:

- **Ninis**(jóvenes que no están en ningún programa educativo, laboral o de formación profesional);
- **Refugiados y migrantes**, incluidas las personas desplazadas por el conflicto (por ejemplo, los refugiados ucranianos);
- **adultos desempleados de larga duración** con cualificaciones obsoletas o limitadas;
- **Roma y otras minorías étnicas** expuestos a la discriminación;
- **Las mujeres enfrentan múltiples barreras**, como responsabilidades de cuidado, antecedentes migratorios o falta de experiencia profesional formal;
- **Adultos poco cualificados** con habilidades digitales, lingüísticas o vocacionales limitadas.



Aunque estos grupos difieren en términos de antecedentes y experiencia de vida, comparten desafíos comunes relacionados con el acceso al mercado laboral.

1.2 Barreras comunes al empleo

Las personas vulnerables a menudo enfrentan barreras múltiples e interconectadas cuando buscan trabajo:

- **Cualificaciones débiles u obsoletas** que no corresponden a las exigencias actuales del mercado laboral;
- **Falta de habilidades digitales** lo que dificulta la búsqueda de empleo, la redacción de CV o la comunicación con los empleadores;
- **Barreras del idioma**, especialmente para los refugiados y los migrantes;
- **Experiencia profesional limitada o historial laboral informal**, a menudo no reconocidos por los empleadores;
- **Baja confianza en sí mismo y miedo al rechazo**, causadas por el desempleo repetido o la discriminación;
- **Malentendidos sociales y culturales** entre empleadores y candidatos;
- **Obstáculos legales o administrativos**, como el reconocimiento de cualificaciones o cuestiones de residencia.

Estas barreras no reflejan una falta de motivación o deseo de trabajar, sino más bien una falta de apoyo y oportunidades personalizadas.

1.3 Por qué los empleadores juegan un papel clave

Los empleadores son actores clave en la reducción de la exclusión laboral. En muchas regiones, especialmente en el sector servicios, las empresas se enfrentan a una escasez de trabajadores mientras las personas vulnerables permanecen desempleadas. Al comprender la realidad de las personas vulnerables que buscan empleo, los empleadores pueden:



- acceso a una fuerza laboral motivada y leal;
- reducir la rotación de personal mediante la inversión en prácticas inclusivas;
- contribuye a la cohesión social y la diversidad en el lugar de trabajo;
- mejorar el perfil de responsabilidad social de su empresa;
- beneficiarse de los mecanismos de apoyo ofrecidos por proveedores de educación vocacional y técnica, ONG e instituciones públicas.

El empleo inclusivo no es caridad: es una asociación mutuamente beneficiosa entre empleadores y solicitantes de empleo.

1.4. Por qué es importante el empleo inclusivo hoy en día?

El empleo inclusivo se ha convertido en una prioridad crucial en el mercado laboral actual debido a los profundos cambios sociales, económicos y demográficos. En toda Europa, los empleadores se enfrentan a la escasez de mano de obra en sectores clave, mientras que grandes grupos de personas —como los jóvenes que no estudian ni trabajan, los refugiados, los migrantes, los desempleados de larga duración, las personas poco cualificadas y las minorías étnicas— siguen excluidos de empleos estables. Esta paradoja pone de relieve las barreras estructurales, más que la falta de potencial humano.

El empleo inclusivo aborda estos desafíos promoviendo la igualdad de acceso a las oportunidades laborales, un trato justo y entornos laborales propicios para todas las personas, independientemente de su origen o circunstancias personales. Reconoce que las personas vulnerables a menudo se enfrentan a barreras como la educación formal limitada, las barreras lingüísticas, la discriminación, la falta de habilidades digitales o la baja autoestima. Al adaptar activamente las prácticas de contratación, incorporación y en el lugar de trabajo, los empleadores pueden convertir la diversidad en una fortaleza en lugar de un desafío.



Beneficios para empleadores, empleados y la sociedad

Beneficios para los empleadores

Los empleadores que adoptan prácticas de contratación inclusivas obtienen acceso a una mayor cartera de talento en un momento en que muchos sectores tienen dificultades para contratar personal. Los lugares de trabajo inclusivos suelen experimentar una mayor lealtad de los empleados, una menor rotación del personal y una mayor motivación, ya que los trabajadores se sienten valorados y apoyados. Los equipos diversos también fomentan la creatividad, la adaptabilidad y la resolución de problemas, aspectos cruciales en sectores competitivos y orientados al cliente, como el de los servicios. Además, los empleadores inclusivos mejoran su imagen pública y su perfil de responsabilidad social corporativa, generando confianza con clientes, socios y comunidades locales.

Beneficios para empleados

Para las personas vulnerables, el empleo inclusivo ofrece más que un simple empleo: ofrece dignidad, estabilidad y un camino hacia el desarrollo personal. El empleo aumenta la confianza en uno mismo, la independencia y la inclusión social, ayudando a las personas a reconstruir sus vidas tras periodos de exclusión o desplazamiento. Los entornos laborales que brindan apoyo permiten a los empleados desarrollar habilidades profesionales, digitales y sociales, mejorando su empleabilidad a largo plazo y sus perspectivas de carrera.

Beneficios para la sociedad

A nivel social, el empleo inclusivo contribuye a reducir el desempleo, la pobreza y la exclusión social. Fortalece la cohesión social al fomentar la interacción entre diferentes grupos sociales y culturales y reducir los estereotipos y la discriminación. Desde una perspectiva económica, aumenta la productividad, amplía la base impositiva y reduce el gasto público en asistencia social.



Por lo tanto, el empleo inclusivo desempeña un papel clave en la construcción de sociedades más equitativas, resilientes y sostenibles.

1.5. Mitos y realidades sobre el empleo de personas vulnerables

Una barrera común para el empleo inclusivo es la persistencia de mitos en torno a las personas vulnerables, como los refugiados, los ninis, los desempleados de larga duración, las comunidades romaníes o las personas con baja cualificación. Los empleadores pueden asumir que estas personas no son de fiar, están desmotivadas, poco cualificadas o que requerirán un apoyo excesivo. En realidad, la experiencia de proyectos y los estudios del mercado laboral europeo muestran que la mayoría de las personas vulnerables que buscan empleo demuestran una alta motivación, lealtad y compromiso, especialmente cuando se les ofrece una oportunidad justa y una orientación básica. Muchas de las barreras a las que se enfrentan, como la limitada experiencia profesional, las dificultades con el idioma o la falta de confianza, no son indicadores de bajo potencial, sino más bien el resultado de la exclusión social y el acceso limitado a las oportunidades.

La experiencia práctica de los empleadores que participan en el proyecto confirma que, con expectativas claras, mentoría y prácticas laborales inclusivas, los empleados vulnerables pueden alcanzar el mismo nivel que otros trabajadores y, a menudo, demostrar mayor estabilidad y retención. Abordar los mitos mediante información precisa, ejemplos reales e interacción directa ayuda a los empleadores a tomar decisiones basadas en la evidencia y reduce el miedo o la resistencia a la contratación inclusiva.



**YES!
Access.**

HIRING PEOPLE WITH DISABILITIES

MYTH VS FACTS

Myth: Hiring people with disabilities is costly.		Fact: Most accommodations cost nothing, and those that do average less than \$500. The return on investment is far greater through retention, morale, and innovation.
Myth: People with disabilities can't perform at the same level.		Fact: Research shows that employees with disabilities have equal or higher performance, and they have some of the highest retention rates.
Myth: Accessibility only benefits a small group.		Fact: Accessibility benefits everyone. From captions and flexible schedules to ramps and ergonomic tools — accessibility makes for overall happier employees.
Myth: People with disabilities don't want to work.		Fact: Most people with disabilities are eager to work but face barriers. Removing bias and improving access to opportunities unlocks an untapped talent pool.

#YesAccess

1.6. La diversidad como fortaleza en el ámbito laboral

La diversidad en el entorno laboral no es un reto que deba gestionarse, sino un activo estratégico que fortalece a las organizaciones. Los equipos compuestos por personas de diferentes orígenes aportan perspectivas, enfoques de resolución de problemas y habilidades interpersonales diversas. Emplear a personas vulnerables contribuye a una cultura organizacional más adaptable, empática y socialmente responsable. Especialmente en el sector



servicios, los equipos diversos están mejor preparados para comprender y responder a las necesidades de una base de clientes diversa.

Desde una perspectiva organizacional, la diversidad potencia la innovación, el compromiso de los empleados y la reputación de la empresa, a la vez que promueve el cumplimiento de las normas éticas y legales. Los lugares de trabajo inclusivos tienden a experimentar una menor rotación de personal y una mayor cohesión del equipo cuando se fomenta activamente la diversidad mediante una comunicación respetuosa, un trato igualitario y políticas internas claras. Al valorar la diversidad, los empleadores no rebajan los estándares, sino que amplían su cartera de talento y construyen organizaciones resilientes y con visión de futuro.

10 Benefits of Workplace Diversity!



1.5 Propósito de este capítulo

Este capítulo sienta las bases para el resto de la guía y ayuda a los empleadores a:



- reconoce la diversidad y el potencial de los candidatos vulnerables;
- para comprender mejor los obstáculos que enfrentan;
- Aborda el reclutamiento y la integración con realismo, empatía y profesionalismo.

Capítulo 2

Marco legal y ético

El empleo inclusivo no es solo una responsabilidad social, sino también una obligación legal y ética para los empleadores de toda la Unión Europea. Crear lugares de trabajo justos, seguros y respetuosos para las personas vulnerables —incluidos los ninis, los refugiados, los migrantes, las comunidades romaníes y otros grupos desfavorecidos— requiere una comprensión clara del marco legal y un firme compromiso con los valores éticos.

2.1 Principios de igualdad de oportunidades y no discriminación

A nivel europeo y nacional, el principio de igualdad de trato en el empleo es fundamental. Los empleadores deben garantizar que ninguna persona sea discriminada por motivos como sexo, origen étnico, nacionalidad, discapacidad, edad, religión, orientación sexual o condición social.

El empleo inclusivo significa:

- igualdad de acceso a la contratación, la formación, la promoción y las condiciones de trabajo;
- criterios de selección justos y transparentes, basados en habilidades y competencias, no en estereotipos;
- adaptaciones razonables para personas con discapacidad o necesidades específicas;
- medidas proactivas para combatir la discriminación indirecta y la exclusión.



Promover la igualdad de oportunidades contribuye a una fuerza laboral más diversa, mejora la cultura organizacional y aumenta la innovación y la productividad.

2.2 Responsabilidades de los empleadores a nivel nacional y europeo

Los empleadores operan dentro de un marco jurídico multidimensional, que incluye directivas de la UE y leyes laborales nacionales. Sus principales responsabilidades incluyen:

- cumplimiento de la legislación laboral relativa a contratos, salarios, jornada de trabajo y seguridad y salud en el trabajo;
- cumplimiento de la normativa de la UE sobre no discriminación, igualdad de remuneración y protección social;
- garantizar que los trabajadores migrantes y los refugiados tengan el derecho legal a trabajar y a acceder a las mismas condiciones de empleo que los demás empleados;
- cooperación con las autoridades públicas, los servicios de empleo y los interlocutores sociales en la integración de los trabajadores vulnerables.

Se alienta a los empleadores no sólo a cumplir los requisitos legales mínimos, sino también a adoptar políticas internas inclusivas que vayan más allá del cumplimiento y apoyen la integración a largo plazo.

2.3 Reclutamiento ético y trato justo

La contratación ética es fundamental al trabajar con grupos vulnerables. Los empleadores deben:

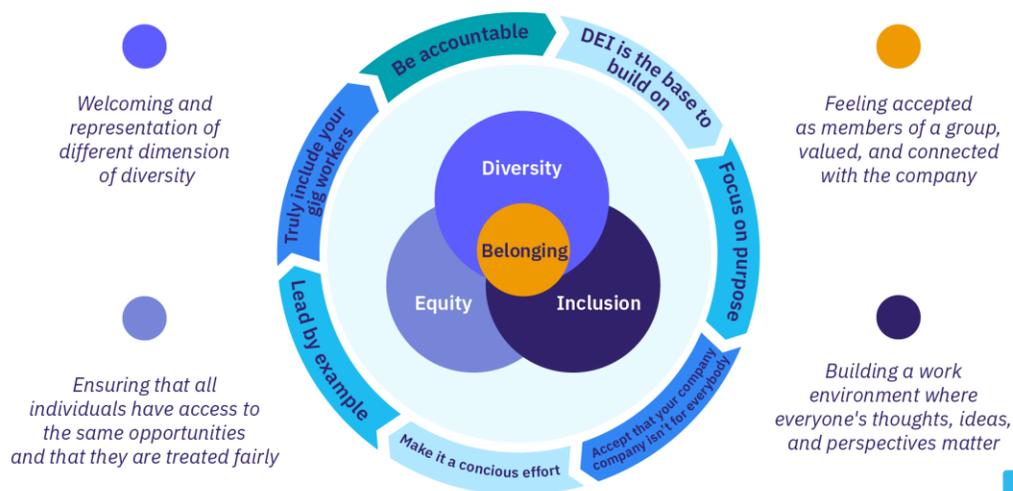
- utilizar descripciones de puestos de trabajo claras y accesibles y procedimientos de contratación transparentes;
- evitar prácticas explotadoras, trabajo no remunerado o empleo informal;
- proporcionar información precisa sobre roles, derechos, deberes y condiciones de trabajo;



- garantizar una remuneración justa y un trato igualitario desde el primer día de empleo.

El trato justo también implica apoyo continuo, retroalimentación constructiva e igualdad de acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Las prácticas éticas de empleo generan confianza, reducen la rotación de personal y fortalecen la reputación del empleador.

Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB) at Organizations



2.4 Crear un ambiente de trabajo seguro y respetuoso

Un entorno laboral seguro y respetuoso es un requisito previo para la inclusión. Los empleadores deberían:

- prevenir el acoso, la intimidación y las conductas discriminatorias;
- promover el respeto mutuo, la conciencia cultural y el trabajo en equipo;
- establecer reglas y procedimientos internos claros para resolver conflictos y quejas;
- garantizar que las normas de seguridad y salud en el trabajo se apliquen a todos los empleados, sin excepción.



Se debe prestar especial atención a los empleados que puedan enfrentar vulnerabilidades adicionales, como barreras lingüísticas, traumas o falta de experiencia profesional previa. La mentoría, la comunicación clara y la supervisión con apoyo son herramientas eficaces para promover la inclusión.

Capítulo 3

Preparando la empresa para el empleo inclusivo

Crear un entorno de trabajo inclusivo no es una acción puntual, sino un proceso organizativo continuo que requiere compromiso, planificación y cooperación. Antes de contratar a personas vulnerables —como ninis, refugiados, migrantes u otros grupos desfavorecidos—, las empresas deben prepararse internamente para garantizar una integración, retención y beneficios mutuos exitosos.

Creando una cultura inclusiva en el lugar de trabajo

Una cultura laboral inclusiva se basa en el respeto, la apertura y la igualdad de oportunidades. Los empleadores deben promover valores como la tolerancia, la diversidad y la equidad mediante políticas internas claras y prácticas diarias. La inclusión debe reflejarse en las declaraciones de misión de la empresa, los códigos de conducta y el comportamiento de la dirección. Cuando los empleados se sienten respetados y valorados, independientemente de su origen, la motivación y la productividad aumentan y se reducen los conflictos.



Concienciar al personal y a la dirección

Los directivos y empleados desempeñan un papel fundamental en la integración exitosa de los trabajadores vulnerables. Las actividades de sensibilización, como capacitaciones breves, talleres o sesiones informativas, ayudan al personal a comprender los desafíos específicos que pueden enfrentar las personas vulnerables (barreras lingüísticas, diferencias culturales, falta de confianza, traumas o experiencia profesional limitada). La sensibilización reduce estereotipos y temores, fomenta la empatía y crea un entorno laboral propicio, donde la diversidad se considera una ventaja y no un riesgo.



Adaptación de procedimientos internos (comunicación, mentoría, supervisión)

Las empresas podrían necesitar adaptar sus procedimientos internos para brindar un mejor apoyo a los empleados vulnerables. Estos pueden incluir:

- utilizando una comunicación clara y sencilla, especialmente durante la integración;
- nombrar un mentor o amigo para apoyar al nuevo empleado en los primeros meses;
- Proporcionar supervisión flexible y retroalimentación regular;
- permitiendo períodos de aprendizaje y adaptación gradual.

Estas adaptaciones no reducen los estándares, sino que ayudan a los empleados a alcanzar de forma más efectiva los niveles de desempeño esperados.

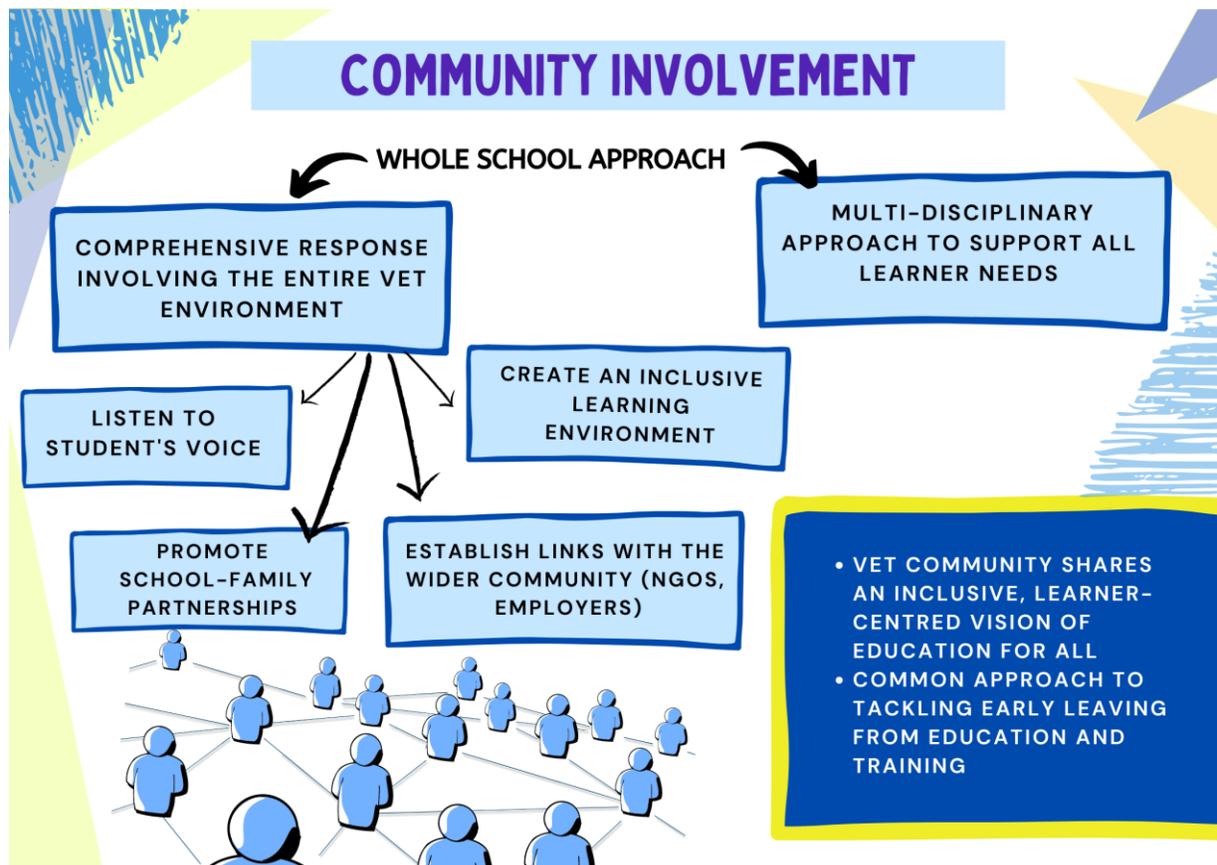


Cooperación con ONG, proveedores de EFP y servicios públicos

El empleo inclusivo alcanza su máximo éxito cuando las empresas no actúan solas. La cooperación con ONG, proveedores de formación profesional y técnica, agencias de empleo y servicios públicos permite a los empleadores:

- identificar a los candidatos adecuados;
- recibir apoyo a través de formación, asesoramiento y mediación;
- acceso a orientación sobre cuestiones jurídicas, sociales y de integración;
- Resolver las dificultades que puedan surgir durante el empleo.

Estas asociaciones reducen los riesgos para los empleadores y crean vías sostenibles para que las personas vulnerables ingresen y permanezcan en el mercado laboral.



Al preparar la empresa internamente y construir alianzas externas sólidas, los empleadores sientan las bases para un empleo exitoso, inclusivo y a largo plazo, aportando beneficios tanto a la organización como a la sociedad en su conjunto.

Capítulo 4

Estrategias de reclutamiento para personas vulnerables

La contratación inclusiva exige que los empleadores reconsideren sus prácticas de contratación tradicionales y se centren en el potencial, la motivación y las competencias transferibles, en lugar de solo en las cualificaciones formales. Las personas vulnerables,



como los jóvenes que no estudian ni trabajan, los refugiados, los gitanos, los desempleados de larga duración o los migrantes, a menudo se enfrentan a barreras que les impiden competir de forma justa en los procesos de contratación estándar, a pesar de poseer competencias valiosas y un fuerte deseo de trabajar.

Adaptación de ofertas y requisitos de empleo

Se recomienda a los empleadores que revisen las descripciones de puestos para garantizar que sean claras, realistas y accesibles. Los requisitos deben limitarse a lo estrictamente necesario para el puesto. Un lenguaje excesivamente complejo, requisitos de cualificación excesivos o criterios de experiencia innecesarios pueden excluir a candidatos adecuados. Las tareas y expectativas deben describirse en términos sencillos, centrándose en lo que la persona realmente hará en el puesto.

Canales de reclutamiento inclusivos

Para llegar a los candidatos vulnerables, los empleadores deben diversificar los canales de reclutamiento más allá de las plataformas en línea tradicionales. Entre las estrategias eficaces se incluye la cooperación con ONG, proveedores de formación profesional y técnica, servicios sociales, agencias de empleo, organizaciones comunitarias e iniciativas locales que trabajan directamente con grupos vulnerables. Estos intermediarios pueden apoyar la preparación de los candidatos y garantizar una mejor adecuación entre las necesidades del empleador y los perfiles individuales.



Procesos de selección sencillos y accesibles

Los procedimientos de contratación deben ser transparentes y fáciles de usar. Simplificar los formularios de solicitud, aceptar solicitudes orales o asistencia para la preparación del CV y permitir flexibilidad en la documentación contribuye a reducir la exclusión. Una comunicación clara sobre cada etapa del proceso genera confianza y fomenta la participación.

Reclutamiento basado en competencias en lugar de reclutamiento basado en cualificaciones

Muchos candidatos vulnerables poseen habilidades prácticas, informales o adquiridas en la vida que no se reflejan en sus cualificaciones. Se anima a los empleadores a evaluar habilidades, actitudes y potencial de aprendizaje, como la fiabilidad, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad o las habilidades manuales. Los días de prueba, las pruebas prácticas o las

A NEW HIRING APPROACH

73% of employers used **skills-based hiring** last year, up from 56 percent in 2022.

Source: The State of Skills-Based Hiring 2023, TestGorilla



evaluaciones breves en el puesto de trabajo pueden ser más eficaces que las entrevistas formales.

Consejos para entrevistas con candidatos vulnerables

Durante las entrevistas, los empleadores deben crear un ambiente seguro y respetuoso. Es fundamental usar un lenguaje claro, evitar la jerga técnica, conceder más tiempo para las respuestas y ser consciente de las barreras culturales o lingüísticas. Las entrevistas deben centrarse en comprender la motivación, las fortalezas y las necesidades de apoyo del candidato, en lugar de destacar sus deficiencias o debilidades.



Al adoptar estrategias de reclutamiento inclusivas, los empleadores no solo amplían su grupo de talentos, sino que también contribuyen a la inclusión social, la diversidad de la fuerza laboral y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.



Capítulo 5

Integración e integración laboral

Una integración exitosa es clave para garantizar que las personas vulnerables, como los niños, los refugiados, los migrantes o los miembros de comunidades marginadas, puedan integrarse de forma sostenible en el mercado laboral. Un proceso de integración bien estructurado y con apoyo reduce el abandono escolar prematuro, fomenta la confianza y mejora la retención a largo plazo.

5.1 Los primeros días en el trabajo: lo que más importa

Los primeros días de trabajo son cruciales para los empleados vulnerables. Una orientación clara, un ambiente acogedor y expectativas realistas ayudan a reducir la ansiedad y la incertidumbre. Los empleadores deberían:

- explicar las reglas, horarios y roles del lugar de trabajo en un lenguaje simple y claro;
- Presentar a los colegas y aclarar quién hace qué;
- para garantizar que el empleado se sienta respetado y seguro desde el principio.

Una primera impresión positiva fortalece la motivación y la confianza.

5.2 Designación de un mentor o tutor

Designar un mentor o tutor en el lugar de trabajo es una de las medidas de integración más eficaces. El mentor:

- apoya al nuevo empleado en la comprensión de las tareas y rutinas;
- responder preguntas prácticas sin miedo a ser juzgado;
- Ayuda a mediar en malentendidos culturales o de comunicación.

La tutoría debe basarse en la empatía, la paciencia y los controles informales periódicos.



5.3 Comunicación clara de tareas y expectativas

Los empleados vulnerables a menudo no tienen dificultades con la motivación, sino con las instrucciones poco claras. Los empleadores deberían:

- proporcionar explicaciones paso a paso;
- utilice demostraciones en lugar de sólo instrucciones verbales;
- Repetir la información cuando sea necesario y comprobar la comprensión.

Una comunicación clara evita errores, frustraciones y pérdida de confianza.

5.4 Apoyo a la adaptación lingüística y cultural

Las diferencias lingüísticas y culturales pueden crear barreras si no se abordan de forma proactiva. Los empleadores pueden apoyar la adaptación mediante:

- uso de vocabulario sencillo y materiales visuales;
- animar a los colegas a comunicarse con respeto y paciencia;
- dando tiempo para un ajuste sin presión.

La conciencia cultural dentro del equipo ayuda a evitar malentendidos y promueve el respeto mutuo.





5.5 Prevención del abandono escolar prematuro

El abandono escolar prematuro suele estar relacionado con el estrés, el aislamiento o la falta de apoyo. Para evitarlo, los empleadores deberían:

- mantener discusiones periódicas de retroalimentación;
- reconocer el progreso, incluso los pequeños logros;
- cooperar con ONG o proveedores de formación vocacional y técnica para obtener asesoramiento o mediación adicional.

Un proceso de integración solidario transforma el empleo en un camino de aprendizaje y empoderamiento, aportando beneficios tanto al empleado como a la empresa.

Mensaje clave:

La integración inclusiva no es una carga adicional: es una inversión en las personas, en la estabilidad y en el desarrollo sostenible de la fuerza laboral.

Capítulo 6

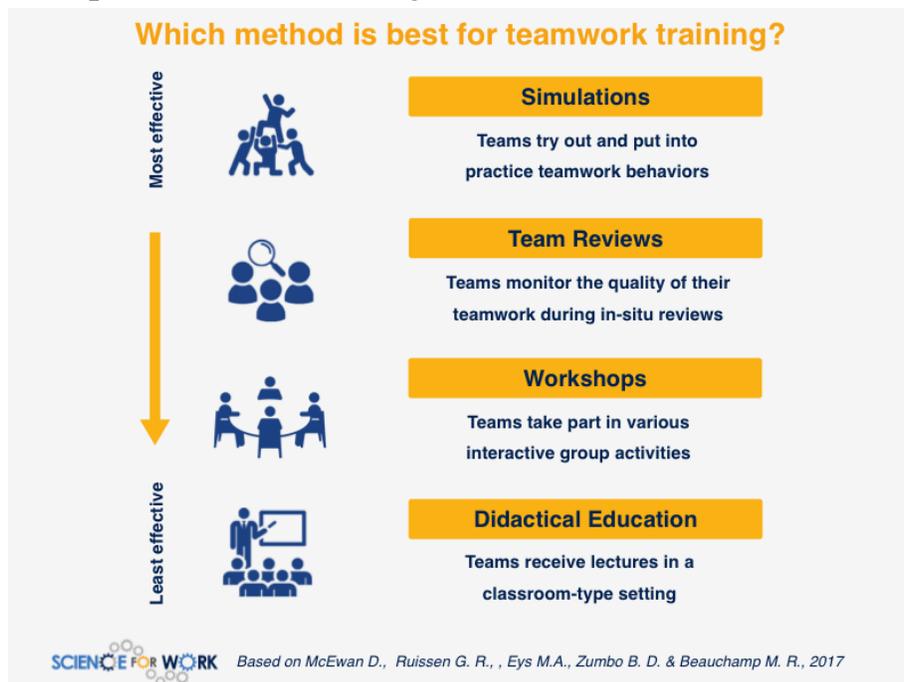
Capacitación y desarrollo de habilidades

La formación y el desarrollo de competencias desempeñan un papel crucial para garantizar la integración y la permanencia a largo plazo de las personas vulnerables en el mercado laboral. Para muchos jóvenes ninos, refugiados, gitanos o adultos desempleados de larga duración, las experiencias de aprendizaje previas pueden verse interrumpidas, ser informales o percibirse de forma negativa. Por lo tanto, los empleadores deben adoptar enfoques de formación flexibles, prácticos y de apoyo que respondan a las necesidades reales del entorno laboral.

La importancia de la formación en el trabajo



La capacitación en el trabajo es uno de los métodos más eficaces para empleados vulnerables, ya que permite que el aprendizaje se lleve a cabo directamente en un entorno laboral real. Este enfoque reduce la ansiedad, fomenta la confianza y ayuda a los participantes a comprender las tareas laborales mediante la observación y la práctica. El aprendizaje práctico es especialmente eficaz para trabajadores poco cualificados y con escasa formación académica.



Módulos de aprendizaje breves y prácticos

Las actividades de capacitación deben estructurarse en módulos breves, claros y prácticos, centrados en tareas o habilidades específicas. Las instrucciones paso a paso, las demostraciones y los ensayos ayudan a los empleados a adquirir habilidades gradualmente sin sentirse abrumados. Este enfoque modular permite a las empresas adaptar el ritmo de la capacitación a las necesidades individuales.

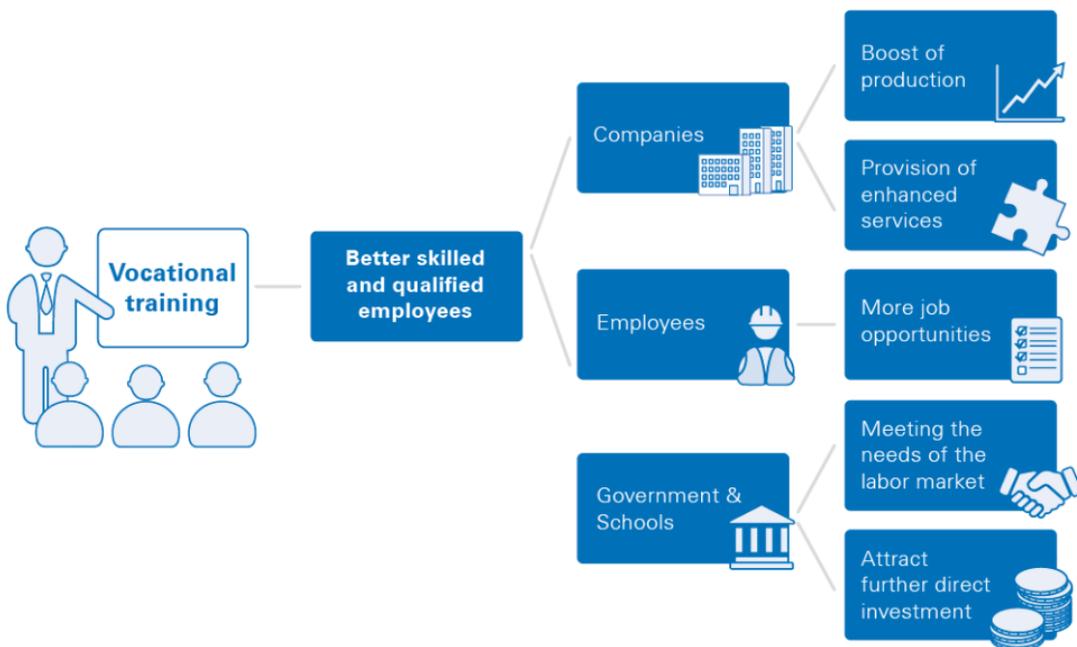
Desarrollo de habilidades transversales

Además de las habilidades técnicas, los empleados vulnerables suelen necesitar apoyo para desarrollar habilidades transversales



(blandas) como la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la resolución de problemas y la responsabilidad. Estas habilidades son esenciales para la integración laboral y se desarrollan mejor mediante prácticas guiadas, retroalimentación y actividades de trabajo en equipo.

VOCATIONAL TRAINING: BENEFITS OF QUALIFIED EMPLOYEES



Apoyando el desarrollo de habilidades digitales

Las competencias digitales básicas son cada vez más necesarias, incluso en empleos del sector servicios. Los empleadores pueden apoyar la inclusión digital ofreciendo formación sencilla sobre el uso de teléfonos inteligentes, programas en línea, aplicaciones de comunicación, formularios digitales o plataformas relacionadas con el entorno laboral. La formación en competencias digitales aumenta la autonomía y mejora el acceso a la información y las oportunidades.



Cooperación con proveedores de formación

Se anima a los empleadores a colaborar con proveedores de formación profesional, ONG y organizaciones de educación para adultos para complementar la formación en el trabajo. Los proveedores externos pueden ofrecer cursos, asesoramiento y certificaciones a medida, mientras que los empleadores garantizan su aplicación práctica. Esta cooperación fortalece las vías de inclusión y garantiza el desarrollo continuo de habilidades más allá del primer empleo.

Al invertir en capacitación inclusiva y desarrollo de habilidades, los empleadores no solo aumentan la productividad, sino que también contribuyen a la inclusión social, la lealtad de los empleados y el desarrollo sostenible de la fuerza laboral, lo que genera beneficios tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

Capítulo 7

Retención y compromiso a largo plazo

Garantizar la retención y el empleo a largo plazo de los empleados vulnerables es un elemento clave para la integración inclusiva en el mercado laboral. La contratación y la integración son solo el primer paso; el empleo sostenible requiere apoyo continuo, confianza mutua y oportunidades claras de desarrollo. Los empleadores desempeñan un papel fundamental en la creación de condiciones estables que permitan a los empleados vulnerables permanecer, desarrollarse y contribuir eficazmente al entorno laboral.

Desarrollar la confianza y la motivación

La confianza se construye mediante la coherencia, la equidad y una comunicación respetuosa. Los empleados vulnerables suelen provenir de entornos caracterizados por la inestabilidad, la



discriminación o repetidos fracasos profesionales. Los empleadores que ofrecen normas claras, horarios predecibles y una supervisión que apoya ayudan a restablecer la confianza y la motivación. Las reuniones periódicas, el diálogo abierto y el apoyo fomentan un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Reconociendo el progreso y los logros

El reconocimiento es una poderosa herramienta de retención. Reconocer pequeños logros, como una mayor puntualidad, la adquisición de habilidades o un trabajo en equipo positivo, fomenta la autoestima y el compromiso. El reconocimiento no tiene por qué ser económico; el reconocimiento verbal, los certificados o las oportunidades de mayor responsabilidad pueden aumentar significativamente la satisfacción y la lealtad laboral.

Acuerdos de trabajo flexibles cuando sea posible

La flexibilidad puede ser esencial para los empleados vulnerables que enfrentan desafíos de salud, familiares o de integración. Cuando sea viable, la flexibilidad horaria, el aumento gradual de la carga de trabajo o la adaptación de los horarios ayudan a los empleados a conciliar las limitaciones personales con las responsabilidades profesionales. Estas medidas reducen el estrés y previenen la pérdida prematura del empleo, a la vez que mantienen la productividad.



Common flexible working arrangements

1



Flextime

2



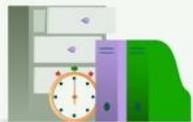
Part-time position

3



Remote work

4



Compressed workweek

5



Shift work

6



Job-sharing

upwork

Prevención y resolución de conflictos

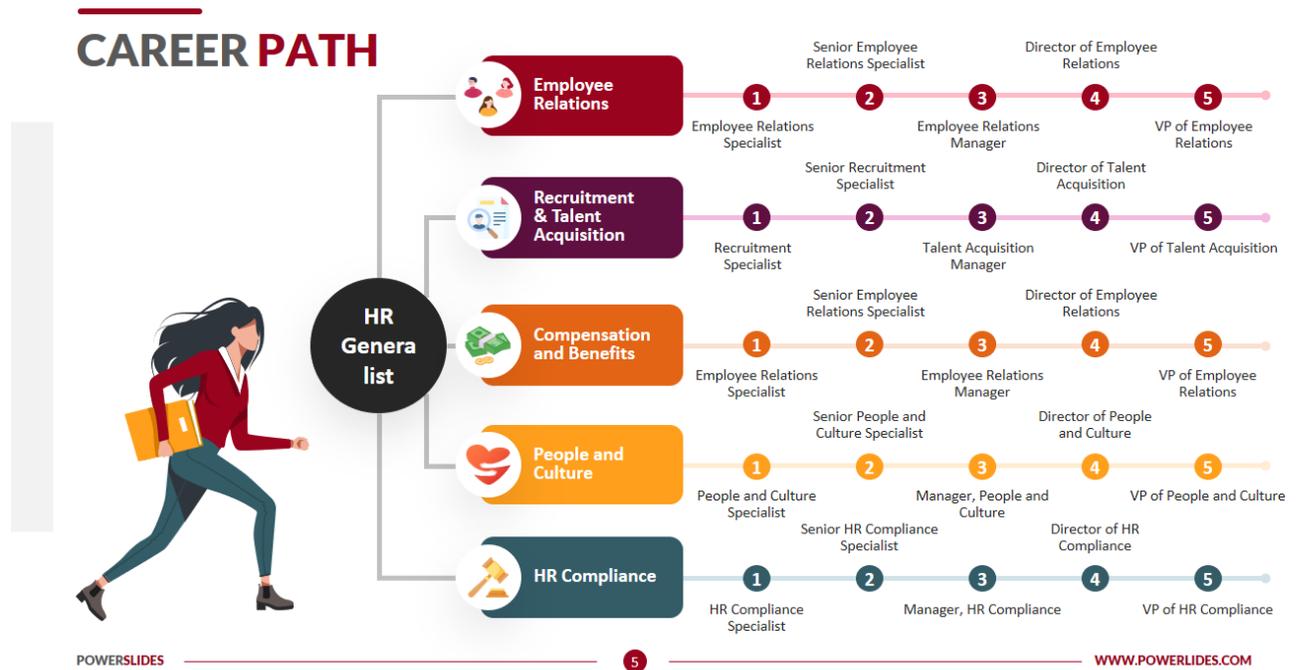
Los entornos laborales diversos pueden enfrentar malentendidos relacionados con la cultura, los estilos de comunicación o las expectativas. Los empleadores deben promover un enfoque proactivo para la prevención de conflictos mediante reglas claras, mecanismos de mediación y personas de contacto designadas (mentores o supervisores). Abordar los conflictos de forma temprana, justa y constructiva protege tanto a los empleados como a la organización.



Rutas de desarrollo profesional para empleados vulnerables

La retención a largo plazo se fortalece cuando los empleados ven perspectivas de crecimiento. Se anima a los empleadores a definir trayectorias profesionales sencillas, como la progresión a tareas más complejas, nuevas responsabilidades u oportunidades de formación profesional continua. La cooperación con proveedores de EFP y ONG puede impulsar la mejora de las competencias y la certificación, permitiendo a los empleados vulnerables desarrollar carreras

profesionales sostenibles, en lugar de permanecer en puestos precarios.



Al invertir en estrategias de retención, los empleadores no solo reducen la rotación de personal y los costos de reclutamiento, sino que también contribuyen a la inclusión social, la estabilidad de la fuerza laboral y un mercado laboral más resistente y diverso.

Capítulo 8

Aspectos legales, éticos y prácticos

Consideraciones jurídicas básicas al emplear refugiados y migrantes

Los empleadores deben garantizar el cumplimiento de la legislación laboral nacional y la normativa pertinente de la UE al contratar a refugiados y migrantes. Esto incluye verificar el derecho legal a trabajar, respetar las condiciones del permiso de residencia y trabajo, y garantizar que los derechos y obligaciones en virtud de los



contratos de trabajo estén claramente definidos en los mismos. La transparencia de los acuerdos contractuales contribuye a la protección tanto del empleador como del empleado y previene prácticas informales o de explotación. La cooperación con los servicios públicos de empleo y las autoridades migratorias puede ayudar a los empleadores a gestionar eficazmente los procedimientos administrativos.

Igualdad, no discriminación y compromiso ético

El empleo inclusivo se basa en los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación, independientemente de la nacionalidad, etnia, género, religión, discapacidad u origen social. El empleo ético exige procesos de contratación justos, igualdad salarial por igual trabajo e igualdad de acceso a la formación y al desarrollo profesional. Los empleadores deben prevenir activamente las conductas discriminatorias y promover una cultura basada en el respeto, la dignidad y la equidad. Las prácticas éticas no solo cumplen con las normas legales, sino que también mejoran la reputación de la organización y el compromiso de los empleados.

Consideraciones de salud y seguridad

Los empleadores tienen la responsabilidad legal y moral de garantizar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados, incluidos los trabajadores vulnerables. Esto implica proporcionar información clara sobre las normas de trabajo, los procedimientos de salud y seguridad y las medidas de prevención de riesgos, utilizando un lenguaje accesible y recursos visuales al...

Es necesario. Se debe prestar especial atención a los trabajadores que desconocen la normativa local o tienen conocimientos limitados de idiomas, garantizando una formación adecuada y una supervisión continua.

Colaboración con instituciones públicas y programas de apoyo



La inclusión efectiva se fortalece mediante la cooperación con instituciones públicas, como agencias de empleo, servicios sociales y autoridades locales, así como con ONG y proveedores de formación. Estos actores pueden ofrecer programas de apoyo, subsidios salariales, programas de mentoría, cursos de idiomas y servicios de mediación. Al participar en los mecanismos de apoyo existentes, los empleadores reducen los riesgos, mejoran la retención y contribuyen a la integración sostenible de las personas vulnerables en el mercado laboral.

Capítulo 9

Herramientas prácticas para empleadores

Este capítulo proporciona herramientas sencillas, concretas y fáciles de usar para apoyar a los empleadores en la implementación de prácticas de empleo inclusivas para personas vulnerables y refugiados. Las herramientas están diseñadas para ser flexibles y adaptables a empresas de diferentes tamaños y sectores, especialmente en el sector servicios.

9.1 Lista de verificación para el reclutamiento inclusivo

Una breve lista de verificación puede ayudar a los empleadores a garantizar que los procesos de contratación sean justos, accesibles e inclusivos:

- Las ofertas de empleo utilizan un lenguaje sencillo y claro
- Los requisitos se centran en las habilidades y la motivación, no solo en los títulos.
- No se aceptan criterios discriminatorios por edad, género, origen, discapacidad o contexto.



Programa Erasmus+ – KA220-VET - Asociaciones de cooperación en el ámbito de la educación y la formación profesionales

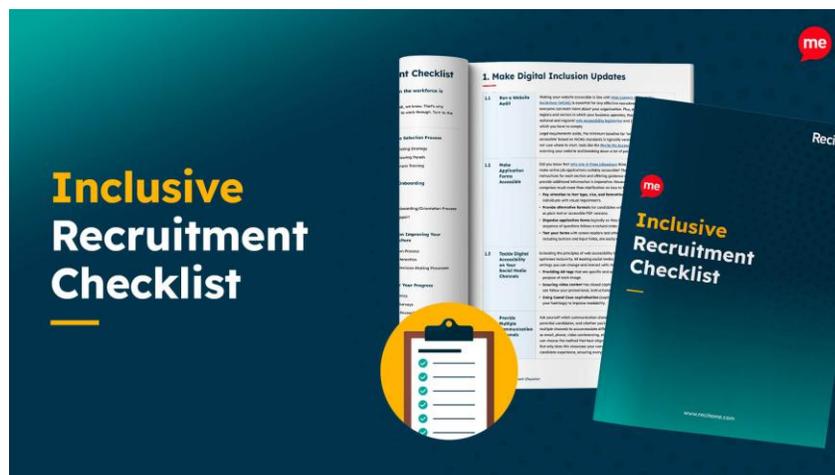


INCLUYE - 2023-1-RO01-KA220-VET-000160043

□ Los canales de reclutamiento llegan a grupos vulnerables (ONG, proveedores de formación profesional, centros comunitarios)

□ El proceso de entrevista es transparente y de apoyo.

Esta lista de verificación ayuda a los empleadores a reducir los sesgos inconscientes y ampliar el acceso a las oportunidades de empleo.





9.2 Plantilla de plan de integración simple

Un proceso de incorporación estructurado aumenta la retención y la confianza:

Semana 1

- Bienvenida y presentación al equipo.
- Explicar las reglas básicas, el programa y los procedimientos de seguridad.
- Designar un mentor

Primer mes

- Tareas de aprendizaje paso a paso
- Momentos breves y regulares de retroalimentación
- Aclarar las expectativas

Un plan de integración simple apoya la adaptación y previene el abandono escolar prematuro.

9.3 Descripción del rol de mentor

El mentor juega un papel clave en la integración:

Principales responsabilidades:

- Explicar las tareas y rutinas diarias.
- Proporcionar apoyo práctico y estímulo.
- Actúa como puente de comunicación entre el empleado y la dirección.
- Identificar dificultades tempranas y proponer soluciones

La mentoría fortalece la confianza, el aprendizaje y la cohesión en el lugar de trabajo.



9.4 Ejemplos de descripciones de puestos de trabajo adaptadas

Descripciones de trabajo inclusivas:

- Utilice tareas claras en lugar de requisitos complejos
- Énfasis en la formación en el trabajo
- Evite calificaciones formales innecesarias
- Destacar el trabajo en equipo y las oportunidades de aprendizaje.



Ejemplo: En lugar de “Se requiere un mínimo de 3 años de experiencia”, utilice “Se aceptan habilidades básicas; se brindará capacitación”.

9.5 Contactos útiles y organizaciones de apoyo

Se anima a los empleadores a cooperar con:

- ONG que trabajan con refugiados y personas vulnerables
- Proveedores de EFP y centros de formación
- Servicios públicos de empleo
- Autoridades locales y servicios sociales

Estas asociaciones brindan apoyo en materia de reclutamiento, capacitación, mediación y oportunidades de financiación.

You should apply if

- You have a good knowledge of JavaScript or TypeScript, and React in particular.
- You want to build an interesting product that delights its users and genuinely serves their needs.
- You know, or are happy to learn Go and use it to contribute to codebases outside your immediate area of expertise.
- You enjoy working in a collaborative, open and creative environment

Right now we're only considering mid to senior level candidates, if you're interested in joining the Geckoboard team but earlier in your career, head to www.geckoboard.com/careers and get in touch. We'll be hiring at different levels throughout the year, so we'd love to hear from you and chat about future jobs!

Conclusión

El uso de herramientas prácticas hace que el empleo inclusivo sea manejable, eficaz y sostenible. Pequeños ajustes pueden generar un impacto positivo significativo para empleadores, empleados y la comunidad en general.



Capítulo 10

Estudios de casos y mejores prácticas

Este capítulo presenta ejemplos prácticos y buenas prácticas desarrolladas y probadas dentro del proyecto rumano (AberbecYti – Vâlcea y Râmnicu Vâlcea), Italia (Región de Molise), España (Valencia) e Irlanda (Athlone) Estos estudios de caso ilustran cómo se pueden aplicar estrategias de empleo inclusivo en diferentes contextos y sectores socioeconómicos, proporcionando lecciones transferibles para los empleadores de toda Europa.

10.1 Rumanía – Berbesti (Condado de Vâlcea): integración liderada por ONG en una zona postindustrial

En AriesYÉLEn Berbeş ti, una antigua ciudad minera que se enfrenta al desempleo de larga duración, la ONG coordinadora Asociación Sociocultural "San Juan Bautista" trabajó con adultos desempleados, jóvenes NEET y personas con habilidades obsoletas.

Buenas prácticas identificadas:

- sesiones individuales de asesoramiento y fomento de la confianza antes del empleo;
- formación en habilidades digitales básicas y de búsqueda de empleo, adaptada a adultos poco cualificados;
- mediación entre solicitantes de empleo vulnerables y empleadores locales.

Lecciones aprendidas:

En zonas afectadas por el declive industrial, el apoyo personalizado y la reintegración gradual son esenciales. Los empleadores se muestran más receptivos cuando las ONG actúan como intermediarios de confianza.



10.2 Rumania – Râmnicu Vâlcea: Adaptación de habilidades en el sector de servicios de belleza

En Râmnicu Vâlcea, la PYME MAKING ART SRL demostró cómo las personas vulnerables pueden integrarse en el sector de la belleza y el cuidado personal.

Buenas prácticas identificadas:

- reclutamiento basado en competencias, centrado en la motivación más que en las cualificaciones formales;
- prácticas breves combinadas con mentoría;
- Asignación gradual de tareas y retroalimentación continua.

Lecciones aprendidas:

Las PYME pueden integrar con éxito a los NINI y a los desempleados de larga duración cuando la formación es práctica, flexible y está estrechamente vinculada a las tareas laborales reales.

10.3 Italia – Región de Molise: Formación de empleadores e inclusión estructurada

En la región de Molise, el CO.GE.M. ha coordinado la formación de empleadores y el intercambio de experiencias, colaborando con PYMES y organizaciones de apoyo a migrantes y refugiados.

Buenas prácticas identificadas:

- capacitar a los empleadores sobre los aspectos legales, éticos y organizativos de la inclusión;
- cooperación con instituciones locales (Cáritas, Cruz Roja, centros de formación);
- Planes de integración estructurados para trabajadores vulnerables.

Lecciones aprendidas:

La sensibilización y la formación de los empleadores son esenciales. El empleo inclusivo funciona mejor cuando las empresas cuentan con el apoyo de un ecosistema local de ONG y servicios públicos.

10.4 España – Valencia: Integración de migrantes y refugiados a través del apoyo comunitario



En Valencia, la Asociación Europea de Mujeres se centró en las mujeres migrantes y refugiadas.

Buenas prácticas identificadas:

- combinar el apoyo al empleo con la orientación lingüística y cultural;
- empoderar a los beneficiarios mediante el apoyo mutuo y la tutoría;
- fuertes vínculos con empleadores locales y apertura a la diversidad.

Lecciones aprendidas:

La integración en el lugar de trabajo es más sostenible cuando se combina con la inclusión social, el apoyo lingüístico y la participación comunitaria, especialmente para las mujeres migrantes.

10.5 Irlanda – Athlone: Integración laboral en el sector hotelero

En Athlone, la PYME DANNYS PIZZERIA, RESTAURANT & TAKEAWAY LIMITED ofreció prácticas para personas vulnerables, incluidos participantes gitanos.

Buenas prácticas identificadas:

- aprender a través de la práctica en un entorno de hospitalidad real;
- nombrar personal experimentado como mentores informales;
- Promover una cultura de equipo respetuosa y multicultural.

Lecciones aprendidas:

Las pequeñas empresas hoteleras pueden ser poderosos agentes de inclusión cuando se centran en la cohesión del equipo, la comunicación clara y el aprendizaje práctico.

10.6 Lecciones generales aprendidas del proyecto

En todos los países, el proyecto destacó que:

- El empleo inclusivo es viable y beneficioso tanto para los empleadores como para las personas vulnerables;



- La cooperación entre las ONG, los proveedores de educación vocacional y técnica, las PYME y las instituciones públicas es esencial;
- Centrarse en las habilidades, la motivación y el apoyo, en lugar de en los déficits, conduce a mejores resultados.

Estos estudios de caso confirman que las prácticas inclusivas son transferibles entre sectores y regiones, contribuyendo al empleo sostenible y a la cohesión social.

Conclusión

Mensajes clave para los empleadores

El empleo inclusivo no es un acto de caridad, sino una decisión empresarial estratégica y sostenible. Los empleadores que abren sus lugares de trabajo a personas vulnerables —como jóvenes que no estudian ni trabajan, refugiados, comunidades romaníes, desempleados de larga duración o adultos con baja cualificación— obtienen acceso a una fuerza laboral motivada, reducen la escasez de personal y fortalecen la cohesión del equipo. Experiencias de Berbe.Ytú (**Valcea**)Râmnicu Vâlcea, Molise, Valencia y Athlone demuestran que, con el apoyo adecuado, los empleados vulnerables pueden convertirse en trabajadores confiables, leales y calificados en el sector servicios.

Estímulo para tomar acción

Se anima a los empleadores a empezar con pasos pequeños y realistas: adaptar los requisitos del puesto, colaborar con ONG y proveedores de formación profesional y técnica (FP), ofrecer mentoría y centrarse en las competencias en lugar de en las cualificaciones formales. Las herramientas, estrategias y ejemplos presentados en esta guía demuestran que el empleo inclusivo es alcanzable en empresas de todos los tamaños. Al colaborar con organizaciones como proveedores de FP, ONG sociales y centros de formación, los



empleadores pueden integrar con éxito a personas vulnerables, a la vez que reciben orientación y apoyo durante todo el proceso.

La inclusión como inversión a largo plazo

La inclusión debe considerarse una inversión a largo plazo en las personas, las comunidades y las empresas. Las empresas que promueven la diversidad están mejor preparadas para los mercados laborales cambiantes, los desafíos sociales y las futuras necesidades de la fuerza laboral. Las prácticas inclusivas contribuyen a la resiliencia económica, la cohesión social y el desarrollo local. Al optar por el empleo inclusivo, los empleadores se convierten en contribuyentes activos a una sociedad más justa, a la vez que construyen organizaciones más sólidas, adaptables y competitivas para el futuro.

Anexidades

1. Glosario de términos clave

- **Personas vulnerables**– personas que se enfrentan a barreras para el empleo (por ejemplo, jóvenes NEET, refugiados, gitanos, desempleados de larga duración).
- **Ninis**– jóvenes que no están en el sistema educativo, no están empleados o no siguen un programa de formación.
- **Empleo inclusivo**– prácticas de empleo que garanticen la igualdad de acceso, el trato justo y el apoyo a trabajadores diversos.
- **Integración**– el proceso de integración de un nuevo empleado en el lugar de trabajo.
- **Mentor/Tutor**– un colega encargado de apoyar a un nuevo empleado durante la adaptación.

2. Enlaces a plataformas y recursos útiles

- Oportunidades de empleo y aprendizaje en Europa:<https://europa.eu>
- Servicios públicos de empleo (nivel nacional)



Programa Erasmus+ – KA220-VET - Asociaciones de cooperación en el ámbito de la educación y la formación profesionales



INCLUYE - 2023-1-RO01-KA220-VET-000160043

- ONG locales y proveedores de EFP que apoyan a grupos vulnerables
- Herramientas digitales para la creación de CV y la búsqueda de empleo (por ejemplo, la plataforma Europass CV)

3. Datos de contacto de las organizaciones asociadas

- **Rumania (Berbice)Y(tú, Valcea)**– Asociación Sociocultural “San Juan Bautista”
- **Rumania (Râmnicu Vâlcea)**– HACIENDO ARTE SRL
- **Italia (Región de Molise)**– CO.GE.M.
- **España (Valencia)**– Asociación Europea de Mujeres
- **Irlanda (Athlone)**– DANNYS PIZZERIA, Restaurante y comida para llevar con responsabilidad limitada

Estas organizaciones pueden brindar orientación, mediación, apoyo de capacitación y asistencia práctica a los empleadores interesados en el reclutamiento inclusivo y la integración laboral.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



El apoyo prestado por la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.