

Manual para la

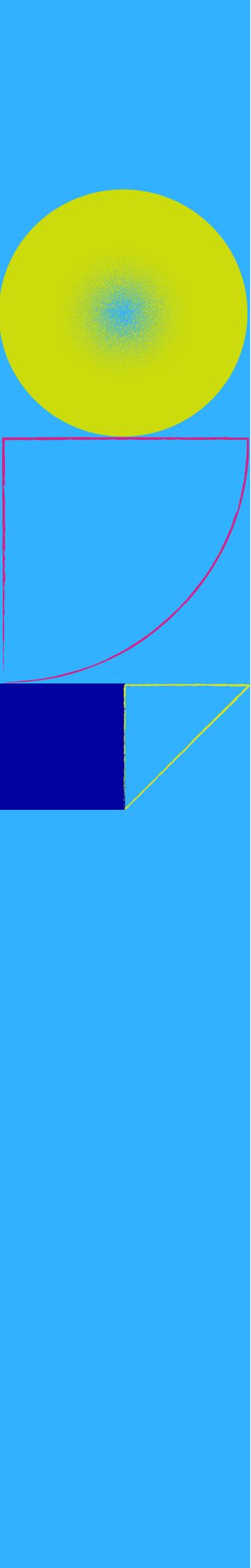
# INCLUSIÓN LABORAL



de Personas  
en Situación de  
Vulnerabilidad  
Socioeconómica



IDEA



## Índice

|   |  |    |
|---|--|----|
| → | <b>Agradecimientos</b>   | 03 |
| → | <b>Introducción</b>  | 04 |
| • | ACTUAR (Aprender, Conectar y Trabajar Unidos por Argentina)  | 04 |
| • | Fundamentos y Propósito:<br>Manual para la Inclusión Laboral de Personas en Situación de Vulnerabilidad Socioeconómica | 05 |
| • | Metodología de construcción y próximos pasos   | 05 |
| → | <b>Preparación para un Reclutamiento Inclusivo</b>   | 07 |
| ① | ¿Qué están buscando o necesitando hoy las empresas?  | 08 |
| ② | ¿Con quién deben colaborar las empresas?   | 10 |
| → | <b>Proceso de Selección Inclusivo</b>  | 13 |
| ① | Identificación de necesidades  | 14 |
| ② | Accesibilidad y lenguaje en la publicidad de vacantes  | 15 |
| ③ | Métodos de reclutamiento inclusivos  | 15 |
| ④ | Entrevistas inclusivas   | 17 |
| ⑤ | Evaluación de competencias y enfoque en el potencial   | 17 |
| → | <b>Capacitación y Formación para la Inclusión Laboral Social</b>   | 18 |
| ① | Capacitación para los Equipos Internos   | 19 |
| ② | Capacitación para las Personas Ingresantes   | 20 |
| → | <b>Acompañamiento y Seguimiento para la Sostenibilidad de la Inclusión</b>   | 21 |
| ① | Monitoreo continuo del desempeño y bienestar   | 22 |
| ② | Referente de inclusión laboral (mentor o tutor)  | 23 |
| → | <b>Evaluación Integral del Proceso de Inclusión Laboral</b>  | 24 |
| ① | Evaluación del proceso de inclusión  | 25 |
| ② | Canales de retroalimentación abiertos y accesibles   | 26 |
| ③ | Relevar la experiencia vivida  | 26 |
| → | <b>Conclusión</b>  | 28 |



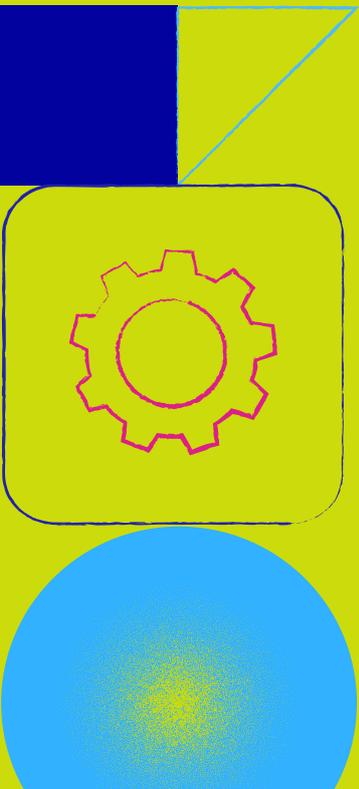
Hoy, en un país donde cerca del 40% de la población vive en situación de pobreza, el acceso al empleo formal es una herramienta esencial para romper el círculo de exclusión que atraviesan millones de personas.

Desde IDEA queremos subrayar que contratar personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica no es un gesto filantrópico, es una necesidad frente a este contexto país. Presentamos este *Manual para la Inclusión Laboral Social* como una herramienta concreta para que las empresas puedan dar pasos efectivos hacia una contratación más inclusiva.

**Las empresas pueden hacer un aporte concreto. Cada puesto de trabajo formal es una oportunidad de inclusión,** y articular con organizaciones sociales que llegan a los sectores más excluidos es clave para lograrlo.

Este manual ofrece orientación práctica para que las empresas puedan avanzar en ese camino y, a través de la contratación formal, contribuir a reducir la pobreza.

**Hoy no alcanza con diagnosticar el problema: es momento de ACTUAR.**



**Luciana Paoletti**

Directora Ejecutiva  
IDEA



# Agradecimientos

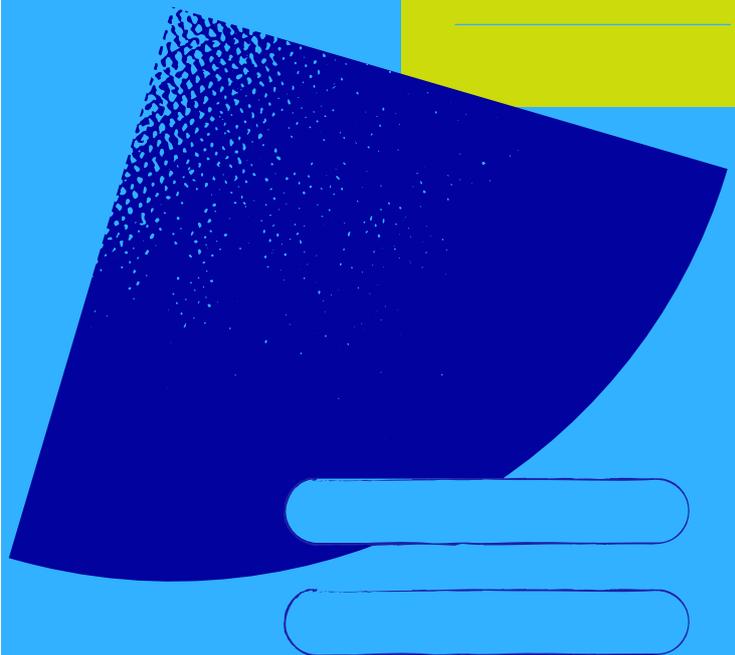
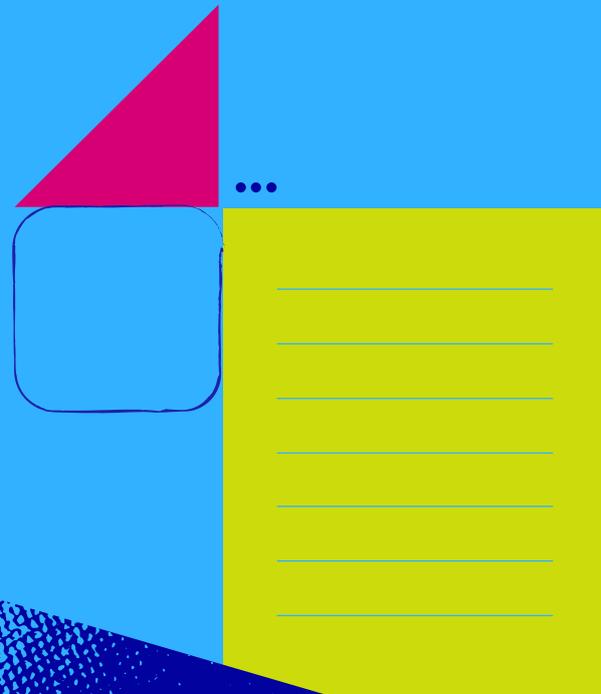
Desde **IDEA** queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las empresas que participaron en este trabajo:



Asimismo, agradecemos a  **FUNDACIÓN POTENCIA SÓLIDARIO**, cuya colaboración aportó una perspectiva clave desde las organizaciones de la sociedad civil, ayudando a vincular el trabajo de inclusión laboral con la realidad de quienes acompañan a personas en situación de vulnerabilidad.

El aporte de todas las personas y organizaciones entrevistadas fue fundamental para este análisis. Agradecemos especialmente el tiempo y la claridad con la que compartieron sus experiencias, decisiones y desafíos.

Este trabajo conjunto permitió comprender mejor las distintas realidades que atraviesan tanto las pymes como las grandes empresas al implementar estrategias de inclusión en contextos complejos.





# ACTUAR

## (Aprender, Conectar y Trabajar Unidos por Argentina)

Desde su creación en 2020, el programa **ACTUAR** (Aprender, Conectar y Trabajar Unidos por Argentina) tiene como objetivo **impulsar la inserción laboral formal de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica**, a través de la articulación entre el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y quienes buscan acceder a un empleo digno.

El programa se organiza en tres ejes de acción:

- **Información**, para identificar y comprender las brechas entre la oferta y la demanda laboral, tanto a nivel individual como agregado por región y/o sector.
- **Formación**, mediante guías y espacios de sensibilización que acompañan a las empresas en sus procesos de inclusión;
- **Empleo**, generando vínculos concretos entre personas formadas y acompañadas por organizaciones de la sociedad civil y/o gobiernos locales en oportunidades reales en el ámbito empresarial en el ámbito empresarial.

ACTUAR pone en valor el rol estratégico de IDEA como puente entre el talento y las oportunidades, conectando a las personas con el mundo del trabajo y a las empresas con una visión de desarrollo más inclusiva. Este programa crea las condiciones necesarias para una inclusión laboral, acompañando a las organizaciones en la incorporación de personas que hoy se encuentran fuera del sistema laboral formal.

Esto es una apuesta a una estrategia de desarrollo organizacional a largo plazo y también a la construcción de un país más sostenible. Impulsar la inclusión social laboral transforma vidas y habilita caminos de movilidad social ascendente. El empleo formal es una herramienta concreta para reducir la pobreza de forma sostenible. Desde ACTUAR invitamos a las empresas a ser protagonistas en este desafío impostergable.



## Fundamentos y Propósito: Manual para la Inclusión Laboral de Personas en Situación de Vulnerabilidad Socioeconómica

El **Manual para la Inclusión Laboral de Personas en Situación de Vulnerabilidad Socioeconómica** surge como una herramienta orientada a acompañar el compromiso de las empresas en la implementación de políticas de contratación inclusivas. Su finalidad es brindar lineamientos, recomendaciones y ejemplos concretos que permitan identificar y remover las barreras que históricamente han dificultado el acceso al empleo formal para ciertos grupos de la población.

Las **personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica son aquellas cuyos derechos fundamentales se ven comprometidos por factores como la pobreza, el desempleo, la falta de acceso a servicios básicos o la exclusión social**, lo que limita su participación plena en la vida económica y social. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la vulnerabilidad se entiende como una situación de exposición a riesgos que reduce la capacidad de las personas o grupos para prevenir, enfrentar o recuperarse de crisis económicas y sociales.

La inclusión laboral, entendida como el acceso equitativo a empleos de calidad, exige reconocer estas desigualdades de origen y desarrollar estrategias específicas para nivelar las condiciones de acceso. No se trata solamente de incorporar diversidad en los equipos de trabajo, sino de **transformar los procesos organizacionales** para garantizar que todas las personas tengan la posibilidad de desarrollarse profesionalmente.



## Metodología de construcción y próximos pasos

Este manual ha sido elaborado a partir de un trabajo de relevamiento y análisis de experiencias concretas, a través de **entrevistas realizadas a empresas del ecosistema de IDEA** que ya han iniciado o consolidado prácticas de inclusión laboral social. A través de estos testimonios, se identificaron modelos, procedimientos y aprendizajes que pueden ser adaptados por otras organizaciones, respetando su cultura, su estructura y sus posibilidades. El enfoque del manual no busca establecer una única forma de hacer las cosas, sino ofrecer herramientas que puedan ajustarse a distintos contextos y evolucionar a medida que cada organización incorpora nuevas experiencias y aprendizajes en su camino hacia una inclusión más profunda.

Además de compartir estas prácticas, el manual forma parte de una **estrategia más amplia de acompañamiento** a las empresas. En una segunda etapa, se prevé el desarrollo de **charlas de sensibilización** para equipos de trabajo de las empresas, con el objetivo de fortalecer una mirada compartida sobre la inclusión y derribar prejuicios que aún persisten en el ámbito laboral.

¿Querés avanzar hacia una cultura  
laboral más inclusiva?



Escribinos a **actuar@idea.org.ar**  
y acompañamos a tu empresa  
en el proceso.



# Glosario

## **Situación de vulnerabilidad socioeconómica:**

Condición en la que se encuentran personas cuyos derechos fundamentales (trabajo, salud, educación, vivienda, etc.) están comprometidos debido a factores como la pobreza, la desigualdad o la exclusión social.

## **ONG (Organización No Gubernamental):**

Institución sin fines de lucro que trabaja para mejorar condiciones sociales, económicas o ambientales. En el contexto de este manual, muchas ONGs brindan formación y acompañamiento a personas en situación de vulnerabilidad para facilitar su inserción laboral.

## **Referente de inclusión laboral (mentor o tutor):**

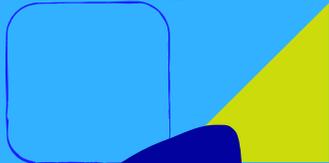
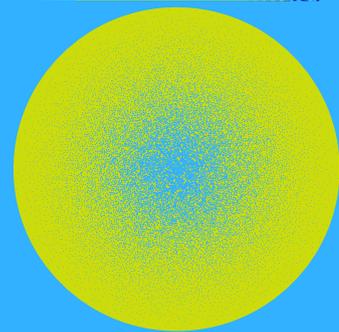
Persona dentro de la empresa que acompaña a quienes ingresan, brindando orientación y contención durante los primeros meses de trabajo. Su rol es clave para promover una integración efectiva y sostenida.

## **Capital Humano:**

Área o conjunto de personas dentro de una organización encargadas de gestionar los procesos relacionados con el talento: selección, formación, bienestar, desarrollo y retención. Su participación activa en los procesos de inclusión es fundamental para garantizar prácticas justas, sostenibles y libres de sesgos.

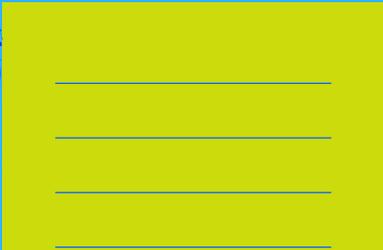
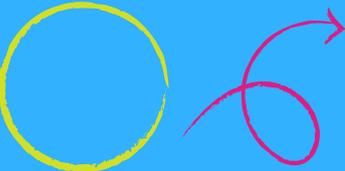


# Preparación para un Reclutamiento Inclusivo



 **Claves del capítulo: ¿Qué abordaremos?**

- **Preparación interna de las empresas:**
  -  Definir objetivos claros que orienten el proceso de contratación.
  -  Flexibilizar requisitos que puedan ser barreras de acceso.
  -  Promover prácticas de selección que reconozcan habilidades no tradicionales.
- **Colaboración externa con organizaciones sociales:**
  -  Definir objetivos claros que orienten el proceso de contratación.





# Preparación para un Reclutamiento Inclusivo

El proceso de preparación para un reclutamiento inclusivo es una de las etapas más críticas en cualquier estrategia de inclusión laboral. Si bien el reclutamiento suele ser el primer punto de contacto formal entre la empresa y las personas candidatas, muchas veces ese vínculo comienza antes, a través de talleres, visitas o capacitaciones organizadas por ONGs o consultoras externas o la misma empresa. Por eso, es fundamental considerar todas estas instancias previas como parte del proceso de inclusión, asegurando coherencia y equidad desde el primer acercamiento. Asimismo, es esencial revisar los procesos tradicionales para evitar la reproducción de sesgos o barreras que puedan excluir, directa o indirectamente, a las personas.

Para avanzar, es fundamental que las organizaciones definan metas claras y objetivos concretos al momento de buscar personal. Tener un propósito bien establecido facilita la orientación de los esfuerzos, permite medir el progreso y asegura que las decisiones de contratación estén alineadas con una visión estratégica de inclusión.

En este proceso, el equipo de Capital Humano juega un papel clave. Es esencial que se cuestionen qué necesita realmente su empresa y cómo pueden diseñar procesos libres de sesgos. Además, deben identificar si es necesario colaborar, y cuáles son esas organizaciones de la sociedad civil y gubernamentales para garantizar que la inclusión sea efectiva.

## 01 ¿Qué están buscando o necesitando hoy las empresas?

Toda acción inclusiva debe partir de una identificación clara de los perfiles requeridos, los entornos en los que se desempeñarán y las habilidades necesarias para cubrir cada posición. Las empresas que desean avanzar en procesos de selección inclusivos deben preguntarse:

- ¿Cuántas posiciones están disponible en mi organización y para qué puestos son?
- ¿Qué competencias son imprescindibles y cuáles pueden ser desarrolladas con acompañamiento o formación?
- ¿Qué adaptaciones podrían hacer para ampliar el rango de personas que pueden postularse?



Este ejercicio no implica eliminar estándares ni flexibilizar por flexibilizar, sino definir con claridad cuáles son las habilidades clave realmente necesarias para el puesto. A partir de ello, permite revisar criterios de selección tradicionales que muchas veces excluyen perfiles con trayectorias laborales discontinuas, sin experiencia formal o con estudios incompletos, pero con alta motivación y potencial de desarrollo. Se trata de reconocer en qué aspectos la empresa puede asumir un rol activo en la formación.

Schneider Electric identificó que el dominio del inglés es un requisito obligatorio; sin embargo, existe una brecha de habilidades en este aspecto. Por ello, la empresa ha optado por flexibilizar algunos requisitos, permitiendo excepciones en cuanto al nivel de conocimiento del idioma. Por su parte, Accenture señala que los bootcamps de formación son una buena oportunidad para capacitar talento y nivelar los requisitos de ingreso a la compañía. Consideran que una flexibilización excesiva podría, con el tiempo, afectar negativamente la experiencia profesional de la persona, ya que podría limitar sus posibilidades de rotación y desarrollo dentro de otros proyectos.

« En nuestro caso, más del 90% de las personas que ingresan no tiene experiencia laboral. Muchos de ellos están terminando el colegio y logran obtener su primer empleo formal, lo que les permite dar sus primeros pasos en una compañía multinacional y desarrollarse tanto profesional como económicamente. »

Arcos Dorados

Desde el diseño del perfil hasta la definición de los canales de búsqueda y los criterios de evaluación, **se pueden transformar los procesos de selección en herramientas de inclusión**. Este enfoque no significa bajar los estándares, sino reconocer la diversidad de experiencias y talentos que existen por fuera de los modelos tradicionales de contratación.

« En vez de filtrar por estudios o experiencia, tratamos de identificar saberes. Porque sabemos que muchas veces las personas que vienen de contextos vulnerables tienen un montón de competencias valiosas, pero no siempre saben cómo contarlas en un CV. »

HR Strategy

**Es importante definir el enfoque de inclusión sociolaboral considerando el perfil actual de los colaboradores de cada empresa.** Algunas organizaciones, cuyos equipos de trabajo provienen mayoritariamente de contextos socioeconómicos diversos —como es el caso de Arcos Dorados y Omint—, ya reflejan una integración natural de distintos orígenes y, por lo tanto, no



requieren estrategias de inclusión excesivamente segmentadas. En cambio, en aquellas compañías donde la diversidad de origen no está tan presente, será necesario implementar esfuerzos más específicos y estructurados para fomentar una mayor inclusión de personas en situación de vulnerabilidad.

Al iniciar una estrategia de inserción sociolaboral, **resulta deseable definir objetivos claros que orienten la implementación y permitan medir el progreso**. Estos objetivos pueden incluir metas concretas de incorporación de talentos, la generación de alianzas estratégicas con organizaciones, o el desarrollo de programas de capacitación específicos en las áreas de ingreso de personas.

En el caso de Andreani, inicialmente se establecieron objetivos específicos relacionados con el volumen de contrataciones provenientes de programas de inclusión. Sin embargo, una vez que esta modalidad se integró como parte natural de su política de contratación, los KPIs evolucionaron hacia la mejora de la experiencia de las personas incorporadas a través de estos programas. Por su parte, Schneider Electric comenzó su iniciativa con la incorporación de un pasante y, a partir del éxito de esa experiencia, amplió el programa para incluir a dos. En tanto, Arcos Dorados explicó que su KPI no se basa en la cantidad de ingresos de personas provenientes de contextos vulnerables, sino en el seguimiento de la tasa de rotación de estos colaboradores, priorizando la sostenibilidad y permanencia en el empleo.

## 02 ¿Con quién deben colaborar las empresas?

Las organizaciones de la sociedad civil, entidades gubernamentales y colegios con enfoque en inclusión social cumplen un rol estratégico, ya que muchas veces son quienes preparan a personas en situación de vulnerabilidad mediante programas específicos y talleres adaptados. A través de estas iniciativas, brindan formación en oficios, herramientas digitales y habilidades blandas, facilitando así su acceso al mundo del trabajo. También actúan como intermediarias confiables que conocen los perfiles, hacen seguimiento y preparan tanto a los candidatos como a las empresas para una inserción laboral sostenible.

Desde Andreani destacan la articulación con estas organizaciones para mejorar el alcance de sus búsquedas:



*Trabajamos con ONGs que nos acercan perfiles y que, además, acompañan en el proceso. No es sólo un currículum: es todo un contexto que se debe tener en cuenta.*





Es clave, entonces, que las empresas identifiquen y fortalezcan vías de contratación alternativas, que incluyan alianzas con ONGs, gobiernos locales, escuelas técnicas o centros comunitarios. No todas las personas acceden a plataformas de empleo formales, y si las estrategias de búsqueda no contemplan esta realidad, corren el riesgo de reproducir exclusiones estructurales desde el inicio del proceso.

Entre las organizaciones de la sociedad civil mencionadas por las empresas entrevistadas se destacan **BisBlick, Cimientos, Empujar, Espartanos, Forge, Media Pila, Multipolar y Pescar**, todas ellas dedicadas específicamente a promover la inserción sociolaboral de personas en situación de vulnerabilidad. Además, existen otras iniciativas que también contribuyen a este objetivo, como **Busencu**, una plataforma de búsquedas laborales con foco en la diversidad e inclusión, que conecta a empresas con talentos provenientes de contextos diversos.

### Busencu:

[busencu.com](http://busencu.com)

- Plataforma de búsquedas laborales con foco en la diversidad e inclusión. Ofrece servicios de selección que conectan a empresas con talentos provenientes de distintos contextos sociales.

### Fundación BisBlick:

[www.bisblick.org](http://www.bisblick.org)

- Brinda acompañamiento integral a jóvenes de alto potencial y bajos recursos económicos, desde su ingreso a la universidad hasta su inserción en empleos de calidad, promoviendo una cultura de trabajo basada en el respeto, el compromiso y el aprendizaje continuo.

### Fundación Cimientos:

[www.cimientos.org](http://www.cimientos.org)

- Implementa programas que favorecen la permanencia y el egreso de la escuela secundaria, mejoran la calidad de la educación e impulsan la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos vulnerables.

### Fundación Empujar:

[www.fundacionempujar.org](http://www.fundacionempujar.org)

- Capacita y fortalece a jóvenes de 18 a 24 años en competencias y habilidades para su inserción laboral formal, mediante programas que combinan formación en oficios y habilidades blandas, en colaboración con empresas y voluntarios.

### Fundación Espartanos:

[www.fundacionempujar.org](http://www.fundacionempujar.org)

- Promueve la inclusión social y laboral de personas privadas de su libertad a través del rugby, la espiritualidad, la educación y la preparación para el empleo.

### Fundación Forge:

[www.fondationforge.org](http://www.fondationforge.org)

- Busca reducir la brecha entre jóvenes socioeconómicamente vulnerables y el mercado laboral del futuro en Latinoamérica, mediante programas de entrenamiento laboral que desarrollan habilidades socioemocionales, digitales y técnicas.

### Fundación Media Pila:

[www.mediapila.org.ar](http://www.mediapila.org.ar)

- Promueve la inclusión laboral de mujeres en situación de vulnerabilidad a través de programas de formación en oficios, desarrollo personal y acompañamiento integral hacia la autonomía económica.

**Fundación Multipolar:**

[www.multipolar.org.ar](http://www.multipolar.org.ar)

- Trabaja en la promoción de la equidad social mediante programas y campañas de concientización, articulando con diversas instituciones para generar impacto positivo en comunidades vulnerables.

**Fundación Pescar:**

[www.pescar.org.ar](http://www.pescar.org.ar)

- Forma a personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica para que puedan insertarse en el mundo del trabajo y construir un proyecto de vida sostenible, mediante programas de formación intensiva que combinan habilidades técnicas, interpersonales y digitales.

Estas organizaciones colaboran en la formación y capacitación de jóvenes para su inserción en entornos laborales, brindan apoyo en la selección personalizada de candidatos y, en algunos casos, también ofrecen capacitación para los equipos de las empresas.

Un ejemplo destacado de articulación entre el sector público y privado lo representan las experiencias de Toyota y Dia. En el caso de Toyota, la empresa colabora con la Provincia de Buenos Aires y el Municipio de Zárate, que les proveen instalaciones y ofrecen cursos de formación básica para los participantes. Esta articulación facilita el desarrollo de programas formativos alineados con las necesidades productivas locales. Por su parte, Dia trabaja en conjunto con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Secretaría de Capital Humano, que forma, pero también cumple un rol clave en la identificación y derivación de talentos.

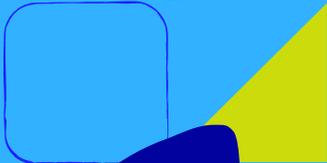
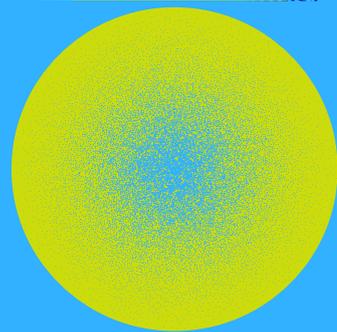
«*¿Cómo llegamos a las personas? A través de alianzas con quienes ya tienen experiencia. En nuestro caso, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ellos comparten con nosotros sus bases de datos de personas que ya han pasado por instancias de formación propias.*»

**Dia**

La contratación se realiza en el marco de una práctica formativa regulada por la Ley 6393 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que promueve la **inclusión laboral a través de la articulación público-privada**. En este esquema, tanto el Gobierno de la Ciudad como Dia aportan un monto económico como asignación estímulo para las personas participantes. La experiencia es transformadora: muchas personas acceden por primera vez a un empleo formal, como mujeres que antes se dedicaban exclusivamente al hogar o personas que vivían en paradores y hoy alquilan por sus propios medios. Además, desde HR Strategy destacan que este tipo de iniciativas también están al alcance de las PyMEs y no requieren inversión económica. Con el acompañamiento de organización, que incluso pueden asumir funciones como la selección de personal y el seguimiento de los perfiles, estas prácticas pueden implementarse de forma simple y efectiva.



# Proceso de Selección Inclusivo



## Claves del capítulo: ¿Qué abordaremos?

### ● Preparación:



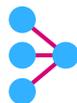
Detectar necesidades y crear condiciones que favorezcan la inclusión.

### ● Comunicación:



Redactar vacantes con lenguaje claro, accesible y sin sesgos.

### ● Reclutamiento:

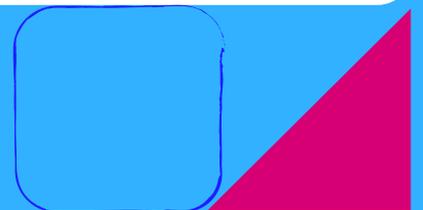
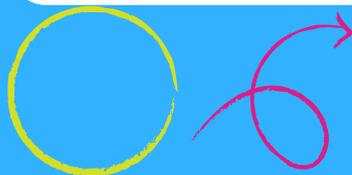


Ampliar canales de búsqueda y articular con actores relevantes (ONGs, gobiernos locales, escuelas, etc).

### ● Entrevistas y evaluación:



Valorar competencias reales y priorizar el potencial por sobre la trayectoria formal.





# Proceso de Selección Inclusivo

El proceso de selección es una instancia crítica para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo. Si bien muchas organizaciones han avanzado en políticas de inclusión, en la práctica, los filtros de selección suelen reproducir criterios excluyentes que no contemplan las realidades de quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Por ello, es necesario repensar esta etapa con una perspectiva que privilegie el potencial y las capacidades reales de las personas por sobre las trayectorias formales o los prejuicios instalados. A continuación, se desarrollan algunos ejes fundamentales para su implementación:

## 01 Identificación de necesidades

La identificación de necesidades no debe limitarse únicamente a los objetivos operativos de la organización, sino que debe contemplar una visión integral que considere apoyos específicos para las personas candidatas, condiciones de accesibilidad que garanticen inclusión plena y factores que influyen en la permanencia y desarrollo del talento. Esto implica anticipar barreras y generar condiciones que favorezcan una experiencia laboral equitativa desde el ingreso.

Por ejemplo, algunas personas ingresantes pueden enfrentar dificultades con el transporte debido a largas distancias, costos elevados o servicios impredecibles, lo cual puede afectar su puntualidad. En esos casos, es útil considerar alternativas como horarios flexibles o instancias virtuales iniciales que no comprometan la logística familiar. Estas medidas no solo mejoran la inclusión, sino que fortalecen el compromiso y la retención del talento.

**Además, esto incluye evaluar aspectos como la capacitación continua para todo el personal en temas de inclusión, y la creación de un ambiente laboral que promueva la equidad.**

En este sentido, desde Omint destacan la importancia de pensar la inclusión desde la cadena de valor: las empresas deben mirar hacia adentro, revisar su cultura organizacional y comprender a las personas que la integran, para así generar entornos que acompañen de manera efectiva la incorporación de nuevos talentos.



*Cuando los equipos de ESG y Recursos Humanos se involucran desde el inicio en el proceso de recruiting, el acompañamiento se vuelve mucho más cercano y efectivo. Eso permite que el programa arranque antes y que el seguimiento sea más personalizado y sostenido.*



Toyota



## 02 Accesibilidad y lenguaje en la comunicación de vacantes

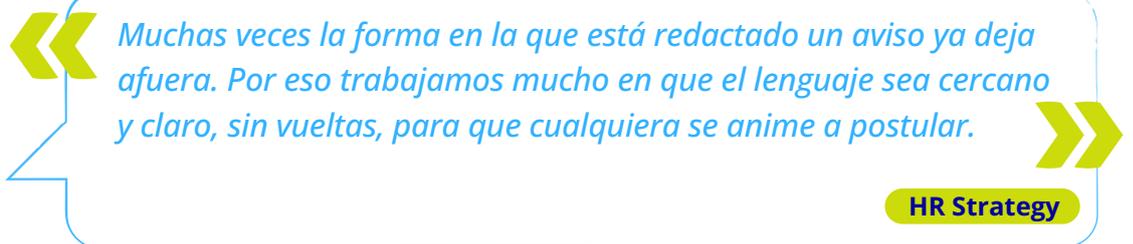
Uno de los desafíos más frecuentes en los procesos de selección inclusivos es la visibilidad y comprensión de las vacantes por parte de las personas postulantes. Por eso, resulta imprescindible garantizar que las ofertas de empleo estén redactadas en un lenguaje claro, accesible y libre de sesgos.

Se recomienda:

- Utilizar lenguaje simple y no discriminatorio.
- Evitar tecnicismos innecesarios o exigencias no esenciales.
- Adaptar los anuncios a formatos accesibles (lectura fácil, audiotextos, subtulado, etc.) según las necesidades de cada grupo.
- Difundir las vacantes a través de canales alternativos, como ferias de empleo, ONGs, programas sociales, radios comunitarias o centros barriales.

Se debe garantizar que la información llegue a quienes más lo necesitan y que los mensajes institucionales promuevan activamente la inclusión.

En esta etapa, también es fundamental revisar los filtros de acceso: si los primeros requisitos ya excluyen por nivel educativo, experiencia o residencia, es posible que muchos perfiles con alto potencial queden por fuera. Por eso, ampliar los criterios de búsqueda y adaptar el lenguaje de las ofertas son pasos indispensables para construir procesos más democráticos y justos.



## 03 Métodos de reclutamiento inclusivos

Una vez publicada la vacante, la estrategia de reclutamiento debe diseñarse con criterios que promuevan la participación efectiva de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Esto implica diversificar los canales de captación y adaptar los métodos tradicionales de búsqueda.



Algunas prácticas recomendadas incluyen:

- Participación en ferias de empleo inclusivas, en articulación con gobiernos locales u ONGs.
- Alianzas con instituciones educativas, centros de formación profesional o programas de empleabilidad con enfoque social.
- Uso de plataformas de empleo adaptadas, que contemplen filtros de accesibilidad o segmentación por perfiles diversos.
- Flexibilización de la documentación inicial para no excluir por cuestiones administrativas a quienes hayan tenido experiencias informales o no registradas.

En este sentido, Randstad se apalanca en la articulación público-privada y con actores territoriales para lograr el acceso a perfiles que las empresas no logran captar, diversificando canales y utilizando otro tipo de plataformas como Facebook e Instagram para ampliar el alcance. Además, organizan talleres de empleabilidad abiertos a la comunidad, dictados por voluntarios, que abordan temas como la búsqueda laboral y el armado de CV, fortaleciendo el perfil de los candidatos y permitiendo un primer contacto directo.



*La realización de talleres no solo contribuye a fortalecer las condiciones de empleabilidad, sino que también crea espacios valiosos que permiten generar instancias para conocer a las personas y acompañarlas en su recorrido*



**Randstad**

Un aspecto crítico en esta fase es la capacitación continua del personal de selección en sesgos inconscientes. Estos sesgos, presentes en todos los ámbitos, pueden condicionar la percepción sobre la "idoneidad" de una persona en función de su edad, género, barrio de residencia, nacionalidad o forma de hablar. Para evitarlos, es necesario generar espacios de reflexión y formación interna que permitan cuestionar estereotipos y adoptar criterios de evaluación más amplios, centrados en las capacidades reales y el potencial de cada persona.



*Trabajamos mucho en la sensibilización de los equipos para que puedan identificar sus propios sesgos. Eso cambia la forma en la que se mira un currículum o se hace una entrevista.*



**Schneider Electric**

En definitiva, la inclusión comienza en el momento en que una organización decide abrir sus puertas a otras trayectorias de vida. Lograr que ese primer contacto sea accesible, respetuoso y transformador depende, en gran medida, de cómo se diseñen y gestionen los procesos de preselección y reclutamiento.



## 04 Entrevistas inclusivas

La entrevista es uno de los momentos más decisivos dentro del proceso de selección. Constituye el espacio de encuentro entre la empresa y la persona candidata, y es allí donde se ponen en juego no solo las capacidades de quien postula, sino también las prácticas institucionales y los valores de la organización.

Para que una entrevista sea inclusiva, es fundamental:

- Garantizar condiciones de accesibilidad física y comunicacional, adecuando el espacio o el formato de la entrevista a las necesidades específicas de la persona (por ejemplo, una entrevista virtual en caso de dificultades de movilidad, o presencial si no se dispone de una buena conexión a internet).
- Evitar preguntas discriminatorias o que refuercen estigmas, como aquellas referidas a la situación familiar, el lugar de residencia o el motivo por el que no cuenta con experiencia formal. Este tipo de consultas, además de estar fuera del marco legal, pueden reforzar barreras simbólicas que desalientan la participación.
- Brindar información clara sobre el proceso, incluyendo tiempos estimados, etapas, criterios de evaluación y canales de contacto. La transparencia genera confianza y favorece una relación más horizontal entre empresa y postulante.

En este sentido, se vuelve central capacitar y sensibilizar a las personas entrevistadoras, especialmente dentro de los equipos de Capital Humano, en relación con la inclusión, los derechos laborales y los sesgos inconscientes. Estas formaciones pueden ser brindadas por ONGs con experiencia en diversidad e inclusión, programas estatales o referentes internos, y deben ser parte de una estrategia sostenida, no una acción aislada.

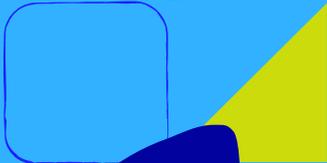
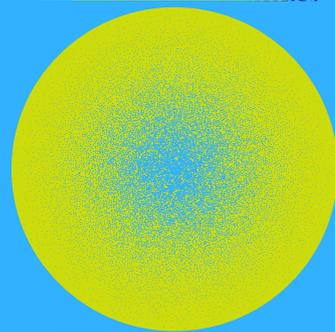
## 05 Evaluación de competencias y enfoque en el potencial

Uno de los errores más frecuentes en los procesos tradicionales es evaluar a las personas únicamente por lo que han hecho (experiencia previa, títulos obtenidos, referencias laborales) sin considerar lo que pueden hacer con el acompañamiento adecuado. En el caso de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, que muchas veces no han tenido acceso a experiencias formales, es indispensable aplicar una mirada más amplia y basada en competencias.

Andreani compartió una experiencia concreta: "Implementamos entrevistas prácticas en entornos simulados para observar competencias blandas como la resolución de problemas y la colaboración. Esto nos permitió conocer mejor a las personas, más allá de lo que podían expresar en una entrevista convencional". Flexseal también destaca la importancia de "detectar talentos ocultos" en quienes no tienen formación tradicional, pero sí habilidades técnicas aprendidas en el hacer cotidiano.



# Capacitación y Formación para la Inclusión Laboral Social



 **Claves del capítulo: ¿Qué abordaremos?**

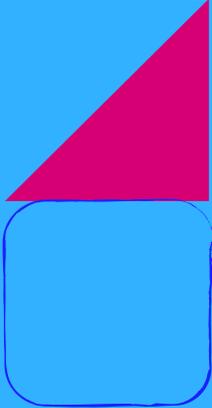
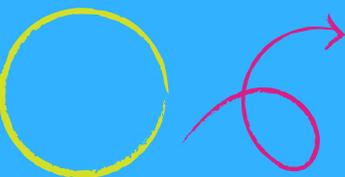
- **Capacitación para los equipos internos:**

---

 Sensibilizar en inclusión, gestión de la diversidad y abordaje de barreras en el entorno laboral.
- **Formación para las personas ingresantes:**

---

 Brindar herramientas técnicas, habilidades blandas y educación financiera para facilitar la integración, permanencia y desarrollo en el empleo.



Four horizontal lines for writing on a yellow background.



# Capacitación y Formación para la Inclusión Laboral Social

La inclusión laboral implica también garantizar que las personas tengan las herramientas necesarias para sostener y desarrollar una carrera profesional exitosa. Para ello, es esencial ofrecer instancias de capacitación que respondan tanto a sus necesidades individuales como al contexto de la empresa. La capacitación es clave para crear una cultura que fomente la equidad en todos los niveles, desde la integración hasta el desarrollo y la permanencia en el trabajo.

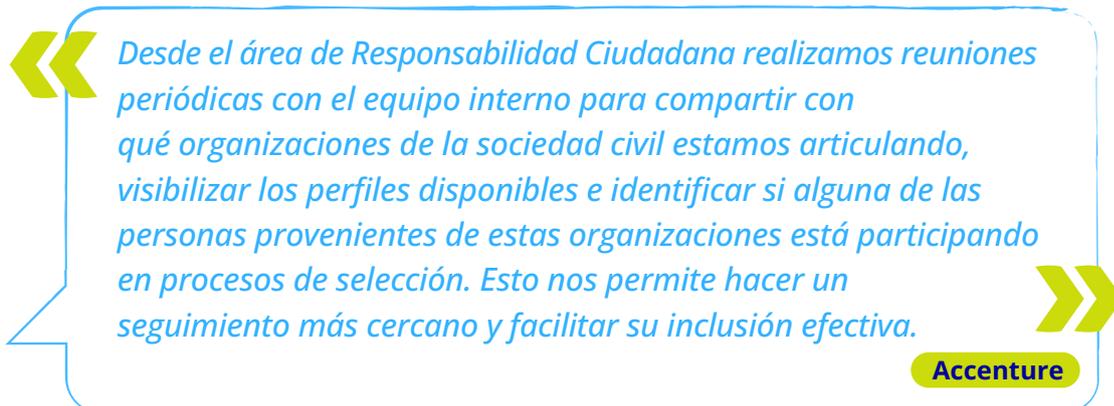
Esta sección aborda las claves para diseñar e implementar acciones de formación inclusivas que beneficien tanto a los equipos internos como a las personas que ingresan a la organización.

## 01 Capacitación para los Equipos Internos

Esta capacitación debe incluir:

- **Sensibilización y gestión de la Inclusión:** Es fundamental que los equipos comprendan las barreras y desafíos que enfrentan las personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, así como reconocer los prejuicios y sesgos inconscientes que pueden afectar las decisiones de contratación e integración. Los líderes se beneficiarían de recibir formación específica para gestionar entornos diversos, promover la integración de diferentes perfiles y garantizar la igualdad de oportunidades.

Andreani implementa capacitaciones masivas dirigidas a todos los líderes, desde mandos medios hacia arriba, con el objetivo de transformar su política de inserción sociolaboral en un componente integral de su cultura corporativa. En cuanto a la inserción específica de cada persona, se realizan capacitaciones focalizadas para el equipo que recibirá al nuevo colaborador, abordando posibles dificultades socioeconómicas y adaptando el acompañamiento a las necesidades particulares de cada caso.



## 02 Capacitación para las Personas Ingresantes

Esto puede incluir:

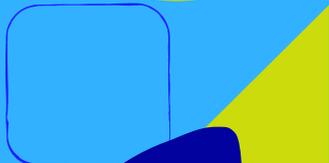
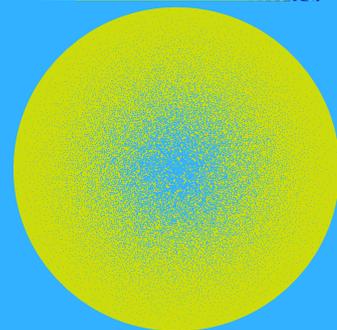
- **Formación Técnica Específica:** Ofrecer programas de formación que permitan a los nuevos empleados adquirir las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.
- **Desarrollo de Habilidades Blandas:** Fomentar habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la gestión del tiempo, fundamentales para una integración exitosa al entorno laboral.
- **Educación para la Inclusión Financiera y Laboral:** Incluir contenidos como cursos de finanzas personales, orientación sobre el manejo del primer sueldo y explicación clara de los beneficios de estar formalmente empleado. Es importante no dar por sentado que todas las personas conocen estos aspectos, especialmente si es su primera experiencia en un empleo formal. Este acompañamiento puede marcar una gran diferencia en su autonomía y estabilidad a largo plazo.

Acorde a Randstad, que una persona haya atravesado un proyecto formativo de varios meses, como talleres o capacitaciones brindadas por ONGs, indica que puede transferir esas habilidades blandas al trabajo. Este aspecto es un diferencial clave, ya que las empresas suelen preferir invertir en la formación técnica, pero valoran especialmente que la persona tenga la motivación y el compromiso para trabajar y permanecer en el puesto.

En esta misma línea, Flexseal, Tecmetal y Toyota coinciden en la relevancia de ofrecer capacitación técnica a las personas que se incorporan a la empresa, especialmente cuando no cuentan con experiencia laboral previa. En el caso de Flexseal y Toyota, no se exige experiencia ya que la empresa asume la formación desde el inicio. Tecmetal, por su parte, trabaja con Fundación Espartanos con personas que han estado privadas de su libertad, y que también se capacitan internamente para desempeñar roles operativos.

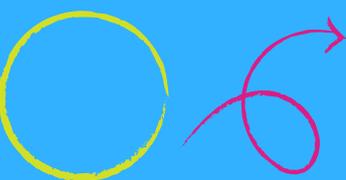


# Acompañamiento y Seguimiento para la Sostenibilidad de la Inclusión

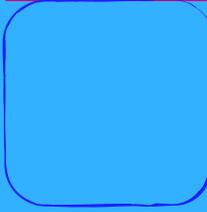


 **Claves del capítulo: ¿Qué abordaremos?**

- **Seguimiento activo desde el ingreso:**  
 Implementar instancias de monitoreo que acompañen la adaptación.
- **Mentoría para la integración:**  
 Designar referentes internos que orienten y contengan a quienes se incorporan.
-  Articular con ONGs y organismos públicos para asegurar un acompañamiento sostenido, brindado por quienes conocen el recorrido y contexto de cada persona.



...



- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



# Acompañamiento y Seguimiento para la Sostenibilidad de la Inclusión

El compromiso con la inclusión laboral no finaliza con la contratación de una persona en situación de vulnerabilidad socioeconómica. En esta etapa, el acompañamiento constante es fundamental para construir experiencias laborales sostenibles y positivas, tanto para las personas contratadas como para las organizaciones.

## 01 Monitoreo continuo del desempeño y bienestar

Uno de los pilares para la inclusión sostenible es la implementación de sistemas de seguimiento que permitan observar el proceso de adaptación e integración de la persona contratada. Este monitoreo debe estar enfocado en:

- Detectar posibles obstáculos en la dinámica laboral cotidiana.
- Brindar apoyo temprano ante señales de desmotivación, dificultades o desajustes.
- Acompañar el desarrollo de competencias en el puesto de trabajo.
- Asegurar condiciones de trabajo dignas, seguras y libres de discriminación.

Las estrategias de seguimiento varían según la estructura de cada organización. Algunas empresas, como Schneider Electric y Andreani, han incorporado protocolos de seguimiento con instancias definidas, incluyendo reuniones formales con la persona contratada, sus líderes y referentes de inclusión, mientras que otras prefieren un abordaje más flexible, con contactos informales y apoyo continuo. En todos los casos, se valora positivamente la posibilidad de articular con organizaciones externas que continúan acompañando a las personas en su nuevo rol.

Andreani señaló que realizan un seguimiento de hasta tres meses con líderes y colaboradores para evaluar el proceso de adaptación de los nuevos ingresos. Destacaron que, dada su extensa trayectoria en este tipo de contrataciones, ponen especial foco en el acompañamiento de situaciones de adaptación social.

En el caso de Accenture, destacan que, para lograr una inclusión efectiva, implementan una estrategia basada en articular con los responsables de las



áreas de intermediación laboral de las organizaciones sociales. A través del área de *Corporate Citizenship*, se designa a referentes de *Recruiting* como madrinas o padrinos, quienes se encargan de seguir de cerca los procesos de contratación que involucran a personas provenientes de estas organizaciones. De este modo, se busca reforzar el compromiso con la contratación inclusiva y garantizar un seguimiento más personalizado.

## 02 Referente de inclusión laboral (mentor o tutor)

---

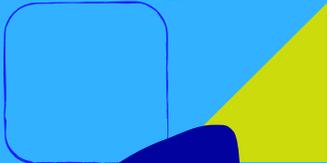
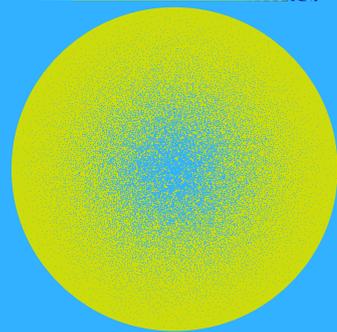
La figura del mentor o tutor laboral es una de las herramientas más efectivas para facilitar la integración de nuevas personas en el entorno laboral. Este rol, generalmente asumido por un miembro del equipo designado, consiste en orientar y acompañar a quien ingresa durante su adaptación a la empresa. Su tarea incluye explicar normas y dinámicas organizacionales, responder dudas, guiar en los procesos y promover la inclusión en los equipos de trabajo. Es importante que este acompañamiento esté disponible para todas las personas que ingresan, sin distinción, evitando que se limite únicamente a perfiles que puedan presentar mayores desafíos de adaptación.

Este acompañamiento no solo mejora la experiencia del nuevo empleado, sino que también tiene un impacto positivo en la retención del talento, la reducción del ausentismo y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Un ejemplo de esto es Toyota, que comparte una de sus prácticas más exitosas: “designar referentes internos que actúan como tutores y acompañan de manera cercana los primeros meses de adaptación”. Esta estrategia ha demostrado ser clave para facilitar la transición de los nuevos empleados al mundo laboral formal.

Además, muchas ONGs y programas gubernamentales complementan el rol del mentor interno con dispositivos de seguimiento. Estos recursos brindan contención adicional, especialmente en situaciones personales complejas, y ayudan a garantizar una integración exitosa y sostenida de los nuevos empleados.



# Evaluación Integral del Proceso de Inclusión Laboral

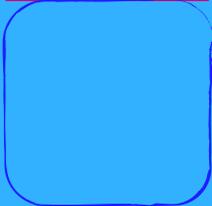
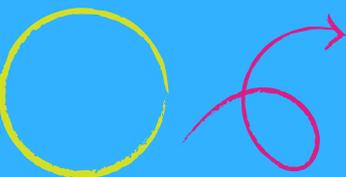


 **Claves del capítulo: ¿Qué abordaremos?**

- **Evaluación del proceso de inclusión:**

---
-  Revisar periódicamente prácticas, resultados y aprendizajes institucionales para mejorar futuras incorporaciones.
- **Escucha activa y retroalimentación:**

---
-  Habilitar canales accesibles y seguros para relevar experiencias, identificar ajustes necesarios y fortalecer una cultura participativa.



...

---

---

---

---



# Evaluación Integral del Proceso de Inclusión Laboral

La evaluación integral permite a las organizaciones revisar el impacto real de sus prácticas, identificar fortalezas y detectar áreas de mejora continua. En este sentido, la perspectiva evaluativa debe ir más allá del análisis del rendimiento individual, para incluir también la experiencia subjetiva de las personas contratadas, el contexto institucional y las oportunidades de aprendizaje organizacional.

## 01 Evaluación del proceso de inclusión

Más allá del seguimiento individual, resulta indispensable que las empresas incorporen instancias de evaluación periódica del proceso general de inclusión. Esto implica revisar:

- Los mecanismos de selección y formación implementados.
- Las adaptaciones realizadas en los puestos de trabajo.
- El grado de sensibilización de los equipos.
- Los aprendizajes institucionales a partir de la experiencia.
- Cantidad de personas incluidas.
- Tasa de rotación de estos candidatos.

Estas evaluaciones permiten detectar buenas prácticas, identificar oportunidades de mejora y ajustar los procesos para futuras incorporaciones. El involucramiento de todas las áreas en estas instancias evaluativas fortalece el sentido de corresponsabilidad y consolida una cultura organizacional más abierta y comprometida con la equidad.

En este sentido, Toyota ha avanzado en la implementación de métricas que permiten evaluar los resultados de sus programas de inclusión, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

Por su parte, HR Strategy pone especial énfasis en la retroalimentación cualitativa de los equipos y en la revisión continua de los criterios de adecuación al perfil de cada puesto, considerando las habilidades blandas y la capacidad de aprendizaje como factores clave.

En línea con esta perspectiva, Schneider Electric también en su propio período de evaluación, destacó la importancia de fortalecer los procesos de seguimiento post-ingreso y de proporcionar herramientas de apoyo específicas para los managers, con el objetivo de acompañar de manera más efectiva la integración de los nuevos talentos.



Desde Día destacaron que, tras la implementación de su primer proyecto, la instancia de evaluación resultó fundamental para identificar aprendizajes clave y oportunidades de mejora. Uno de los principales hallazgos fue la necesidad de realizar un mayor seguimiento de las personas que ingresan a las prácticas, con el objetivo de acompañar mejor sus trayectorias y garantizar detectar a tiempo personas que estén por dejar el programa. Además, señalaron que son necesarias más herramientas y preparación específica para los equipos de trabajo que reciben a los participantes, ya que se encontraron frente a realidades complejas que requieren una comprensión más profunda del carácter formativo del programa y de las necesidades de quienes se incorporan en esta etapa.

## 02 Canales de retroalimentación abiertos y accesibles

La posibilidad de expresar inquietudes, necesidades o dificultades es un derecho fundamental en cualquier entorno laboral, pero se vuelve aún más relevante en procesos de inclusión, donde muchas personas atraviesan su primer contacto con dinámicas organizacionales formales.

Por eso, resulta imprescindible garantizar canales de retroalimentación accesibles, confidenciales y seguros, que permitan:

- Manifestar experiencias o situaciones problemáticas sin temor a represalias.
- Solicitar acompañamiento adicional o ajustes en el puesto de trabajo.
- Compartir propuestas, sugerencias o aportes que enriquezcan la experiencia colectiva.

Estos canales pueden incluir reuniones uno a uno, encuestas confidenciales, espacios grupales de intercambio, buzones virtuales o físicos, entre otros. Lo importante es que sean fácilmente identificables, promovidos activamente por la empresa y gestionados con profesionalismo y empatía.

Escuchar la voz de las personas en situación de vulnerabilidad no solo mejora su experiencia laboral, sino que también enriquece los procesos institucionales, humaniza los vínculos laborales y promueve una cultura más participativa.

## 03 Relevar la experiencia vivida

Desde Día destacaron que, tras la implementación de su primer proyecto, la instancia de evaluación resultó fundamental para identificar aprendizajes clave



Para poder mejorar los procesos, es fundamental conocer cómo fue la vivencia de quienes participaron en ellos. Por eso, se recomienda implementar **espacios de escucha directa a las personas en situación de vulnerabilidad**, donde puedan compartir su experiencia desde que iniciaron el proceso de selección hasta su integración al equipo de trabajo.

Algunas preguntas orientadoras pueden incluir:

- ¿Cómo fue el proceso de postulación y selección?
- ¿Qué facilitó o dificultó su adaptación?
- ¿Recibieron el apoyo necesario por parte de la empresa?
- ¿Se sintieron valoradas y respetadas en su lugar de trabajo?
- ¿Qué sugerencias aportarían para mejorar el proceso?

Estos espacios pueden tomar forma de entrevistas individuales, encuestas de satisfacción o encuentros grupales, siempre garantizando la confidencialidad y el respeto por la voz de cada persona.

Esta retroalimentación es valiosa no solo para ajustar prácticas, sino también para fortalecer el vínculo con quienes transitan la experiencia y construir una cultura organizacional centrada en la escucha activa.



## Conclusión

El recorrido presentado a lo largo de este manual evidencia que la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica es un desafío multidimensional, que requiere del compromiso sostenido de las organizaciones, así como de un abordaje estratégico e integral en cada etapa del proceso. No se trata únicamente de facilitar el ingreso al empleo formal, sino de construir condiciones para que ese ingreso se transforme en permanencia, desarrollo y sentido de pertenencia.

Cada capítulo de este documento ha puesto en valor distintas fases y dimensiones de la inclusión laboral: desde la articulación con actores del ecosistema, la preselección con mirada inclusiva, los procesos de inducción y formación, hasta el acompañamiento sostenido una vez que la persona ya forma parte de la organización. En este camino, se ha hecho foco no solo en las herramientas disponibles, sino también en los criterios que permiten diseñar intervenciones eficaces y sostenibles.

Un componente distintivo de este manual ha sido la incorporación de testimonios y experiencias compartidas por empresas que hoy desarrollan prácticas activas de inclusión. Las entrevistas realizadas a pymes y grandes empresas como *Accenture, Andreani, Arcos Dorados, Dia, Flexseal, HR Strategy, Omint, Randstad, Schneider Electric, Tec Metal y Toyota*, permitieron obtener una visión integral sobre los enfoques, decisiones y aprendizajes que cada una de ellas ha desarrollado en función de sus particularidades organizacionales. A partir de ese intercambio, se han identificado patrones comunes, así como matices relevantes que dan cuenta de la riqueza y diversidad del campo de la inclusión laboral.

Lejos de presentar un modelo único o acabado, este material busca ofrecer un marco de referencia flexible, adaptable y en constante evolución. La inclusión no es una meta que se alcanza de una vez y para siempre, sino una práctica viva, que se actualiza con cada nueva incorporación, con cada instancia de reflexión interna, con cada ajuste que una organización decide implementar tras reconocer una barrera o una oportunidad.



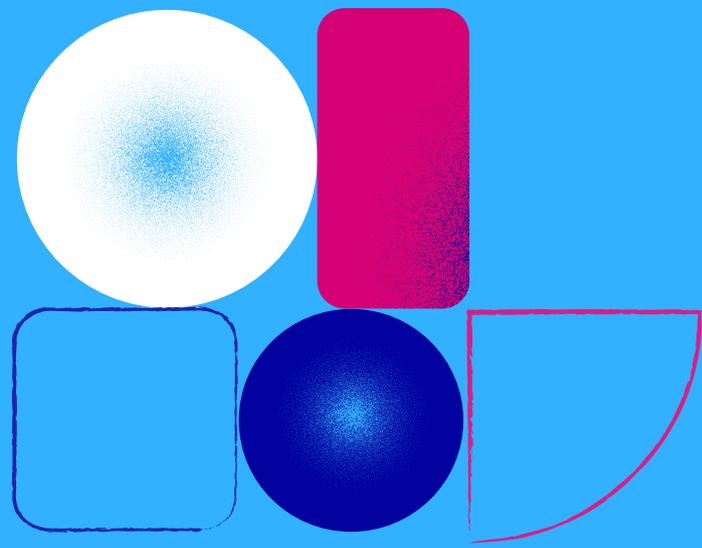
El impacto de estas acciones no se limita a quienes ingresan al mercado laboral por primera vez: también transforma las culturas corporativas, amplía las nociones sobre talento y desempeño, mejora los climas laborales y proyecta una imagen institucional más coherente con los valores de equidad y justicia social. En última instancia, avanzar hacia organizaciones más diversas e inclusivas es también una apuesta por una sociedad más democrática, donde el trabajo actúe como motor de integración y dignidad para todas las personas.

Este manual invita, entonces, a seguir profundizando en ese camino: con convicción, con apertura al aprendizaje y con la certeza de que cada paso cuenta. La inclusión no es solo una responsabilidad ética; es también una oportunidad concreta para construir entornos laborales más humanos, innovadores y sostenibles.

## ¿Cómo seguimos?

...

Escribinos a [actuar@idea.org.ar](mailto:actuar@idea.org.ar)  
y te contamos acerca de nuestro taller  
de inclusión laboral social.



**IDEa** <

 [ideaarg](#)

 [idea\\_arg](#)

 [IDEA ARG](#)

