

# 08

Septiembre 2024  
CP-2024-08

**INSTRUCCIONES GENERALES  
PARA TODAS LAS PARTES**



## **“Trabajos con el corazón” para los más vulnerables**

Xavier Ballart

**UAB**  
Universitat  
Autònoma  
de Barcelona

Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:  
<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>

## How to quote this case.

Ballart, Xavier (2024). "Trabajos con el corazon" para los más vulnerables. Case Program Series Ref. CP-2024-08.

## Copyright © 2024 The Author(s).

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0) which permits noncommercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited, and is not altered, transformed, or built upon in any way.

## Authors

**Xavier Ballart** (Full Professor Universitat Autònoma de Barcelona)

**UAB**  
Universitat  
Autònoma  
de Barcelona

Facultat de  
**Ciències  
Polítiques  
i de Sociologia**

  
**IGOP**  
Institut de  
Govern i  
Polítiques  
Públiques

---

## CONTENT

---

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
El usuario tipo de "Feines amb el Cor" .....	4
Ayuda personalizada en tiempos de confusión .....	4
Financiación y relación con "Cáritas" .....	5
Retos para el programa .....	6
<b>Preguntas.....</b>	<b>7</b>

## Introducción

En este caso se presenta "Feines amb el Cor", un programa de empleo, gestionado por una empresa por cuenta de Cáritas para ayudar a personas vulnerables a encontrar trabajo. El programa cumplió diez años en 2024. Durante estos diez años ha atendido a una media de casi 900 personas por año y se acerca a los 10.000 usuarios totales en el momento de escribir estas líneas. El caso ilustra la función de intermediación en la que los servicios públicos de empleo han mostrado muchos problemas. Concretamente, con este programa se consigue atender con personal motivado y de forma flexible a personas con una gran necesidad de encontrar un empleo a corto plazo para sobrevivir. A pesar de las dificultades objetivas por razones de edad, por llegar del extranjero o por su baja autoestima, un gran porcentaje, entorno al 70%, consigue un empleo y un salario. El caso muestra las razones del éxito de esta intervención y al mismo tiempo plantea por qué no se consigue hacer algo similar desde las administraciones públicas.

## Antecedentes

El programa "Feines amb el Cor" fue diseñado por una empresa (Ingeus) y adaptado a las necesidades de Cáritas, la principal ONG de la Iglesia Católica para combatir la pobreza y la exclusión social. Situado en el barrio del Bon Pastor en la frontera noreste de la ciudad de Barcelona, una zona con niveles socio económicos bajos respecto a la media de la ciudad. En este sentido es significativo que la zona en la que está la oficina del programa se conociera como el barrio de "las casas baratas". "Feines amb el Cor" es una pequeña ONG de menos de 20 empleados que se divide en dos partes: la parte mayoritaria está formada por un equipo de asesoras que enseñan y aconsejan de forma personalizada a las personas que buscan un empleo. La parte minoritaria la integra un equipo de técnicas que dedican su principal actividad a establecer relaciones con empresas donde poder colocar a los usuarios del programa. Además, el equipo está formado por personal de apoyo administrativo, un responsable de comunicación y un director junto con las personas que hacen de enlace con Ingeus (que tiene otras operaciones) y los responsables de Cáritas. A lo largo de más de 10 años, incluidos los años de la pandemia, "Feines amb el Cor" ha tenido

un éxito considerable en la colocación de personas vulnerables en trabajos formales si bien es cierto que en su mayoría fueron trabajos temporales de tres o cuatro meses y que a los tres años un 60% declara haber trabajado un 50% del tiempo total.

## El usuario tipo de "Feines amb el Cor"

La mayor parte de los usuarios de "Feines amb el Cor" proceden del extranjero. En un 70% son de otros países, más del 50% son mujeres, un 42% ocupa viviendas poco dignas o viven realquilados en una habitación. Como señaló el periódico La Vanguardia en una entrevista publicada el 12 de enero de 2024, muchos inmigrantes llegan a Barcelona "muertos de miedo por su futuro", en muchos casos se trata de personas mayores con más de 40 o 50 años que tienen hijos y que se vieron obligados a dejar su país por razones económicas. Si en su país trabajaban de contables o abogados, o en posiciones intermedias en empresas, al llegar aquí están dispuestos a trabajar en cualquier cosa que les permita ingresar algún dinero. Los trabajos más accesibles son los de limpiadora, camarera, cajera o de atención al cliente por teléfono. La prioridad de los recién llegados, al igual que la de la mayoría de usuarios de "Feines amb el Cor", es poder contar con algún trabajo y no tanto participar en programas de formación que sean largos o que no estén orientados a encontrar un empleo lo antes posible.

## Ayuda personalizada en tiempos de confusión

El elemento diferencial de "Feines amb el Cor" es la relación estrecha entre asesores y usuarios. A diferencia de servicios públicos similares, en este programa el asesor acompaña y guía al usuario en el proceso de búsqueda de trabajo. Para ello asesor y usuario deben verse un mínimo de una vez a la semana. Durante estas reuniones se prepara el currículum, se preparan cartas de presentación, se busca intensivamente empleos a través de Internet y se comenta qué talleres les serían más útiles a cada persona. En muchos casos es preciso enseñar a los usuarios aspectos básicos del funcionamiento

de algunas páginas webs, además de ayudar en la configuración de correos electrónicos y otras aplicaciones básicas en la sociedad actual. El nivel digital de las personas que necesitan encontrar empleo es variable. Cuando este nivel es más bajo, las primeras fases son más lentas, mientras que en otros casos, cuando las personas son más hábiles con los programas informáticos o con las aplicaciones telefónicas, es posible ir más rápido y dedicar más tiempo a la búsqueda de empleo. En todos los casos, el usuario tiene una persona de referencia que le puede ayudar en aquello que encuentra más dificultades.

El programa ofrece talleres cortos (de unas horas, en medio día, por ejemplo) sobre estos mismos aspectos o aspectos relacionados como, por ejemplo, la actitud que hay que tener en una entrevista de trabajo, cómo hay que ir vestido o la simulación de una entrevista de trabajo. La previsión es que cada usuario atienda a unos 5 o 6 talleres y que, con la ayuda de su asesora, en seis meses, encuentre un empleo. En este sentido el programa limita el tiempo de atención a cada usuario a seis meses, por lo que ambos, asesora y persona interesada, deben hacer todo lo posible para encontrar el empleo en este plazo.

De hecho, el programa se divide en cuatro fases: bienvenida y activación, actualización, búsqueda intensa de trabajo y salida. Los asesores también se ocupan de impartir los talleres y si bien pueden llegar a ocuparse de unos 50 usuarios al mismo tiempo, la idea es que se establezca una relación personalizada y de confianza. Esto cristaliza y puede observarse en el momento de encontrar trabajo que se celebra conjuntamente con las asesoras y con el resto de participantes en el programa. La celebración incluye la actualización del número de personas que encontraron trabajo en el último año que aparece en una pizarra a la vista de todos en una de las salas con ordenadores.

En paralelo a los procesos descritos, un equipo de tres o cuatro personas se dedica exclusivamente a desarrollar contactos con empresas. A lo largo de los años, el programa ha desarrollado una red de empresas en las que potencialmente pueden encontrar empleo los usuarios del programa. En algunos casos se trata de grandes empresas que ya tenían algún tipo de relación con "Cáritas" si bien la mayoría son empresas medianas o pequeñas. A lo largo de diez años, algunas empresas desaparecieron o dejaron de ofrecer empleos mientras que han surgido otras en sectores

parecidos o nuevos. El nivel de los puestos de trabajo ofertados es bajo ya que es el tipo de trabajos a los que pueden tener acceso los usuarios del programa.

Otro elemento clave es la coordinación entre las responsables de crear vínculos con el mundo empresarial y los asesores para valorar en cada caso si la persona o personas que podrían ser seleccionadas para ir a una entrevista es efectivamente una buena candidata para el puesto que se ofrece. Este tipo de gestión es importante para garantizar el éxito en la colocación individual pero también para que las empresas estén satisfechas con las personas que reciben y vuelvan a utilizar el programa como proveedor de posibles nuevos empleados. El programa y sus financiadores tienen como principal objetivo encontrar empleo para las personas que lo necesitan, pero consideran importante la satisfacción de los usuarios, la satisfacción de las empresas y que los buenos resultados alimenten la motivación de los profesionales del programa ya que de su actitud y su nivel de compromiso con los objetivos del programa es fundamental.

En las distintas ocasiones en que el autor de este caso visitó las instalaciones de "Feines amb el Cor", el ambiente era agradable e informal y la persona que en aquel momento se ocupaba de la dirección comentó aspectos curiosos como que el programa había pagado a una usuaria una visita a la peluquería para se pudiera teñir y arreglar el pelo antes de una entrevista para un empleo. Probablemente no es algo muy habitual pero sí es indicativo de una manera de hacer que intenta diferenciarse del modelo burocrático, neutro y frío que se suele encontrar un desempleado en los servicios de empleo. También es indicativo de la importancia que da el programa a que los usuarios tengan confianza en sí mismos y superen sus miedos ante la posibilidad real de conseguir un empleo. Los usuarios del programa suelen tener vidas bastante complicadas y puede ocurrir que no respondan al teléfono o no se presenten a la entrevista con la empresa o que simplemente no se sientan en condiciones físicas o mentales para hacer frente a una prueba.

## Financiación y relación con "Cáritas"

El programa está financiado por "Cáritas" quien se financia a su vez con subvenciones públicas



y donaciones privadas. En torno a un 30% de los usuarios son referidos al programa por otros centros de "Cáritas" y "Feines amb el Cor" reenvía a los usuarios que tienen problemas que el programa no puede atender, como por ejemplo los de vivienda, a otros servicios de "Cáritas". La relación con "Cáritas" no impide al programa tomar sus propias decisiones, en particular sobre posibles cambios en los talleres o en la forma de proceder para adaptarse mejor a las necesidades de los usuarios.

## Retos para el programa

El mercado de trabajo es cambiante y las mismas empresas y sus demandas también. En términos generales, cada vez requieren un mejor conocimiento de herramientas tecnológicas más allá de las competencias básicas sobre el funcionamiento de un ordenador. Para algunos usuarios de "Feines amb el Cor" este puede ser un obstáculo importante, en particular para aquellos que proceden de entornos menos desarrollados y realizaron previamente tareas manuales o tienen un nivel educativo muy bajo. Esta cuestión plantea el problema de la formación y de la necesidad de invertir más tiempo en educación básica y aprendizaje de algunas habilidades antes de entrar en el mercado de trabajo. El dilema entre trabajo inmediato o mejor formación para tener más probabilidades de encontrar empleos de mejor calidad ha estado planteado por mucho tiempo y todo indica que los servicios de empleo públicos en Europa han optado mayoritariamente por completar la educación básica y mejorar la formación para obtener mejores resultados. "Feines amb el cor" ha apostado por priorizar la búsqueda de empleo y, si bien consigue solucionar los problemas inmediatos de muchas personas y mejorar su auto confianza lo que les puede ayudar a encontrar otros trabajos, es posible que sólo lo esté haciendo temporalmente o que no contribuya a que estas personas consigan puestos de mejor calidad a medio o largo plazo.

Otra cuestión relacionada con la anterior es si "Feines amb el Cor" no debería acompañar a aquellos que pierden sus trabajos para ayudarles a mantenerse activos en la búsqueda hasta conseguir nuevos trabajos. Algunos usuarios de "Feines amb el Cor" vuelven a las oficinas del programa para compartir sus experiencias o simplemente para mantener el contacto con los que fueron sus asesores. Sin embargo, la lógica del programa es la de ayudar a aquellos que todavía no han encontrado su primer empleo y la regla de los seis meses limita la posibilidad de acompañar de forma continuada a las mismas personas. Se podría argumentar que, dada la dificultad de conseguir empleos estables, los usuarios van a necesitar ayuda varias veces antes de conseguir solucionar su problema de empleo. Nuevamente el dilema para el programa es si atender a menos usuarios durante un período más prolongado de tiempo con intervalos en los que el usuario va a estar trabajando o si el programa debe atender a más usuarios para que puedan encontrar su primer empleo con la esperanza que la ayuda recibida y su primera experiencia de empleo les permita encontrar otros trabajos si aquella no tiene continuidad.

Finalmente, se puede plantear si el programa "Feines amb el Cor" debe aparecer asociado a Cáritas en términos de imagen. Para los que buscan ayuda y se encuentran en una situación difícil, Cáritas es una excelente referencia en términos de marca. Pero para aquellos que ya entraron en el mercado de trabajo con mayor o menor éxito, volver a Cáritas puede no resultarles tan atractivo al recordarles los momentos difíciles que pasaron. En el mismo sentido, la activación de una red de ex usuarios del programa que puedan apoyar a nuevos usuarios facilitando contactos o posibilidades de empleo en las empresas en las que trabajan podría encontrar un obstáculo en el buen nombre de Cáritas cuando se trata de ayudar a los más vulnerables.

## Preguntas

¿Pueden los servicios públicos desarrollar eficazmente la función de intermediación entre desempleados y empresas? ¿O esta es una función que es mejor dejar a empresas especializadas o a ONGs como “Feines amb el cor”?

¿Entre la formación o encontrar un puesto de trabajo, qué se debería priorizar? La formación supone posponer la búsqueda de empleo con la expectativa de encontrar a medio plazo un mejor empleo o un empleo en mejores condiciones de trabajo. ¿Es esta una buena teoría? ¿Funciona en la práctica?

Muchos desempleados con necesidad de ingresar dinero quieren un trabajo lo antes posible. ¿Ayudarles a conseguir el empleo es lo correcto? Es posible que se consigan empleos de baja calidad a tiempo parcial o por poco tiempo, ¿es este un buen resultado?

¿Qué cabría exigir a los servicios públicos de empleo? ¿Se puede exigir lo mismo a un servicio público de empleo que a una ONG?

¿En qué se diferencia lo que hace una empresa de trabajo temporal o ETT y lo que hace “Feines amb el Cor”?

# 08

Septiembre 2024  
CP-2024-08

# “Trabajos con el corazón” para los más vulnerables

Xavier Ballart



Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives License (CC BY-NC-ND 4.0).

All Cases are available at:

<https://ddd.uab.cat/> - <https://igop.uab.cat>

**UAB**  
Universitat  
Autònoma  
de Barcelona