

alimara

REVISTA DE TREBALL SOCIAL
NÚMERO 48 / SEGONA ÈPOCA / DESEMBRE 2001



**Consell
de Mallorca**

alimara

Núm. 48

Segona època, desembre 2001

Edita: Consell de Mallorca
Departament de Serveis Socials
General Riera, 67
07010 Palma
Tel: (971) 76 07 62
Fax: (971) 76 19 52

Equip editor: Jaume Mateu Martí
Catalina Garcia Garí

Portada: Sense títol
Miquel Clàr Oliver

Maquetació
i impressió: Esment, centre especial de treball d'Amadip

Dipòsit legal: PM-128-1987

ISSN: 1778-2166

Els articles d'aquesta revista expressen únicament l'opinió dels seus autors.

LA RECERCA D'OCUPACIÓ EN PROGRAMES DE TREBALL AMB SUPORT

Antònia Amengual Picornell i
Ramon Rosselló Galmés

INTRODUCCIÓ

L'aparició, en la dècada dels setanta, dels programes de *Treball amb Suport* en algunes universitats dels Estats Units suposà un canvi substancial en la concepció dels serveis d'atenció i/o rehabilitació de les persones amb discapacitats severes. En els sistemes tradicionals d'atenció a persones amb discapacitats severes, els serveis estaven centrats únicament en la persona que requeria rehabilitació. Amb l'aparició de programes de Treball amb Suport els serveis socials d'atenció a persones amb minusvàlua han d'atendre els interessos dels empresaris i, el més significatiu, s'han de reestructurar per poder adaptar-se a les necessitats dels empresaris (Molinaro, 1977).

En els sistemes tradicionals d'atenció a persones amb discapacitat severa els empresaris hi contribueixen de manera molt efímera; en el millor dels casos contribueixen al manteniment dels centres a través d'alguna aportació econòmica o, també, proporcionant algun treball perquè es faci en els centres ocupacionals a canvi d'alguna compensació, que sol ser econòmica. En canvi, en els programes de Treball amb Suport la funció i importància dels empresaris és molt rellevant: l'empresari és un factor determinant en l'èxit de la integració. Aquesta importància ve donada per una doble via: en primer lloc, l'empresari ha de donar una oportunitat a la persona amb discapacitat perquè pugui demostrar que és capaç de fer una feina productiva en una empresa del mercat obert de treball i, en segon lloc, ha d'acceptar la persona amb discapacitat com un membre actiu més de la seva empresa.

La necessitat de conèixer el sector empresarial ha posat el màrqueting en el centre d'atenció dels programes de Treball amb Suport (Ninth Institute on Rehabilitation Insues, 1982, Perlam 1983). El màrqueting no és simplement vendre; cal diferenciar entres aquests dos conceptes (Katter 1975): d'una banda, el màrqueting dóna importància als interessos i necessitats dels clients, en aquest cas empresaris; es preocupa de detectar les necessitats dels empresaris i de dissenyar un producte que les ompli. En els programes de Treball amb Suport serà programar serveis per cobrir les necessitats dels empresaris i, a la vegada, mantenir relacions a llarg termini amb els empresaris per tal de realimentar-se i, així, augmentar la qualitat dels serveis (Young, Rosati i Vandergoot 1986). Mentre que «vendre» es preocupa de l'embolcall i de la promoció dels productes amb l'única preocupació d'eleva la facturació total. Resumint, el màrqueting

efectiu és saber allò que el client vol, saber com oferir-li-ho i assegurar-se que allò que rep és el que volia.

Per aconseguir que un empresari ofereixi un lloc de feina a una persona amb discapacitat severa, cal un ampli conjunt d'actuacions dels programes de Treball amb Suport, que han de ser programades i han d'anar guiades per mètodes propis del màrqueting. Es pot argumentar que el màrqueting és inapropiat en ser el producte un ésser humà (Shafer et al. 1987). A començaments dels noranta, nombrosos estudis sobre les actituds dels empresaris amb els programes de Treball amb Suport detectaren que identificaven l'absència d'un bon màrqueting com la causa més important per no contractar més treballadors minusvàlids o no utilitzar els programes de Treball amb Suport.

El procés de recerca de feina és un component crític, no l'únic, en els programes de Treball amb Suport (McLoughin 1987). Segons Bissonnette (1994) si el nombre d'agències que subministren aquests programes de Treball amb Suport continua creixent, hauran de desplegar mètodes efectius per col·laborar amb els empresaris. Diferents autors han accentuat la importància de l'adopció de mètodes propis del món empresarial. McLoughin, Garner i Callahan (1987) emfasitzen la importància de donar, en les reunions amb els empresaris, una imatge semblant a la seva; Likewise, Dileo i Langton (1993) aconsellen per a la recerca de feina estratègies que combinen interessos dels usuaris amb tècniques de màrqueting i vendes; Kramnick (1994) defensa l'ús de tècniques de màrqueting com estratègia per ser efectiva la recerca de feina en programes de Treball amb Suport. Publicacions recents sobre serveis socials als Estats Units, han començat a defensar l'ús de tècniques de màrqueting en aquesta mena de programes (Nietupski et al. 1992, 1993), comença a aparèixer una evidència empírica sobre l'efectivitat de l'ús d'aquests processos en la recerca d'ocupació.

El propòsit d'aquest tema és triple. En primer lloc, mostrar com s'ha de dissenyar un pla per desplegar una estratègia de màrqueting en programes de Treball amb Suport, que consta de les següents fases:

- Definir el pla de màrqueting
- Identificar possibles sectors on desplegar els programes
- Executar el pla i
- Mantenir un canal de comunicació dinàmic amb els empresaris.

Per desplegar aquest aspectes seguirem, principalment, dues publicacions: una de Michael S. Shafer, Wendy S. Parent i Jane M. Everson de 1987: «*El màrqueting en los programas de Empleo con Apoyo*»; i l'obra de Rechord Culp Robinson i Valerie Broke de 1992: «*Màrqueting y estrategias de desarrollo de programas de Empleo con Apoyo*».

En segon lloc, ens centrarem a analitzar els distints models de contacte amb l'empresari, «les crides en fred» i «els contactes amb referència». Un cop analitzades les característiques d'aquests dos models, revisarem un important estudi de John Nietupski i els seus col·laboradors de la universitat d'Iowa, publicat el 1997, on comparen l'efectivitat dels dos models i, a més, ofereixen les primeres dades publicades sobre a quantes empreses, de mitjana, s'ha de contactar per obtenir un lloc de feina. Actualment, els cercadors d'ocupació no tenen estàndards, mentre que sí en tenen a cada indústria els seus venedors, la qual cosa possibilita mesurar la seva efectivitat.

I. MÀRQUETING EN PROGRAMES DE TREBALL AMB SUPORT

I.1. Definir el pla de màrqueting

En aquesta secció tractarem el tipus d'accions a desplegar per identificar els objectius (en la recerca de feina) i el tipus d'activitats a desplegar durant aquesta recerca amb la finalitat de determinar exactament els serveis que el nostre programa oferirà als usuaris (empresaris en aquest cas), que s'han de basar en les necessitats del mercat laboral. Els objectius i, per tant, les activitats en la recerca de feina s'han d'articular a curt, mitjà i llarg termini.

El pla de màrqueting s'ha de dissenyar després d'haver definit els objectius del programa. Fins ara només hem esmentat la necessitat de detectar les necessitats dels empresaris, però només referit a aquesta fase, la recerca de feina; addicionalment també s'han de tenir present les necessitats i preferències dels treballadors (usuaris). Els directores dels programes de Treball amb Suport, a l'hora de traçar els objectius, s'han de centrar en els valors i les necessitats d'empresaris i treballadors. El Treball amb Suport és un procés orientat als resultats i el més gran d'ells és que persones amb minusvàlua obtinguin una feina remunerada, lliurada en l'ocupació ordinària (no protegida) i per obtenir aquest resultat els programes de Treball amb Suport han de considerar un seguit de variables, per exemple:

- Població a la que es dirigeix el servei
- Perfil laboral del Preparador Laboral
- Sous mínims acceptats
- Nivells mínims d'integració
- Nivell mínim de minusvàlua.

Aquests factors formaran la base per formular els objectius dels programes. Uns objectius clars i perfectament articulats perquè tot el personal que hi intervé els conegui, serviran per millorar els resultats. Un cop s'han relacionat els objectius generals del programa, serà més bo de fer traçar els objectius de la recerca de feina (Rechord i Broke 1992).

La definició del pla de màrqueting ha de ser la més clara i detallada possible; ha d'especificar quin tipus de serveis oferirà el programa i a quin col·lectiu de persones amb minusvàlua es dirigeix. El pla ha de respondre a les necessitats dels empresaris per la qual cosa, prèviament, cal conèixer les seves demandes, és a dir, s'ha de basar en dades. El recull d'aquestes dades ha de contenir les tendències dels mercats nacionals, regionals i locals. Aquestes dades també seran útils per seleccionar les empreses on desplegar el programa. La selecció dels serveis que el programa oferirà es farà després de fer els estudis i de conèixer els interessos que hem esmentat. Cada programa de Treball amb Suport ha de determinar quins serveis oferirà als empresaris locals. Els anys d'experiència en aquesta mena de programes han servit per confeccionar una llista de prestacions que solen ser molt interessants per als empresaris i per la qual cosa la majoria de programes els ofereixen als usuaris. Cada programa ha d'oferir algun dels següents serveis:

- Anàlisi del perfil laboral exigít
- Selecció o preselecció del treballador
- Entrenament i suport en el lloc de treball
- Seguiment a llarg termini

- Assessorament en les adaptacions
- Control de la productivitat (dels usuaris)
- Comparació d'estàndards
- Estudis d'eficàcia en l'organització del treball
- Assessorament legal
- Instrucció de supervisors i companys
- Informació sobre incentius.

Un programa de Treball amb Suport, segons Culp i Broke, per aconseguir credibilitat i reputació en la comunitat empresarial ha d'oferir allò que havia anunciat que oferiria i que s'evidencien per:

- Disposar d'un programa escrit
- Disposar de pressupost per a màrqueting
- Descriure de manera clara els serveis als empresaris
- Descriure el rol del preparador laboral en els serveis
- Entrenament per al personal del programa
- Disposar de material per a publicitat (fulls, cartes, targetes)
- Presentacions a mitjans de comunicació d'esdeveniments públics
- Incentius concrets.

1.2. Identificar possibles mercats

L'afortunat creixement de la implantació dels programes de Treball amb Suport depèn de la situació financera de les empreses. Per això és molt important la salut i la vitalitat de l'economia. En alguns estats d'Amèrica del Nord i a petites zones locals on la taxa d'atur és alta, les possibilitats de trobar llocs de treball per al programa són molt limitades. El fracàs en l'economia base d'una petita localitat o regió ha de minvar el panorama per al Treball amb Suport. Per obvi que sembli, no podem oblidar que, perquè un empresari contracti un treballador, sigui discapacitat o no, ha de tenir necessitat de contractar nova mà d'obra.

Les vies per identificar possibles empreses on presentar els programes de Treball amb Suport són diverses:

- A. Empreses locals amb prestigi
- B. Empreses en expansió
- C. Empreses que necessiten contractar nous treballadors.

A. *Empreses locals amb prestigi*

L'estratègia inicial dels primers programes de Treball amb Suport a Espanya el 1991, —«Treball amb Suport» a Mallorca i «Aura» a Barcelona—, es basà en centrar-se en companyies fortes i amb un gran prestigi entre els empresaris amb la finalitat de poder mostrar a altres empresaris els resultats obtinguts en aquestes empreses. Els resultats no varen ser dolents per un doble motiu: actualment, set anys després, aquestes empreses, majoritàriament, segueixen comptant amb els treballadors contractats fa aquests anys i, a més, en poc temps es pogué disposar d'un llistat d'empreses amb prestigi que tenien treballadors en el marc de programes de Treball amb Suport per poder mostrar a altres empresaris.

Les motivacions inicials d'aquestes grans empreses a l'hora de contractar treballadors amb minusvàlua, no són les que habitualment trobam en el mercat, principalment la necessitat de contractar nova mà d'obra. Més aviat, la decisió

de col·laborar amb el programa es deu, prioritàriament, a col·laborar amb una iniciativa social amb suport institucional que semblava seriosa en els seus plantejaments i, a més, contribuir al manteniment de la bona imatge de l'empresa en la societat.

En aquestes empreses és important comprovar que el lloc de treball ofert és un lloc real on el treballador pot demostrar les seves habilitats i, a més, exerceix una funció clara en l'empresa. S'han de rebutjar els llocs de treball artificial, creats únicament per un esperit de beneficència, perquè el treballador ho detectaria i, possiblement, no aconseguiria assolir el màxim desplegament de les seves capacitats i, el que és més important, la continuïtat en l'empresa no dependria en cap moment de la qualitat de les feines fetes pels treballadors, sinó de factors aliens a l'actitud del treballador.

La forma de seleccionar a aquest tipus d'empreses és molt simple: són les grans empreses locals que tots coneixem; les pàgines grogues poden ser un instrument per seleccionar-les d'una manera sistemàtica.

B. Empreses en expansió

Els programes de Treball amb Suport haurien de desplegar una investigació de màrqueting (Martin 1986) que hauria d'incloure estudis econòmics de la zona per conèixer la salut financera de les empreses, les que han experimentat creixement i la taxa d'integració en les empreses de treballadors amb minusvàlua.

Disposar d'un estudi en el que es reflecteixin les empreses de la zona que estan en expansió facilita el procés de les empreses per presentar els programes de Treball amb Suport, el que passa és que en moltes ocasions, degut a limitacions pressupostàries, és difícil o impossible poder contractar professionals perquè despleguin aquests estudis. En aquest cas, el programa mateix ha d'elaborar una llista d'empreses en expansió, anant a dades editades per les cambres de comerç o associacions empresarials i comprovar aquestes dades en diferents anys per conèixer-ne l'evolució. Les dades principals que pot ser interessant comprovar són:

- Nombre de treballadors
- Beneficis nets
- Nivells de facturació
- *Cash-Floor*

C. Empreses que necessiten contractar nous treballadors

L'objectiu és identificar empresaris que vulguin contractar treballadors, per necessitar mà d'obra nova. Per aconseguir-ho es pot anar als recursos propis del mercat laboral, als que s'hi dirigeix qualsevol ciutadà que vol trobar feina. Aquests recursos, generalment, són:

- Anuncis classificats a periòdics
- Demandes d'ocupació a l'INEM
- Borses de treball d'associacions empresarials
- Amics, familiars, coneguts, etc.

Dues característiques de les empreses detectades per les vies esmentades són: que vulguin contractar un treballador sense discapacitats i que vulguin contractar-lo immediatament. Els programes de Treball amb Suport s'han d'or-

ganitzar per respondre àgilment a aquestes demandes. Quan un empresari necessita contractar un treballador, generalment no pensa en treballadors discapacitats i per això el programa de Treball amb Suport l'ha d'entrevistar i convèncer-lo que si contracta un treballador en el marc d'aquests programes, complirà amb les funcions que se li encomanin amb una productivitat i qualitat en el treball semblants a les que podrà obtenir amb un treballador sense discapacitat. A més, segons el tipus de contracte que faci, podrà obtenir subvencions i bonificacions en les quotes de la Seguretat Social. Paral·lelament, el procés de selecció d'un treballador que respongui al perfil volgut per l'empresari s'ha de fer al més aviat possible (anàlisi del lloc de treball i selecció del candidat) per respondre adequadament a les necessitats de l'empresari.

En la selecció feta a través dels anuncis classificats a periòdics, s'ha de tenir en compte que els perfils dels treballadors coincideixin amb els de les característiques dels nostres usuaris. En aquesta fase inicial, la selecció de lloc de treball, s'han de considerar un seguit de factors:

- Si és un lloc de treball que requereix formació i/o experiència prèvia.
- Si es requereix titulació que no tinguin els nostres usuaris.
- Si el lloc requereix un nivell cognitiu i de coordinació motriu que no tinguin els nostres usuaris.
- Si el lloc requereix entrenament.
- Si s'han de fer adaptacions.

En aquest apartat hem fet una breu anàlisi de les principals vies per detectar empreses on desplegar els programes de Treball amb Suport, que no són les úniques: també hem de recórrer a empreses d'amics, familiars i amics de les persones que fan ús del servei.

Com a resultat de la selecció d'empreses en les que es pot presentar el programa, s'ha de fer un llistat de les empreses en les que el programa es pugui desplegar. En la llista s'han d'incloure les empreses que apareixen repetidament en la secció de classificats dels periòdics, empreses en fase de creixement i expansió, i les empreses que sol·liciten treballadores amb discapacitats. Aquest llistat s'ha d'actualitzar constantment.

1. 3. Executar el pla de màrqueting

En aquesta secció tractam la forma de presentar als empresaris que contracten una persona amb discapacitat els serveis que oferim en el marc d'un programa de Treball amb Suport. Les accions que s'han de desplegar tenen com a objectiu aconseguir una entrevista amb les persones que prenen les decisions en l'empresa, presentar-los els serveis del programa i, al mateix temps, identificar i valorar les actituds i la predisposició dels empresaris quant a la contractació de treballadors discapacitats.

Els primers programes de Treball amb Suport als Estats Units, en la dècada dels setanta i vuitanta, igual que aquí, desenvolupaven les activitats de la recerca de feina sense que hi participàs el futur treballador, que esperava que se li trobàs una feina adequada i que li interessàs. Avui les coses han canviat: els interessos i gusts, i preferències dels usuaris es tenen en compte quan es va a la primera entrevista i no només quan s'aconsegueix una feina, com passava abans. Fins i tot avui, en aquests moments, estam canviant la nostra organització en la fase de

recerca de feina, donant una participació més activa als futurs treballadors, especialment pel que fa a les activitats descrites anteriorment en el punt C.- *Empreses que necessiten contractar nous treballadors*, de l'apartat II. *Identificar possibles mercats*.

El primer pas en aquesta fase, si treballam amb el model de crides en fred, és aconseguir una entrevista amb l'empresa prèviament seleccionada. El primer dubte que sorgeix és quina és la persona més adequada per fer l'entrevista. En principi serà la que pren les decisions en l'empresa i com a norma hem de sol·licitar-la amb el director gerent o el propietari de la companyia, si és una gran empresa. De tota manera, el més probable és que ens derivin al departament de personal. Si fem l'entrevista amb la persona que no pren les decisions, estam perdent el temps perquè la informació que arriba a la persona que decideix no depèn de nosaltres, sinó d'un intermediari que, conscientment i inconscient, retalla la informació.

La crida per telèfon per sol·licitar l'entrevista ha de ser breu, un o dos minuts, i hem de ser directes en l'objectiu: aconseguir una entrevista tot evitant l'excés d'informació. En el decurs de la conversa hem de transferir la informació mínima per respondre a les següents qüestions:

- qui som
- què volem
- per què
- per a què
- quan

En el cas que l'interlocutor ens demani informació específica sobre el programa, hem d'evitar respondre per remetre'ns a la conveniència d'entrevistar-nos per tal d'informar completament del programa de Treball amb Suport que estam fent.

Un cop aconseguida l'entrevista i abans d'iniciar la visita, hem de preparar i comprovar tot el material necessari per fer-la:

- confeccionar una carta de presentació
- preparar els fulls informatius o documents en fundes de plàstic i ordenar-los segons ordre de presentació
- saber si es disposarà de reproductors de mitjans audiovisuals, si n'hem de fer ús.

En l'entrevista hem d'anar vestits de la manera com ho solen fer els empresaris i limitar la durada al temps estipulat. L'inici de l'entrevista és el moment més crític —juntament amb el final— i cal començar per qualche tòpic. L'objectiu, en aquesta fase inicial, és atreure l'atenció de l'empresari i predisposar-lo perquè ens atengui i ens escolti atentament. La primera impressió que fem serà decisiva per als nostres objectius. Es tracta de crear un ambient de confiança que faciliti l'apropament personal.

L'entrevista, en si, és la fase més laboriosa del procés: hem d'armar una bona argumentació i per això cal conèixer bé el servei que oferim. Aquesta argumentació ha de ser oberta perquè pugui adaptar-se a les característiques i necessitats de l'empresari que visitem. Per conèixer les necessitats de l'empresari i la seva manera de pensar hem de treure el màxim d'informació de l'empresari.

Tanmateix, no es tracta de fer un interrogatori, sinó d'interessar-se pels seus problemes.

Tota argumentació ha de tenir unes característiques essencials: ha de ser clara, completa i creïble. Hem d'utilitzar un llenguatge clar per a l'empresari, hem d'evitar els tecnicismes propis de serveis socials i hem d'utilitzar un to de veu i un ritme d'expressió adequat a cada empresari. L'important no és el que deïm, sinó el que entén l'empresari. L'argumentació ha de ser completa perquè l'empresari no li resti cap dubte quant al nostre programa de Treball amb Suport. Per aconseguir-ho, a més, hem d'explicar les característiques de les fases del programa: cal donar la imatge d'un sistema global i ben estructurat en el que hi intervé un equip de professionals amb la finalitat de respondre a les necessitats de l'empresari en el moment que es produeixin. Perquè la nostra exposició sigui creïble cal fer ús de referències, exposar dades d'experiències amb altres empresaris i reconèixer, també, que hi pot haver dificultats.

El nostre objectiu és presentar un conjunt de serveis de forma que l'empresari estigui disposat a contractar una persona amb discapacitat com a treballador per a la seva empresa. Per això haurem d'apel·lar a les motivacions de l'empresari d'acord amb els beneficis que obtindria col·laborant amb el nostre programa de Treball amb Suport i no només a les seves característiques. Es tracta de presentar a l'empresari allò que obtindrà amb el nostre serveis des del punt de vista de les seves motivacions; hem d'assegurar-nos de traduir les característiques del programa en beneficis per a l'empresari.

Abans de la fase final —el tancament de l'entrevista— hem de donar oportunitat a l'empresari perquè pugui fer les objeccions que vulgui. En principi, és millor que no siguem nosaltres qui les presenti, sinó esperar que sigui l'empresari qui les vegi. Les objeccions posen de manifest el seu interès per la nostra argumentació, a part de permetre'ns apropar-nos a l'empresari i conèixer les seves motivacions. Hem de convertir les objeccions en els nostres millors arguments per acabar de convèncer l'empresari. En aquest sentit, en els manuals sobre vendes s'especifiquen un seguit de tècniques per rebatre les objeccions, tot i que no hi ha fórmules infal·libles.

El tancament de l'entrevista és el moment culminant del procés en el que s'ha d'obtenir el fruit, en aquest cas un compromís de resposta, o millor la concreció de qualche lloc. Si per obtenir una resposta hem d'esperar, és millor adiar-ho i comprometre'ns nosaltres mateixos a cridar l'empresari; els empresaris solen tenir les seves pròpies preocupacions i se'ls pot oblidar fàcilment cridar-nos.

Tancam el tema de l'execució del pla de màrqueting amb una cita de Rechord Culp: «Quan es conjuguen un bon màrqueting amb bones estratègies, amb un temps prudent d'entrevista i amb un poc de sort, doneu com a resultat directe un contracte per a una persona amb discapacitat, en el marc d'un programa de Treball amb Suport».

II. MODELS DE CONTACTE AMB ELS EMPRESARIS

II.1. Crides en fred

Ens referim a «crides en fred» a les situacions en les que l'empresari no coneix el tema que se li exposarà, ni té referències del programa de Treball amb

Suport quan es contacta amb ell per primera vegada. El contacte inicial generalment sol ser telefònic, tot i que pot ser una visita personal, per fax, per carta o combinant-ne algunes. L'estil i les formes usades en aquests contactes venen determinats pel volum de l'empresa.

Les fases en l'execució del pla de màrqueting descrits en la secció anterior corresponen a aquesta mena de contactes. Del que s'ha exposat en seccions anteriors en volem ressaltar la importància que té l'obtenció d'informació sobre l'empresari i l'empresa en aquests primers contactes; els responsables de la recerca de feina miraran de conèixer:

- Com opera l'empresari
- Quins tipus de beneficis li interessin més
- Els processos a través dels quals l'empresa pren les decisions
- Les seccions de l'empresa
- Les feines que s'hi fan
- Volum i temps d'execució de tasques
- Cultura del lloc de treball
- Requisits de qualificació dels treballadors.

Basant-nos en les dades que es vagin obtenint, l'especialista en ocupació ha de reconduir l'entrevista cap als punts d'interès de l'empresari.

II.2. Model de contactes amb referències

La manera de fer en el model de contactes amb referència és semblant al de les crides en fred: es fan estudis sobre l'empresari i el lloc de treball, es presenten els serveis que ofereix el programa de Treball amb Suport tal com s'ha descrit anteriorment. La diferència rau en què en el model de crides amb referències hi ha dues fases prèvies al control inicial.

Fase I

Es tracta de seleccionar persones que combinen un compromís amb els programes de Treball amb Suport amb unes bones relacions amb el món empresarial perquè introdueixin els cercadors de feina en els cercles empresarials que coneixen. Per seleccionar aquests «defensors» o «introdctors» —que han de creure en els programes de Treball amb Suport i, a més, tenir influència en l'àmbit empresarial— podem anar a membres d'associacions o clubs socials (rotaris, etc.) que tinguin en els seus estatuts alguna funció que faci referència a l'ajuda social de col·lectius desfavorits; a treballadors que coneixem de les empreses que hem de visitar; a membres de l'*staff* de programes de Treball amb Suport; a familiars de persones amb minusvàlua i a amics o coneguts del cercador de feina.

Fase II

Un cop seleccionats els «introdctors» o «defensors» es tracta d'involucrar-los en el procés de recerca de feina perquè parlin amb l'empresari amb la finalitat d'introduir-lo superficialment en els programes de Treball amb Suport i, a més, aconseguixin una entrevista entre l'empresari i el programa. El cercador de feina ha de generar interès en l'introdctor sobre els programes de Treball amb Suport i motivar-lo amb la finalitat de conscienciar-lo de la importància de la seva

col·laboració. Aquests «introdactors», un cop s'han compromès a col·laborar en el procés de recerca d'ocupació, també poden ser molt útils per proveir d'informació el cercador de feina sobre l'empresari.

II.3. Efectivitat d'ambdós models

Per desenvolupar aquest tema anam a un estudi de John Nietupki publicat a la revista ELSEVIER «Journal of Vocational Rehabilitation núm. 8, 1997». És el primer estudi que s'ha fet sobre l'efectivitat d'ambdós models de recerca de feina en programes de Treball amb Suport als Estats Units. John Nietupki constata que els venedors a cada indústria tenen estàndards de resultats i els directors de vendes demanen als seus venedors uns resultats d'acord amb el nombre de contactes i entrevistes fetes. En canvi, els directors dels programes de Treball amb Suport no tenen dades amb les que poder guiar els seus cercadors de feina. Amb aquest estudi, Nietupki intentà trobar una resposta a les següents qüestions:

1. ¿Quantes empreses, de mitjana, han de ser contactades per obtenir una resposta afirmativa sobre la possibilitat de contractar un treballador d'un programa de Treball amb Suport a través d'un d'aquests dos models?
2. Quins resultats o quina activitat es pot esperar d'un cercador de feina?
3. És un model superior a un altre per obtenir llocs de feina?

Per obtenir respostes a aquestes qüestions féu una investigació sobre l'ús d'aquests mètodes a 12 agències de Treball amb Suport en el Nord de l'estat d'Illinois, durant sis mesos. Aquestes agències treballen amb usuaris que tenen distints tipus de discapacitats:

- 6 agències treballaven amb persones amb RM
- 2 amb persones amb RM i EM
- 1 amb persones amb RM i TR. PER.
- 1 amb persones amb RM i DIS. FIS.
- 1 amb persones amb RM, EM i DIS. FIS.
- 1 amb persones amb EM

No entrarem en excessius aspectes metodològics, ja que el lector interessat pot acudir a l'estudi publicat; només esmentar que l'estudi comptava amb actuacions per controlar la fiabilitat dels resultats. Sí donarem algunes dades sobre la mostra amb la finalitat que es puguin saber les característiques dels cercadors de feina implicats en l'estudi i serveixi per situar correctament l'estudi.

- Se seleccionen 20 cercadors de feina de les 12 agències esmentades amb una experiència laboral que va des dels 7 anys als 4 mesos. La majoria, un 65%, tenen entre 1 i 2 anys d'experiència.
- La majoria de les agències treballen en àrees suburbanes de la ciutat de Chicago. Dues de les 12 agències treballen sobretot en àrees rurals i altres dues concentren el quaranta per cent dels seus serveis en aquestes àrees.
- La dimensió de les agències, quant al nombre d'usuaris, és variable: va des dels 15, la més petita, a 600 la més gran.

- Nou de les dotze agències operen en àrees la situació econòmica de les quals és forta, amb nombre d'ocupacions estable. Dues agències operen en àrees en les que disminueix el nombre de llocs de treballs. Una agència actua en una zona de gran creixement econòmic.
- Cada cercador de feina ha tingut experiència directa en la recerca d'ocupació emprant el model de les crides en fred i el model de contactes amb referència. També han coordinat seminaris sobre aquests dos models de recerca d'ocupació.

Resultats en el model de crides en fred

	Nombre d'entrevistes fetes	Decisions positives de contractacions
Mitjana 20 cercadors de feina	53	5
Límits de la mostra	21 - 109	3 - 12

Aquestes dades ens indiquen que calen 10 entrevistes per obtenir un lloc de feina. Observant els límits de la mostra, veim que el cercador de feina que va fer menys entrevistes per aconseguir un lloc de treball en va fer 3 i el que més 43.

Resultats en el model de contactes amb referències

	Nombre de contactes amb introductors	Nombre d'entrevistes a través de defensors	Nombre de decisions positives de contractació
Mitjana 20 cercadors de feina	8	7	4
Límits de la mostra	1 - 27	1 - 27	0 - 15

Aquí s'observa que, de mitjana, un cercador de feina va fer 8 contactes amb defensors o introductors amb els empresari, dels que se'n derivaren 4 lloc de treball. Això vol dir que caldrà una mitjana de 2 contactes amb els introductors que aconseguir un lloc de treball.

Aquestes dades suggereixen que aquests dos models amb els que treballen els cercadors de feina de les 12 agències, són vàlids per obtenir ocupacions. En síntesi, el nombre de contactes amb empresaris necessaris per obtenir un lloc de feina i el percentatge de productivitat de les distintes fases del procés, és quatre vegades superior en el model de contactes amb referències.

La resta d'aquesta secció conté dues àrees. En la primera es discuteixen implicacions pràctiques d'acord amb les dades obtingudes en aquest estudi. Després, les seves limitacions i necessitats de futurs estudis.

Implicacions pràctiques

Amb aquest estudi es poden fer diversos suggeriments als cercadors de feina. Primer: els cercadors de feina poden seguir un registre de dades per millorar els seus resultats. Poden comparar els seus resultats amb els d'aquest estudi, o els seus propis resultats per períodes, identificar àrees amb relativa força i debilitat, i emprar aquesta informació per millorar els resultats de les àrees més febles. Els cercadors de feina han de poder veure la manera de treure bon profit movent-se d'una fase a una altra, computant el percentatge d'estudis que derivin dels contactes fets, les propostes d'ocupació fruit dels estudis i els contractes produïts

per les propostes d'ocupació. Analitzant el comportament d'aquestes fases poden sorgir idees per millorar els percentatges de productivitat dels cercadors en cada fase del model.

Segon. Es poden usar les dades del propi treball per influir en el treball de l'agència i millorar els resultats. Compartint les dades amb directors, defensors, comitès consultius i altres cercadors de feina, es facilita la millora dels resultats finals.

Tercer. Les agències poden usar les dades per determinar les estratègies més efectives a cada cercador de feina en particular i els de la pròpia agència. Els directors de programes poden reorganitzar les activitats de recerca de feina aprofitant al màxim els talents dels cercadors de feina. Per exemple, si qualcú de l'equip obté bons resultats en el contacte inicial i altres obtenen més decisions positives de contractació, es divideixen les responsabilitats d'acord amb les aptituds i capacitats de cada cercador de feina.

Implicacions en la investigació

A la vegada que aquest estudi pilot ens evidencia l'efectivitat de les crides en fred i dels contractes amb referències, en cal identificar futures necessitats:

1. Aquest estudi correspon a una àrea suburbana d'un sol estat i, per tant, els nivells estàndards no es poden generalitzar.
2. En aquest estudi no es controlen distints aspectes de les agències com són: el tipus d'empreses contactades, estils dels cercadors, reputació de l'agència, condicions econòmiques i usuaris de les agències. Futurs estudis hauran de controlar una o més d'aquestes variables per anar refinant els estàndards obtinguts.
3. Tot i que el model de contacte amb referències és superior en dos aspectes —el major nombre de contactes amb empresaris que calen per obtenir un «sí» i el percentatge de productivitat en cada fase— no sabem si és superior en altres aspectes. Investigacions futures s'hauran de centrar en el temps que cal invertir en cada un dels models per obtenir un «sí».
4. Una altra qüestió d'interès és si la retenció d'un lloc de treball es veu afectada per la modalitat del contacte.

Sumari i conclusions

El propòsit d'aquest estudi era oferir una idea preliminar de la validesa de principis del sector de vendes en el procés de recerca de feina.

Aquest esforç inicial:

- a) Ha demostrat que ambdós processos són vàlids per cercar llocs de feina;
- b) Ha documentat que calen 10 contactes per obtenir un «sí» en el model de crides en fred i només 2,4 en el de contacte amb referències;
- c) Ofereix estàndards per a la recerca de feina en els dos models estudiats.

Aquesta informació pot ser usada per persones i agències per millorar els resultats. Essent preliminar, aquest estudi ens amplia el coneixement sobre les estratègies en la recerca de feina i crea una plataforma per a futures investigacions.