

# Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social con enfoque laboral

Ana María Morales Peillard

Javiera Cárcamo Cáceres

Gherman Welsch Chahuán

Luisa Aguilar Chamorro

**Edición**  
Catalina Mertz Kaiser

**Diseño y Diagramación**  
roxana.moralesparra@gmail.com

Santiago, 2015

# Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Contextualización</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>10</b>
4.1.	Diseño y enfoque metodológico .....	10
4.2.	Evaluación de procesos .....	11
4.3.	Técnicas de recolección de información .....	11
4.4.	Diseño muestral cualitativo .....	13
4.5.	Plan de análisis .....	14
<b>5.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>15</b>
5.1.	Evaluación de procesos .....	15
5.1.1.	Motivación inicial para la implementación de los programas .....	17
5.1.2.	Dependencia organizacional .....	18
5.1.3.	Contribución al desarrollo sostenible de la empresa .....	19
5.1.4.	Recursos .....	20
5.1.5.	Contratos .....	20
5.1.6.	Canales de comunicación y equipo técnico especializado para el programa .....	21
5.1.7.	Definición del perfil del trabajador .....	22
5.1.8.	Cupos disponibles .....	23
5.1.9.	Selección de los trabajadores .....	24
5.1.10.	Asignación de funciones .....	26
5.1.11.	Capacitación .....	27
5.1.12.	Supervisión .....	28
5.1.13.	Apoyo para la reinserción .....	29
5.1.14.	Evaluación del desempeño de los trabajadores .....	31
5.1.15.	Aspectos destacables y recomendaciones .....	32
5.2.	Análisis FODA .....	36
5.2.1.	Fortalezas .....	36
5.2.2.	Oportunidades .....	37
5.2.3.	Debilidades .....	38
5.2.4.	Amenazas .....	39
5.3.	Percepción de trabajadores .....	40
5.3.1.	Ingreso programa .....	40
5.3.2.	Expectativas de trabajo .....	42
5.3.3.	Funciones en el trabajo .....	43
5.3.4.	Relaciones laborales .....	44
5.3.5.	Satisfacción con la empresa .....	45
5.3.6.	Reinserción social .....	47
5.4.	Nudos críticos .....	48
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>54</b>

# 1.

## Introducción

A continuación, se presenta el informe final del estudio denominado **“Sistematización y evaluación de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social con enfoque laboral”**, elaborado por Fundación Paz Ciudadana, bajo el patrocinio y financiamiento de la Fundación San Carlos de Maipo y de Fundación Hanns Seidel Stiftung para su publicación.

Con la realización de éste trabajo se buscó sistematizar y evaluar cualitativamente las experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social de los condenados, fundamentalmente desde una mirada laboral.

En ese contexto, se describen proyectos o programas que desarrollan empresas que integran a personas que han infringido la ley penal y cumplen sus penas en el medio libre o cerrado, tanto jóvenes como adultas.

A través de este estudio, se busca aportar al conocimiento y al debate en el área, como también al desarrollo de políticas públicas que se ejecuten en relación a los infractores, tendientes a lograr su reinserción laboral.

La investigación fue desarrollada por el equipo del área de justicia y reinserción de Fundación Paz Ciudadana, compuesto por Ana María Morales Peillard —responsable del proyecto—, Javiera Cárcamo Cáceres, Luisa Aguilar Chamorro y Gherman Welsch Chahuán.<sup>1</sup>

---

1- Ana María Morales, abogada de la Universidad de Chile, Mg. en Política Criminal de la London School of Economics and Political Science, directora del área de justicia y reinserción; Javiera Cárcamo, socióloga de la Universidad ARCIS, Mg. en sociología de la Universidad Católica de Chile, Investigadora del área de justicia y reinserción; Luisa Aguilar, psicóloga de la Universidad de Chile, investigadora del área de justicia y reinserción; y Gherman Welsch, abogado de la Universidad de Valparaíso, Mg. en Derecho Penal de la Universidad de Talca, investigador del área de justicia y reinserción.

# 2.

## Resumen ejecutivo

El estudio que se presenta a continuación aborda la sistematización y evaluación cualitativa de cuatro iniciativas nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social, fundamentalmente desde una mirada laboral.

En particular, en el texto se describen proyectos o programas que desarrollan empresas que integran a personas que han infringido la ley penal y cumplen condenas en el medio libre o cerrado, tanto jóvenes como adultas.

A través de una metodología descriptiva y evaluativa, con enfoque cualitativo, se recaba información sobre cuatro empresas: Wintec, Favima, VTR y Komatsu Cummins Chile, las cuales impulsan proyectos o programas de reinserción laboral en la actualidad, y muestran compromiso con este tipo de experiencias.

De acuerdo a los antecedentes recabados en terreno, es posible afirmar que los programas de reinserción laboral son iniciativas incipientes y particulares, que no poseen una estructura única. En algunos casos tampoco constituyen un programa propiamente tal, sino más bien corresponde a una integración de trabajadores infractores de ley a las empresas. Así, las intervenciones realizadas son disímiles entre sí y cada una tiene sus propias características.

En cuanto a la evaluación de procesos, los hallazgos muestran que las empresas son muy diferentes, ya sea por su tamaño, rubro, estructura interna, apoyo especializado, tipo de programa diseñado y recursos.

Pese a las diferencias descritas, la información recopilada en ellas fue sistematizada bajo una estructura de funcionamiento general, la cual está determinada por ciertos aspectos comunes. Uno de ellos está relacionado con las razones que llevaron a las empresas a implementar estos programas, esto es: la motivación y convicción que dueños o gerentes tienen sobre la reinserción. Así, es posible identificar que el motor inicial que desencadena la implementación de este tipo de iniciativas en las empresas, está vinculado a la exposición de estas experiencias y las creencias personales respecto al tema.

Cabe señalar que la ubicación de los programas en las organizaciones es también diferente. Por lo general, las empresas pequeñas no poseen la estructura de un departamento de responsabilidad social empresarial (RSE), y por lo tanto son los niveles directivos, y en muchos casos el mismo gerente general, quién se hace cargo de su implementación y desarrollo.

Además, se advierte que las empresas no cuentan con criterios de selección para ese tipo de perfil, por lo que la elección de trabajadores se hace de acuerdo a lo que propone Gendarmería de Chile o Fundación Proyecto B, según corresponda.

Una de las barreras que la población penal encuentra al momento de enfrentar el mundo laboral es la falta de cualificación. Esto se explica en base a dos factores. En primer lugar, la escasa experiencia laboral previa; y en segundo lugar, la insuficiencia de programas laborales capaces de entregar herramientas

necesarias para insertarse adecuadamente en el medio libre. Frente a esto, las empresas en cuestión, intentan mitigar esta desventaja realizando inducciones y capacitaciones a sus futuros trabajadores. La carencia de habilidades blandas hacia el trabajo también es un punto crítico en los inicios de la inserción laboral, aspectos que debieran ser abordados por las empresas, ya sea por los supervisores o generando incentivos monetarios para su cumplimiento.

Otra dificultad identificada es la existencia de variables externas que impactan en el proceso de reinserción, como ocurre por ejemplo, con el entorno o barrio, las relaciones familiares, las relaciones de pares y la cercanía de drogas y alcohol. Si bien, las empresas en la mayoría de los casos no pueden hacerse cargo de estos factores, sí advierten la necesidad que estos sean intervenidos de un modo integral y por profesionales especializados.

En cuanto a los procesos de trabajo, los usuarios se integran a una fase inicial de capacitación, y las diferentes funciones que deberán desempeñar son definidas por las áreas directivas durante el transcurso del proceso. La actividad laboral es supervisada constantemente por la empresa y es evaluada positivamente, destacando las bajas tasas de inasistencia o deserción. Para el caso de jóvenes, se incorpora la figura del “tutor” o “padrino”, que es un trabajador de la misma empresa que voluntariamente se encarga de acompañarlo durante el transcurso del programa.

En referencia a los costos, estos varían según las empresas. Sin embargo, coinciden en que mientras más apoyo para la reinserción se brinde, el costo del programa tiende a aumentar.

Cabe destacar que los usuarios entrevistados valoran positivamente los programas, los recomiendan como una buena experiencia para el mundo privado y creen que se mantendrán en el tiempo dado sus buenos resultados.

Por otra parte, se consultó a los gerentes generales o directivos de las empresas sus apreciaciones en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del programa. Este análisis arroja resultados coincidentes con los de la evaluación de procesos, identificando como fortaleza el que las empresas logran generar ofertas laborales concretas y de alta calidad, lo que a su vez produce impacto positivo en los trabajadores infractores de ley, sus familias y entorno. Como oportunidad, se identifica que estas experiencias de reinserción son altamente replicables por otros sectores del mundo privado, donde la motivación cumple un rol central.

Dentro de las debilidades se encuentran los altos costos asociados a programas de reinserción integrales y de apoyo en que incurren las empresas con esta población, ya sea de traslado, de pago de sueldos, o en procesos de capacitación. En este último aspecto, se solicita un mayor apoyo de las instituciones y en particular del Estado, para potenciar la permanencia y expansión de las iniciativas.

En cuanto a las amenazas, éstas se vinculan a la existencia de factores de riesgo que no son intervenidos actualmente, como el entorno social, relaciones familiares, vínculos de pares, consumo de drogas y alcohol, además de una vinculación con actividades delictivas.

Otra amenaza está relacionada con los trabajadores que cumplen labores de supervisión o que simplemente son compañeros de trabajo, quienes sin el correcto apoyo podrían desmotivarse o frustrarse trabajando con esta población, dada las dificultades que este perfil presenta y las deserciones que causan impacto en los equipos.

Finalmente, en cuanto a las percepciones de los trabajadores infractores de ley respecto de su inserción al mundo laboral y los cambios que han experimentado, ellos identifican el ingreso a la empresa como una etapa crucial, ya que les permitió adquirir conocimientos técnicos a través de capacitaciones, sintiéndose apoyados en el proceso de adaptación al trabajo. Consideran que existe un buen clima laboral, donde se

dan relaciones de respeto entre compañeros y de apoyo y buena disposición por parte de sus supervisores y tutores, como también desde las jefaturas.

Sin embargo, y pese a todo lo positivo que se logró conocer en este estudio, se identifican algunas críticas desde la perspectiva de los usuarios que dicen relación con el poco tiempo que cuentan para la colocación, la baja remuneración inicial y la falta de movilidad entre las áreas productivas. Los trabajadores adultos manifiestan tener escaso acompañamiento de parte de Gendarmería de Chile y advierten la falta de coordinación en la entrega de los beneficios de salida.

Sobre sus procesos de reinserción social, los trabajadores infractores de ley perciben cambios en sus vidas, los que han sido producto del trabajo y de este proceso de reinserción.

Desde el ámbito laboral, ellos destacan el haber adquirido herramientas para un desempeño laboral futuro, lo que les permitiría mejorar su empleabilidad. Además, reportan tener mejores relaciones familiares y ser validados por tener un trabajo. Finalmente, reconocen estar en un proceso en el que han decidido activamente desistir y alejarse de la actividad delictiva.

# 3.

## Contextualización

La reinserción social, entendida como el proceso que favorece la integración a la sociedad de personas que han infringido la ley, contempla todas las acciones que se dirigen a disminuir la posibilidad de que vuelvan a involucrarse en actividades delictivas (Villagra, 2008). Si bien se trata de un proceso prioritariamente individual y también familiar, la importancia que éste sea exitoso radica en que no sólo beneficia al sujeto que desiste de cometer delitos, sino que a la comunidad en su conjunto.

Dentro del proceso de reinserción social, la empleabilidad resulta fundamental para lograr una desvinculación de la actividad delictiva, y enfrenta enormes desafíos considerando que los infractores(as) generalmente presentan bajos niveles educacionales y no cuentan con experiencia en un trabajo estable antes de ingresar al sistema penal (Villagra, 2008). Por lo tanto, favorecer las alternativas de trabajo estable y retribuido de personas que desean iniciar procesos de cambio y de cese en la actividad delictiva, constituyen piezas clave en las políticas tendientes a disminuir la reincidencia.

El trabajo, no sólo constituye una entrada económica lícita para el sujeto, sino que también comprende una necesaria adaptación al sistema laboral. Es decir, a una dinámica y a un contexto prácticamente desconocido para personas de estas características.

Considerando entonces la importancia del trabajo dentro del proceso de reinserción social, el presente estudio tiene por objeto sistematizar y evaluar el funcionamiento de experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social con enfoque laboral. Para ello, se seleccionaron cuatro empresas que actualmente están realizando proyectos de reinserción al interior de sus organizaciones, ya sea con adultos o con jóvenes.

Las empresas que en Chile han implementado iniciativas de reinserción laboral, incorporando dentro de su fuerza de trabajo a personas infractoras de ley, son aún pocas, pero su valiosa experiencia permite dar luces de cómo poder integrar laboralmente a este perfil de trabajadores.

En general, han sido motivadas por directivos de las empresas que de alguna forma se han sensibilizado y deciden contratar a un grupo de personas que se encuentren en proceso de reinserción social, ya sea a través del Servicio Nacional de Menores<sup>2</sup> (Sename) o de Gendarmería de Chile.

La selección de las empresas, se efectuó sobre la base del compromiso que éstas han asumido en las acciones en reinserción laboral, en el marco de su política de responsabilidad social empresarial (RSE) o dentro de la orgánica de recursos humanos. Estas empresas son descritas brevemente a continuación:

---

2- Para el caso de jóvenes infractores de ley juzgados bajo la Ley 20.084 (de Responsabilidad Penal Adolescente).



**Komatsu Cummins Chile:** Compañía dedicada al área minera, construcción, industrial y forestal. Desde el año 2011 ha desarrollado el programa “Reinventarse” (Komatsu Cummins, 2012), actualmente constituido como fundación. Esta iniciativa forma parte de su política de responsabilidad social empresarial, que busca contribuir a la sustentabilidad de la compañía, equilibrando el desarrollo financiero, medio ambiental y social. El programa busca brindar un apoyo integral al proceso de reinserción social y laboral de jóvenes que se encuentran cumpliendo condena bajo el régimen de libertad asistida.

“Reinventarse” desarrolla una intervención en cinco ejes: educación, familia, trabajo, persona y extensión. Este es complementado con apoyo en gestión y recursos económicos, además del acompañamiento de otros trabajadores de la compañía en el proceso de reinserción, por medio de la figura del apadrinamiento.

**Wintec:** Empresa dedicada a la fabricación de puertas, ventanas y otros elementos arquitectónicos a partir de materiales de vidrio, aluminio y plástico. La empresa brinda empleo y capacitación a infractores de ley, tanto al interior de las unidades penales (en centros de educación y trabajo) como en el medio libre con internos(as) adultos que tienen el beneficio de salida. Es una de las empresas con mayor contratación de internos(as) a nivel nacional (año 2011) y tiene una experiencia de 8 años en reinserción laboral (Morales, 2013).

Wintec, cuenta con fábricas insertas en centros penitenciarios y en donde personas —en cumplimiento de condenas privativas de libertad— elaboran puertas y ventanas de forma remunerada. No se realiza una intervención psicosocial propiamente tal, sino que los internos(as) tienen cierto nivel de apoyo del área técnica para la consecución de otros beneficios. Asimismo, la empresa tiene instalaciones en el medio libre, donde la fabricación de los cerramientos es de mayor complejidad, contratándose en este caso a personas que tienen permiso de salida para trabajar.

**VTR:** Empresa dedicada al área de las telecomunicaciones. Gestiona su política de responsabilidad social dentro de su estrategia de sustentabilidad, que tiene por objetivo gestionar las tres dimensiones de su negocio: económica, social y ambiental. En este marco, desarrolla un proyecto de reinserción laboral para jóvenes infractores de ley desde el año 2012, asistido por la Fundación Proyecto B.

La iniciativa de inserción laboral está dirigida a jóvenes que cumplen condena de libertad asistida. Contempla la integración a sus áreas mediante el apoyo de tutores y padrinos voluntarios. Se suma a lo anterior, talleres y capacitaciones, de manera que su integración al puesto laboral sea un proceso asistido y suficientemente acompañado.

**Favima:** Empresa productora de envases de vidrio neutro para inyectables (ampollas, viales y tubos de ensayo) de la industria farmacéutica, cosmética y veterinaria. Incorpora en su fuerza de trabajo a personas en cumplimiento de condena que tengan el beneficio de salida al medio libre. Inicialmente partió con mujeres, para luego replicar la experiencia con hombres egresados del sistema penal y jóvenes infractores de ley. Si bien no cuenta con un área de responsabilidad social empresarial, desarrolla el proyecto de reinserción hace nueve años.

El proyecto no contempla una intervención psicosocial paralela a la integración laboral, la que es asistida directamente por el gerente general. El contacto y la selección se realiza en acuerdo con Gendarmería o Sename, según corresponda, y las personas infractoras de ley se integran en las áreas de producción según su perfil laboral con prácticamente las mismas condiciones del común de los trabajadores. Según el desempeño, van avanzando en la escala de producción de la empresa.

Si bien no fue objeto de la presente sistematización, la experiencia desarrollada por Fundación Proyecto B<sup>3</sup>, fue mencionada en reiteradas oportunidades por los encargados de empresas que han contratado jóvenes que han cumplido su pena bajo la ley N°20.084, en particular Komatsu Cummins Chile y VTR.

Cabe señalar, que estas cuatro empresas nacionales implementan iniciativas diversas entre sí, en cuanto a la población atendida (jóvenes o adultos), los procesos al interior de la empresa para vincular a personas que han infringido la ley como trabajadores, así como también sobre la percepción de ellos mismos en su integración al mundo laboral formal. Estos aspectos diferenciadores serán abordados en los siguientes apartados, junto a los aspectos que mantienen en común.

Particularmente, en adelante, se sistematizarán y evaluarán los procesos que forman parte de las iniciativas de reinserción laboral, seguido de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los mismos, para terminar con la percepción de los trabajadores en proceso de reinserción social de las cuatro empresas en estudio.

---

3- Esta fundación colabora con las citadas empresas en la selección de jóvenes para los puestos de trabajo disponibles, y prepara tanto a éstas como a los jóvenes para la inserción laboral. Además, acompaña y apoya a estos últimos por aproximadamente un año desde su ingreso a las empresas, trabajando con ellos en el desarrollo de habilidades para la empleabilidad, a través de visitas periódicas a sus casas y puestos de trabajo.

# 4.

## Metodología

Este apartado da cuenta de la metodología utilizada para el presente estudio. El objetivo general planteado para esta investigación fue sistematizar la experiencia de las empresas Wintec, VTR, Komatsu Cummins Chile y Favima en referencia a la reinserción social de infractores de ley.

Junto con ello, los objetivos específicos que guiaron el estudio fueron los siguientes:

- a) **Describir el desarrollo de los programas de reinserción social desarrollados por Wintec, VTR, Komatsu Cummins Chile y Favima.**
- b) **Contextualizar, teórica y socialmente, la experiencia observada.**
- c) **Analizar el diseño, la implementación y los resultados de los programas.**

A continuación, se describen los aspectos referidos al enfoque metodológico, las técnicas de recolección de datos utilizados, los diseños muestrales y el plan de análisis de los datos.

### 4.1. Diseño y enfoque metodológico

La metodología desarrollada para sistematizar y evaluar experiencias nacionales del sector privado en el campo de la reinserción social con enfoque laboral, fue de tipo descriptiva— evaluativa, con enfoque cualitativo. En primer lugar, se trata de una investigación de tipo descriptiva, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La asignación a un enfoque cualitativo, se debe principalmente a que este tipo de investigación “parte desde un acontecimiento real acerca del cual se quiere hacer un concepto. Se está ante algo que se quiere saber qué es. El punto de partida son las observaciones que se han hecho y se hacen acerca del acontecimiento inmerso en la realidad. La meta es reunir y ordenar todas esas observaciones en algo comprensible. Vale decir, configurar un concepto acerca del fenómeno” (Mella, 1998, p. 5).

Junto con la configuración de conceptos, la metodología cualitativa se caracteriza por “su expreso planteamiento de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada” (Mella, 1998, p. 19). Para lograr esto, “la metodología implica períodos de tiempo donde se trabaje la relación con el entrevistado. Por ello, se utiliza de preferencia la observación participante, combinada con entrevistas en profundidad no estructuradas” (Mella, 1998, p. 9).

Además, se incorporó una metodología evaluativa en la medida que este tipo de investigación, analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisión en relación con su administración y desarrollo (Briones, 1991). La evaluación debe ser de carácter integral, ya que se interesa por el conjunto de procesos, actividades, agentes y productos, incluyendo los factores que facilitan, o bien, obstaculizan el proceso de implementación.

Así, dada la poca información existente sobre el funcionamiento e implementación de los programas de reinserción laboral en Chile, es necesario precisar que la presente evaluación es restringida dado el escaso nivel de sistematización de los programas seleccionados. Tomando esto en consideración se ejecutó una evaluación de procesos —también llamadas evaluaciones intermedias—, en consideración al nivel de información que poseen las empresas en cuestión.

## 4.2. Evaluación de procesos

La evaluación de procesos, también llamada evaluaciones intermedias o formativas, se caracteriza por buscar información durante el desarrollo del programa con la finalidad de detectar problemas en su funcionamiento. Lo importante es que este tipo de evaluaciones ponen énfasis en los procesos que forman la dinámica global del programa y en los factores que la obstaculizan o facilitan (Briones, 1991).

Así, la evaluación de procesos consiste en el monitoreo de la implementación de un proyecto o programa social. Esta evaluación se centra en la actuación de personas importantes en un proyecto: los tomadores de decisión, el grupo técnico y los usuarios o beneficiarios. El accionar de los roles de los actores que intervienen en un proyecto está condicionado por una correcta definición de tareas y una adecuada estructura organizacional. Por ello, la evaluación de procesos debe incorporar el actuar de los tomadores de decisión para una correcta evaluación (Salamanca y Reinaldo, 2004).

Las exigencias técnicas y metodológicas para esta evaluación suponen disponer de información en los distintos niveles de decisión o de intervención, generando una visión completa de los principales procesos y de los actores involucrados en el programa<sup>4</sup>. De igual modo, todos los ámbitos de implementación son considerados en esta evaluación, a fin de resguardar la confiabilidad y validez de la información recogida y de los resultados que ésta genere.

## 4.3. Técnicas de recolección de información

Las principales técnicas de recolección de datos del enfoque cualitativo son las entrevistas, la observación y los grupos focales. Se suman a lo anterior el análisis de biografías o historias de vida, documentos escritos y audiovisuales.

Dadas las características del objetivo de investigación, las técnicas de recolección de información utilizadas para la realización de este estudio fueron: entrevistas, grupos focales y análisis FODA.

### **Entrevista individual abierta semi-directiva o en profundidad**

Dentro de las técnicas de levantamiento de información en el nivel cualitativo, la más utilizada es la entrevista individual, ya que permite una interacción personal significativa entre el “sujeto investigador” y el “sujeto investigado” (Ortí, 1991).

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1987), una entrevista se define como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.

---

4- Es por ello que la evaluación estará determinada por el grado de sistematización y de información que tengan los programas a evaluar, considerando además si logran constituirse como programas o constituyen a una actividad menos estructurada.

Así, aunque existen distintas modalidades de entrevistas, ellas tienen en común el basarse en una conversación que se da entre iguales, donde la mediación formal del investigador debe ser mínima y, por ende, éste debe aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor y Bogan, 1987).

En palabras de Ortí (1991), lo que se espera hallar en el discurso del entrevistado, no son sus perspectivas personales, sino la forma social—cultural de la estructura de su acción y decisión.

La entrevista individual tiene diversas ventajas. Desde el punto de vista semántico, puede contribuir al análisis de significados, además de ser útil para revelar las relaciones de los discursos particulares con los modelos culturales institucionalizados (Ortí, 1991). Desde un punto de vista técnico, la entrevista es útil cuando los intereses de la investigación están bien definidos, las personas no son accesibles de otro modo, la investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas y el investigador tiene limitaciones de tiempo y quiere esclarecer la experiencia humana subjetiva (Taylor y Bogan, 1987).

Amparado en estas ventajas, la presente investigación realizó entrevistas a actores relevantes que estaban a cargo de los procesos de reinserción laboral al interior de las empresas. Como se detalla más adelante se consideró para ello al gerente general, al encargado del departamento de responsabilidad social empresarial y a los jefes directos de los trabajadores infractores de ley.

### **Focus groups o grupos de discusión.**

Para identificar las distintas percepciones de aquellas personas que están trabajando actualmente en las empresas y que están cumpliendo o han cumplido una condena privativa o no privativa de libertad, se aplicó otra técnica de recolección de datos: el enfoque conocido como focus group. Esta técnica de recolección de datos consiste en la realización de reuniones de grupos pequeños o medianos (5 a 10 personas) en los cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un entendido en dinámicas grupales (Hernández et al., 2003).

En un estudio es posible tener un grupo con una sesión única; varios grupos que participen en una sesión cada uno (transeccionales); un grupo que participe en dos, tres o más sesiones; o varios grupos que participen en múltiples sesiones (Hernández et al., 2003). Este estudio utilizó la figura transeccional, donde varios grupos de usuarios trabajadores y trabajadoras participan de una sesión programada.

Cabe destacar que dado el carácter incipiente de los programas de reinserción laboral en Chile, se consideró que en el caso de no tener el mínimo de usuarios en una empresa, se usara en su remplazo la técnica de entrevista en profundidad.

### **Análisis FODA**

El análisis o matriz FODA es una herramienta de estudio de la situación de una organización en su contexto y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ballesteros, Verde, Costabel, Sangiovanni, Dutra, Rundie, Cavaleri y Bazán, 2010). Tiene sus orígenes en la década de los setenta en el marco del análisis estratégico de organizaciones productivas y sociales, de modo de equilibrar o ajustar capacidades internas de la organización y las situaciones de carácter externo que se presentan. Es considerada una herramienta objetiva y práctica para conocer la situación real en que se encuentra la organización (Ballesteros et al., 2010; Ponce, 2006).

Por una parte, se evalúan los factores fuertes y débiles que, conjuntamente, dan cuenta de la situación interna de una organización y que son controlables por ésta, en específico, sus fortalezas y debilidades. Por otra parte, la matriz FODA valora la situación externa compuesta, a su vez, por dos factores no controlables: oportunidades y amenazas (Ponce, 2006).

La definición de cada una de estas variables son las siguientes (Ballesteros et al., 2010; Ponce, 2006):

- **Fortalezas:** Alguna función concreta que la organización realiza y que se evalúa positivamente. Por ejemplo, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellas variables ambientales de carácter externo que resultan favorables y que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría para la organización.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Tienen relación con recursos que carece, habilidades con las que no cuenta, actividades desarrolladas de forma deficiente, etc.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno, no controlables por la organización y que representan aspectos negativos y problemas potenciales para ésta.

Se realizó este tipo de análisis para identificar el estado de las experiencias de las empresas en materia de reinserción laboral, considerando aspectos a controlar y potenciar. Dichas temáticas, fueron consideradas a su vez como herramientas a la hora de modificar o ampliar este tipo de iniciativas.

#### 4.4. Diseño muestral cualitativo

##### Selección de empresas

Para la determinación de las empresas, se aplicó una selección dirigida, buscando maximizar la obtención de información en profundidad y saturación<sup>5</sup>. Este tipo de muestras, las no probabilísticas, suponen un procedimiento de selección informal, donde dicha selección depende de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores (Hernández et al., 2003).

La utilidad de este tipo de diseños muestrales, es que no requiere de representatividad, sino de una cuidadosa y controlada selección de los sujetos con ciertas características especificadas previamente (Hernández et al., 2003). Para el presente estudio, se analizó la experiencia de cuatro empresas que actualmente están realizando proyectos de reinserción laboral al interior de sus organizaciones, ya sea con adultos o con jóvenes, que se han destacado por su compromiso con las acciones en reinserción laboral en el marco de su política de responsabilidad social empresarial o ejecutan este compromiso a través de las áreas gerenciales.

Como se describió en el apartado de contextualización, los proyectos sistematizados fueron de las siguientes empresas: **Komatsu Cummins Chile, Wintec, VTR y Favima.**

##### Selección de informantes clave y usuarios

Siguiendo con los mismos principios de muestreo utilizados para la selección de las empresas, se seleccionaron los informantes clave de cada una de ellas, quienes fueron entrevistados durante la investigación. Estos informantes se dividen en dos tipos: **actores que guían el proceso de trabajo y de reinserción, y los propios usuarios y usuarias.**

---

5- La saturación de la información se refiere al momento en que, después de la realización de un número de entrevistas, grupos focales, u otra técnica, el material cualitativo deja de aportar datos nuevos. En ese instante, los investigadores(as) dejan de recoger información (Taylor y Bogan, 1987).

Para este fin, se seleccionaron las siguientes cuotas por tipo de participante y técnica de recolección para las cuatro empresas seleccionadas:

**Tabla n° 1: Terreno realizado en las empresas seleccionadas**

Empresa	Técnica	Informante	Objetivo	Entrevistas realizadas	Fecha
Komatsu	Entrevista	Gerente General	FODA	1 Gerente General	07-10-2013
Cummins	Entrevista	Encargado de Responsabilidad Social Empresarial	Evaluación de Procesos	1 Encargado RSE	07-10-2013
	Entrevista Focus Groups	Jefe directo del usuario Trabajadores/as con antecedentes penales	Evaluación de Procesos Satisfacción de usuario y adaptación al trabajo	1 Jefe Directo 6 entrevistados	22-10-2013 22-10-2013
Wintec	Entrevista	Gerente General	FODA	1 Gerente General	10-10-2013
	Entrevista	Encargado de Responsabilidad Social Empresarial	Evaluación de Procesos	1 Encargado RSE	10-10-2013
	Entrevista Focus Groups	Jefe directo del usuario Trabajadores/as con antecedentes penales	Evaluación de Procesos Satisfacción de usuario y adaptación al trabajo	1 Jefe Directo 5 entrevistados	10-10-2013 10-10-2013
VTR	Entrevista	Gerente General	FODA	1 Gerente General	24-10-2013
	Entrevista	Encargado de Responsabilidad Social Empresarial	Evaluación de Procesos	1 Encargado RSE	24-10-2013
	Entrevista Entrevista	Jefe directo del usuario Trabajadores/as con antecedentes penales	Evaluación de Procesos Satisfacción de usuario y adaptación al trabajo	1 Jefe Directo 2 entrevistados	17-10-2013 17-10-2013
Favima	Entrevista	Gerente General	FODA	1 Gerente General	05-11-2013
	Entrevista	Encargado de Responsabilidad Social Empresarial	Evaluación de Procesos	0	05-11-2013
	Entrevista	Jefe directo del usuario	Evaluación de Procesos	1 Jefe Directo	05-11-2013
	Entrevista	Trabajadores/as con antecedentes penales	Satisfacción de usuario y adaptación al trabajo	1 entrevistado	05-11-2013

Es importante señalar que las entrevistas realizadas contemplaron la participación de usuarios y usuarias infractores de ley en las iniciativas de reinserción en las empresas seleccionadas, las cuales tuvieron un carácter voluntario y confidencial. Es decir, se cuidó la protección de la información que pudiese afectar la situación laboral o personal de cada uno de los participantes.

#### 4.5 Plan de análisis

Para el análisis de la información recolectada, se realizó la **metodología de triangulación**, entendida por Denzin (1970), como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. En primer lugar, se utilizó la triangulación de instrumentos, donde el análisis integró todas las fuentes de información de naturaleza cualitativa contempladas para el levantamiento de información como las entrevistas y los grupos focales. Junto con ello, se estableció una triangulación de investigadores, quienes, al tener distintas disciplinas, permitieron complementar enfoques y análisis para una evaluación integral.

Se usó como matriz, los análisis de discurso, con una primera etapa de reducción de los discursos extraídos de las técnicas cualitativas, lo que implicó una codificación de toda esta información y ubicación de contenidos en categorías previamente definidas, ya sea a priori o provenientes de la literatura. Para esto se incluyó la utilización del software cualitativo Atlas Ti.

# 5.

## Resultados

### 5.1. Evaluación de procesos

La presente evaluación tiene por objeto dar cuenta del funcionamiento general de cuatro programas de reinserción social con enfoque laboral insertos en empresas del sector privado. Cabe señalar que se analizaron dos tipos de experiencias, una con población adolescente (Komatsu y VTR) y la otra con población adulta (Wintec y Favima).

Se debe aclarar que las empresas tienen funcionamientos internos muy disimiles, tanto en la implementación como en la ejecución de los programas, lo que no permite identificar un modelo único, sino más bien experiencias particulares. Sin embargo, su funcionamiento ha sido analizado desde categorías comunes para poder sistematizar la información recopilada, incorporándose las diferencias en los procedimientos que sean pertinentes.

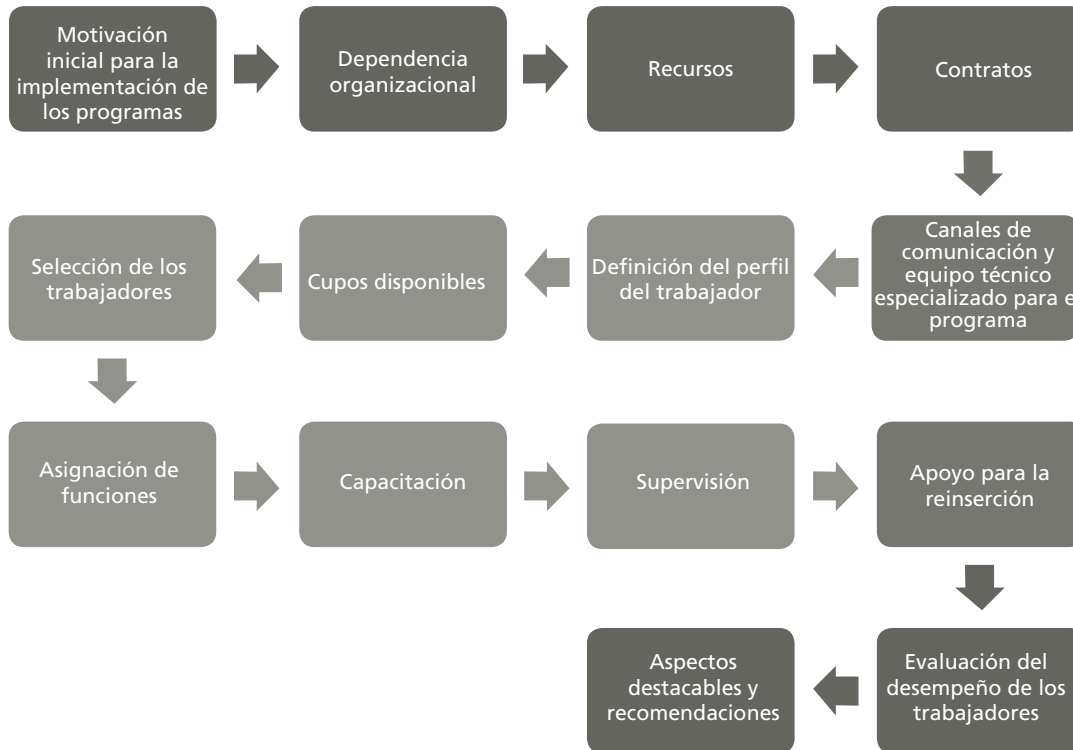
Como será posible advertir, las divergencias en el diseño y ejecución de los programas de reinserción depende de múltiples variables, como por ejemplo, el tipo de empresa, el rubro y el tamaño, el modelo del programa que se ejecuta, el apoyo institucional con el que cuenta y los recursos tanto humanos como materiales. Todos estos aspectos determinan sus particularidades.

Así, el presente capítulo describe la estructura de procedimientos que se presenta en los programas de reinserción analizados para lo cual se han establecido catorce procesos claves. Estos procesos, tal y como se describen en el siguiente cuadro, comienzan por una motivación inicial que dicen relación con la percepción y conocimiento que tienen las áreas gerenciales respecto de la reinserción social y laboral. Luego, vienen procesos más bien administrativos como la dependencia organizacional, recursos, canales de comunicación y equipo técnico.

Posteriormente, se procede a la definición de un perfil de trabajador, identificación de cupos y selección. Luego, el desarrollo del trabajo propiamente tal, donde encontramos procesos de asignación de funciones, capacitación, supervisión y apoyo para la reinserción. Los procesos culminan con la evaluación del desempeño de los trabajadores con antecedentes penales y el establecimiento de aspectos destacables y recomendaciones a los procesos.



## Cuadro n°1: Procesos de los programas de reinserción social con enfoque laboral insertos en las empresas del sector privado



Un aspecto relevante que marca el funcionamiento de los programas y de los procesos tiene relación con la existencia de un departamento de responsabilidad social empresarial (RSE) del cual depende el programa. Como describiremos, hay empresas más pequeñas que no cuentan con este tipo de departamento, como es el caso de Favima y Wintec, las cuales asumen la conducción desde su gerencia. Si bien, este es un punto clave para la organización, cabe destacar que independiente de la ubicación organizacional de la iniciativa dentro de la empresa, estos logran articularse y ejecutarse.

Junto con ello debemos destacar que esta estructura de funcionamiento o de procesos, se encuentra cruzada por la interacción con instituciones especializadas y que tienen por objetivo la reinserción social, como es el caso de Gendarmería de Chile, Sename y Proyecto B. Cada una de ellas realiza actividades o intervenciones en las empresas que ofrecen puestos laborales a personas con antecedentes penales. Si bien la presencia y trabajo de estas instituciones con las empresas tampoco está estandarizado, es posible describir sus principales funciones.

La función de Gendarmería de Chile en esta materia, dice relación con la selección de los trabajadores que serán enviados a las empresas. Estos, generalmente son personas que están en los centros de educación y trabajo (CET) o que se encuentran con beneficios intrapenitenciarios, procesos que implican una evaluación del perfil de los infractores. Si bien Gendarmería no está directamente involucrada en la instalación de los programas laborales en las empresas privadas, sí actúa como intermediario y establece comunicación directa con los encargados del programa. Esta comunicación es principalmente para funciones de control, es decir, conocer si los trabajadores llegaron a sus puestos de trabajo, o si existen inasistencias o problemas.

Sólo en algunos casos, funcionarios del área técnica de Gendarmería visitan las empresas para realizar seguimiento y acompañamiento al desempeño de los trabajadores que han cometido delito, realizando algún tipo de intervención. Pero este caso se presentó en dos empresas y con los internos que provenían de la unidad penal de Puente Alto.

Sename, por su parte, designa a un delegado para los casos que cumplen condena en el medio libre y sus funciones son articular y ejecutar un plan de intervención individual.

Según los análisis del estudio, los entrevistados señalan que los delegados sólo intervienen en la etapa de selección e ingreso de los jóvenes a las empresas, dado que ellos establecen contacto con las empresas o con la Fundación Proyecto B respecto de los cupos disponibles. Luego de la derivación, no impulsan una intervención específica en las empresas, sino que cumplen con el proceso normal de intervención sin mayor vinculación con el ámbito laboral.

Resulta necesario precisar la labor que realiza Fundación Proyecto B. Es una fundación orientada a la reinserción socio laboral de jóvenes (entre 17 y 23 años) que han infringido la ley penal. Su objetivo es apoyar este proceso de manera global, siendo un puente entre el joven y el mundo laboral. Sus acciones van desde un proceso de sensibilización a empresas para la generación de puestos de trabajo, la selección de los jóvenes, un acompañamiento anual en el que se van potenciando sus habilidades para la empleabilidad, hasta visitas periódicas a sus hogares y puestos de trabajo.

Cabe destacar que la intervención y referencias al trabajo de Proyecto B provienen de las empresas que trabajan con jóvenes, en este caso, Komatsu y VTR. Junto con ello, estas empresas incorporan la figura de padrino. Un padrino es un trabajador de la empresa que asume la función de supervisar, acompañar y guiar al joven cuando ingresa a la empresa durante el primer año. Esta figura es importante ya que permite al joven tener un ingreso paulatino y guiado al mundo laboral. Si bien el padrino sólo está presente para población adolescente veremos que la función del supervisor también es importante para los trabajadores con antecedentes penales.

A continuación, se presenta el análisis de los procesos señalados, estableciendo diferencias entre las empresas e incorporando las interacciones que se presentan en ellas.

### **5.1.1 Motivación inicial para la implementación de los programas**

La implementación de programas de reinserción con enfoque laboral, está marcada por una fuerte convicción sobre la importancia de la reinserción de parte de los dueños, jefes o gerentes generales. Esta convicción proviene de distintas fuentes, ya sea una sensibilización por experiencias similares, el conocimiento de casos de internos(as) trabajadores(as), reportajes de televisión, entre otras. Es decir, de estos estímulos surge la necesidad de implementar estos programas y no al contacto o gestión de Gendarmería de Chile.

Para el caso desde los adolescentes, el escenario es diferente dado que la Fundación Proyecto B cobra un rol importante en la etapa de la motivación inicial, produciendo la sensibilización del sector privado y potenciando la implementación de los programas que trabajan con población infractora adolescente.

Los siguientes fragmentos de los discursos de los entrevistados dan cuenta de la motivación inicial para instalar los programas de reinserción:

*“La empresa parte el año 2001, o sea ya tiene doce años de historia. En esta compañía estoy desde el 2006, o sea, siete años o un poco más, y siempre el tema de trabajar con los CET es algo que ha estado presente en nuestro modelo de producción (...) La idea de implementar el programa viene también de la experiencia del gerente general que lo implementó en la empresa que él trabajaba antes”.*

(Gerente/a)

*“Hace 11 años atrás, participaba en una organización internacional que hoy día aquí en Chile se conoce como VISTAGE y que reúne solamente a gerentes generales que analizaban temas críticos de gerentes generales. Un día, un gerente general nos presentó a dos trabajadoras, lo que nos llamó poderosamente la atención. La primera, era una mujer que estaba terminando de cumplir una condena de 5 años por tráfico de drogas (...) No puedo decir lo que pasó en el resto del día porque yo me volé, me fui y volví a mi casa con la necesidad de hacer algo. Me demoré dos años en ser aceptado en la cárcel de mujeres en la cual tuve un maltrato inicial tremendo (...).”*

(Gerente/a)

*“Inicialmente, Proyecto B se acercó a la compañía pidiendo que los ayudáramos en su proyecto, a pedirnos financiamiento (...) Al presidente de la compañía le pareció muy buena la idea detrás del concepto. Esto es, buscar una forma de involucrarnos que fuera más allá del financiamiento y ahí nació la idea de reinventarse. La idea tras el programa es que el ambiente en el cual ocurra la reinserción sea en la empresa y que al mismo tiempo participen dentro de ese programa trabajadores nuestros que son la figura de los padrinos. Con eso un poco nació el proyecto reinventarse, que es el proyecto que nosotros tenemos en el pilar de justicia social que es uno de los objetivos de responsabilidad social empresarial que tenemos”.*

(Gerente/a)

*“Se acercó Fundación Proyecto B a presentarnos el proyecto y la verdad es que cuando la gerente lo vio le encantó, se fascinó y nos hizo sentido de que este podría ser un proyecto a desarrollar en el área de los técnicos. Era un proyecto ideal para que por fin esta empresa pueda empezar a poner su granito de arena en todo este tema de la delincuencia, que es un tema transversal que nos afecta a todos. Esa fue la motivación, pero principalmente porque vimos que en nuestros equipos técnicos había tierra fértil para desarrollar un proyecto como este que involucraba un modelo de apadrinamiento, seguimiento, un jefe a cargo, etc”.*

(Encargado RSE)

Con las declaraciones señaladas se demuestra entonces que las razones para introducir programas de reinserción laboral en las empresas tienen que ver con una sensibilización en torno a la temática, ya sea impulsada por canales indirectos o por fundaciones especializadas como es el caso de Proyecto B.

### **5.1.2. Dependencia organizacional**

Posterior a la motivación —que se constituye como el fundamento inicial de los programas de reinserción— viene una etapa de planificación de la ejecución. En algunos casos, esta planificación la realiza el departamento de responsabilidad social empresarial; pero en otros, vienen de la gerencia misma, este el caso de las empresas que no tienen dicho departamento como Favima y Wintec.

Estas últimas, son empresas pequeñas o medianas con estructuras organizacionales más simples, lo que permite que los niveles directivos se involucren con la actividad de reinserción. Esto queda demostrado en las siguientes afirmaciones:

*“Encargado de responsabilidad social empresarial no tenemos. Esta empresa es una empresa mediana y la estructura es muy simple. Hay una gerencia general que además es el principal accionista de la compañía y hay tres gerentes. Yo soy gerente de administración y finanzas, pero también tengo responsabilidad sobre el área de recursos humanos (...).”*

(Gerente/a)

*“La responsabilidad social empresarial — para mí— es un estupendo negocio para las grandes empresas (...). Yo la practico artesanalmente, hay cosas que hago profesionalmente como su certificado ISO y otras cosas que las hago artesanalmente, y para mí la RSE la hago artesanalmente”.*

(Gerente/a)

Si bien esto representa la experiencia de las empresas más pequeñas que no cuentan con la figura de la RSE, identificamos la experiencia de organizaciones donde la responsabilidad de los trabajadores que cumplen condenas o que tienen antecedentes penales recae justamente sobre el encargado de RSE. Debemos aclarar que esto no implica necesariamente que el funcionamiento sea mejor o peor, sino que estructuralmente es diferente y las responsabilidades recaen en distintos niveles directivos y administrativos.

### 5.1.3. Contribución al desarrollo sostenible de la empresa

En las empresas donde existe un departamento de RSE (VTR y Komatsu); y en las empresas donde no existe el departamento propiamente tal, se les consultó sobre cuál es la contribución del programa de reinserción a la empresa.

Específicamente plantearon como uno de los aportes “la contribución social”, en la medida que la reinserción social —fundamentan— implica tener a un menor número de personas cometiendo delito, cuestión que afecta transversalmente a la sociedad.

Otro aspecto es “poder generar la convicción de que se está haciendo una buena acción”, la cual impacta en la cultura organizacional y en los clientes de las empresas que también valoran esta contribución.

Finalmente, otro impacto destacado está relacionado con poder generar al interior de las empresas contextos laborales más diversos.

*“Te diría que hay como distintos aportes en este proyecto. Uno, es un aporte social enorme de hacerse cargo de la temática de la delincuencia, porque es como la oveja negra; y eso a nivel de empresa ha generado un desafío que ha motivado mucho a hacerse cargo del tema, porque nadie lo quiere hacer”.*

(Encargado RSE)

*“Para llevar adelante estos programas tienes que tener mucha convicción de que estás haciendo algo que es bueno. Y, ese espíritu tienes que tratar de que la organización lo tenga. Entonces la convicción de que estás haciendo algo que es socialmente positivo genera una cierta cultura organizacional. (...) O sea, hay un efecto que nosotros tratamos de producir que es un efecto interno benéfico, de que la gente entienda que si estas personas están trabajando probablemente es una persona menos que está delinquiendo”.*

(Encargado RSE)

*“Y el otro tema es que de a poco tú también vas permeando a tu círculo de clientes y de proveedores con esta tipo de desarrollo. Así, van cambiando un poquito estas percepciones y se empiezan a ver algo como: mira, trabajando con esta compañía de alguna manera también estamos ayudando a que haya un beneficio social adicional. De otra manera no existiría”.*

(Gerente/a)

*“Tenemos cuatro ejes en la estrategia de sustentabilidad: construir confianza con nuestros clientes, promover una sociedad digital, ser un negocio responsable y frenar los impactos ambientales. Esos, son los cuatro ejes motores de la sustentabilidad. Y, creo que el ser un negocio responsable, entra todo este proyecto que tiene que ver en cómo también construir un entorno laboral más diverso. Creo que sobre todo incide en el entorno laboral más diverso”.*

(Encargado RSE)

Es relevante señalar entonces, que la inclusión de los programas al interior de las empresas trae consecuencias benéficas tanto a nivel interno, en la medida que se aporta socialmente respecto del problema de la delincuencia, así como también, externo, con los clientes que valoran esta contribución.

#### 5.1.4. Recursos

Junto con la dependencia o ubicación al interior de las empresas, otro aspecto fundamental para que los programas puedan funcionar adecuadamente, está relacionado con los recursos, el cual se transforma en un aspecto transversal.

En este punto, no hay mayor consenso entre las empresas, ya que para algunas este tipo de programa implica altos costos. Mientras, otros entrevistados reportan que este programa se auto sustenta.

Si bien las experiencias en esta área son muy distintas, es posible asumir que en la medida que se proporcione un acompañamiento más integral o una intervención más amplia, los costos del programa aumentan significativamente.

*“(...) pero es un programa caro, objetivamente es caro; y los recursos para nosotros han sido difíciles de gestionar. Ahora que somos fundación y podemos optar a beneficio tributario y todo, la idea es que eso se va a ir facilitando”.*

(Encargado RSE)

*“Y lo otro es que a nosotros nos gustaría que hubiese un poquito más de apoyo en algunas áreas. Por ejemplo todo lo que es el traslado —tú sabes que en Chile no hay ningún subsidio para la contratación de internos—. Yo te puedo decir que nosotros para poder ingresar aquí a uno de estos trabajadores, hay que hacerles un contrato y cumplir con las mismas leyes que se exige para cualquier trabajador, tanto el salario mínimo, como en implementos de seguridad, pero además tenemos que costear el traslado. El costo del traslado de un trabajador de Colina para acá al mes no es menos de 75.000 pesos. Entonces esos son temas que del punto de vista de costos se ve con preocupación dentro de la compañía y son súper relevantes”.*

(Gerente/a)

*¿Es autosustentable el programa? Pero absolutamente (...) La persona viene, trabaja, recibe su sueldo igual como yo. Yo vengo acá, trabajo, me pagan mi sueldo y me voy. (...) Con ellos pasa lo mismo, son trabajadores”.*

(Gerente/a)

*“Es muy bajo el costo, porque en el fondo, tienes que pagar un sueldo más. Yo te diría que lo complejo quizás es ver si las empresas están en las condiciones en el minuto de tener cupos adicionales en esos equipos, porque las empresas se manejan con cupos. (...) Lo otro es ver si están dispuestos a sacrificar ese cupo con un cupo que no es profesional. En este caso estuvimos dispuestos a hacerlo”.*

#### 5.1.5. Contratos

Uno de los aspectos destacados de este tipo de programas es la existencia de un contrato con los trabajadores que han cometido delito, advirtiéndose además que este no tiene diferencias con el resto de los empleados, asegurando con ello la igualdad en las remuneraciones.

*“El contrato se les hace a todos de una misma manera y en general la compañía es súper respetuosa de eso. No les va a pagar nunca menos si están desarrollando una actividad igual a la que está desarrollando un compañero”.*

(Jefe directo)

Sin embargo, los trabajadores que han cometido delito sí adquieren algunas garantías por su condición, lo que se manifiesta en mayor cantidad de permisos de salida. Esto se produce porque, por un lado los jóvenes tienen reuniones con sus delegados o con profesionales de Proyecto B; y por otro, porque los adultos solicitan mayores permisos de salida para ir al banco o realizar trámites.

*“Al principio, sí existen algunos privilegios o algo así, porque están recién insertándose, (...) tienen que salir a algunas reuniones, (...) hay veces que los llaman con el tema del Proyecto B, hay veces que han fallado en un principio en los primeros meses. El primer mes es sumamente difícil, por lo que a mí me cuentan los chicos que estuvieron con Proyecto B desde un principio. Es muy difícil, difícil que lleguen temprano, entonces uno da ciertos privilegios en esa instancia”.*

(Jefe directo)

*“Ir al dentista muchas veces, (...) lo que más usan es ir al dentista, ir al banco a ver las tarjetas porque tienen unas cuentas de ahorro. Tienen que hacer algo con sus hijos, entonces ellos piden permiso”.*

(Jefe directo)

#### **5.1.6. Canales de comunicación y equipo técnico especializado para el programa**

Se les consultó a los entrevistados por los canales de comunicación que utilizan los profesionales que están a cargo del programa y por la existencia de un equipo técnico que estuviera a cargo de los trabajadores con antecedentes penales, entendiendo que los dos aspectos son necesarios para un adecuado funcionamiento de los programas de reinserción de las empresas.

Dada las diferencias estructurales entre las empresas, no es posible llegar a un resultado totalmente concluyente. Esto, porque en tres de ellas no hay un equipo técnico especializado, sino que más bien son los mismos funcionarios de las empresas quienes se hacen cargo de los trabajadores del programa, lo que deriva en las vías de comunicación institucional.

*“Bueno mira, hay dos vías de comunicación. Una, es la vía que nosotros siempre privilegiamos que es la de la jefatura. El trabajador generalmente trabaja en un grupo ¿no es cierto?, ese grupo tiene un supervisor, ese supervisor reporta a un jefe de planta, el jefe de planta reporta al gerente de operaciones y el gerente de operaciones reporta al gerente general. Más allá de las reuniones de gerencia y todas las instancias de coordinación. En ese caso tú tienes una línea formal, digámosle de autoridad, de dirección. Y segundo, hay otras vías que son el área de recursos humanos que está bajo mi dependencia donde los trabajadores siempre pueden hacer los planteamientos que ellos estimen”.*

(Gerente/a)

*“La empresa está enterada de los jóvenes que tenemos trabajando con nosotros, por lo tanto, los avances, videos o información importante, se comunica a través de mail corporativo”.*

En referencia al equipo técnico encargado del programa, se destaca la carencia de personal exclusivo, con la excepción de la empresa que está generando una fundación especializada, ya que ellos cuentan con un equipo externo y especializado.

*“¿Hay equipo técnico? No, nada. Esto es absolutamente artesanal. He metido la pata, estoy absolutamente convencido, y uno lo que puede hacer es pedir perdón, pero no lo he hecho con mala intención”.*

(Gerente/a)

*“Nosotros nos preocupamos de reinsertar a la persona socialmente. Nos preocupamos cómo está la relación con su familia. El programa lo lidero yo, como gerente general, me entrevistó con cada uno de los trabajadores, cómo va la relación con sus familias, sus relaciones afectivas, con sus respectivas parejas masculina o femenina y dentro de la empresa esto se mantuvo en secreto durante 6 meses”.*

(Gerente/a)

*“El equipo ha ido variando. No tenemos un equipo estable, hemos ido variando. En general es un psicólogo y el coordinador del programa, pero siempre parte del equipo de RSE y ahora todas las funciones quedan delegadas a este nuevo equipo de trabajo que está en la fundación”.*

(Encargado RSE)

*“Es que la contención la hicimos internamente. Hicimos un taller de cierre con el subgerente de esos equipos y en el fondo ahí los equipos contaron lo que habían sido sus momentos amargos y todo el cuento. (...) Lo que sí hicimos es que cuando les preguntamos abiertamente si ellos como equipos estaban dispuestos a volver a vivir la experiencia de trabajar con adolescente infractores, todos contestaron unánimemente que sí, porque le veían valor”.*

(Encargado RSE)

### 5.1.7. Definición del perfil del trabajador

Otro proceso relevante, luego de identificar la dependencia organizacional del programa, es identificar un perfil adecuado del trabajador para desempeñarse al interior de las empresas. Ante este punto cabe destacar, en primer lugar, que las empresas admiten a personas que han cometido una amplia variedad de delitos, excluyéndose —en la mayoría de los casos— los delitos sexuales, violentos y en algunos casos los homicidios.

*“Sí, tenemos un perfil de usuarios. No hemos trabajado con homicidios, jóvenes que estén por homicidio no (...). No se trabaja con homicidio, (...) violencia contra la mujer, violencia familiar también se excluye. El tema de los delitos sexuales creemos que son delitos que necesitan otro tipo de intervención. En la escuela de nosotros no le podemos entregar... no lo podemos acompañar, tampoco tenemos esa área desarrollada. (...) El tema de tráfico de drogas tratamos que no, pero tenemos algunas salvedades, (...) igual este año tenemos uno, tratamos que no. Tratamos que el perfil de los jóvenes sea en general robos, robo con fuerza, con intimidación, que es un poco lo que más tenemos”*

(Jefe directo)

*“Aquí hay un delito que nosotros no recibimos, son delitos de sexo”.*

(Encargado RSE)

Hay algunas empresas donde la política es no discriminar según la condena del infractor y se aceptan todo tipo de usuarios.

*“Mira, yo creo que en esto tú tienes que hacer una aclaración de principios, nosotros no discriminados por el tipo de condena”.*

(Encargado RSE)

No sólo el perfil delictual de los trabajadores es un punto importante a la hora de identificar un perfil idóneo, también es importante asumir ciertas diferencias en cuanto a las competencias que tienen los trabajadores con antecedentes penales, lo que implica que las empresas incorporen perfiles menos cualificados.

El nivel educacional y de capacitación que tiene la población con antecedentes penales es inferior al resto de los trabajadores, lo que constituye una primera barrera de ingreso a los distintos puestos laborales. Esto se complejiza aún más si se le agrega la dificultad de aprendizaje que tienen algunos trabajadores con antecedentes.

*“Lo que sí yo creo, es que generalmente están en un escalón más bajo que alguien que viene de algún instituto, por razones obvias. Ellos no han tenido la formación”.*

(Jefe directo)

*“Es una brecha educacional, una brecha que nosotros obviamente tratamos de disminuir, pero insisto nosotros tratamos que los chicos queden (...) nivelados como de liceo técnico. Pero, comparado con alguien que estudió una carrera técnica en un instituto, que recibió una formación técnica va a quedar... existe igual una brecha, que algunos chicos logran sortearla o disminuirla mucho más rápido que otros, aprendiendo”.*

(Jefe directo)

*“Les cuesta un poco más aprender, digamos que son más porfiados. Uno dice tienen que hacerlo de esta forma y ellos no... lo hacen a la forma de ellos (...) Ahora estábamos viendo hace poco (...) a un grupo, y se demoraron 3 meses en poder lograr que hicieran lo que uno quería”.*

(Jefe directo)

Otro aspecto que hay que considerar al definir el perfil del tipo de trabajador apto para el programa es aquel que está relacionado con las habilidades blandas para el trabajo. Se debe tener en cuenta que esta población generalmente no cuenta con experiencia laboral, por lo tanto no tiene incorporadas habilidades tales como la responsabilidad, el cumplimiento de horarios, el respeto a la autoridad, entre otras.

Esta carencia de habilidades laborales básicas, sumado a la carencia educacional y de capacitación especializada hace que las empresas deban asumir un tiempo de inducción que incorpore el aprendizaje de éstas, ya que los perfiles laborales de esta población así lo requieren.

*“Porque la mayoría que llega acá nunca han trabajado en nada; entonces, nunca han sido mandados y nunca han cumplido horario. (...) Ellos dicen que les cuesta, porque después (...) que han cometido un error a uno le piden disculpas: “jefe disculpe es que usted sabe que yo nunca he trabajado y me altero, pero no es la idea”. Entonces, después piden disculpas. O sea, dentro de la mañana me están diciendo “jefe gracias por haber estado acá”.*

(Jefe directo)

*“En general, está todo ligado a la educación, pero no siempre en el tema técnico sino que tiene que ver también con las habilidades blandas que muchas veces no se trabajaron, el tema de cómo pedir las cosas, el tema de la estructura”.*

(Jefe directo)

### 5.1.8. Cupos disponibles

Junto a la definición del perfil, las empresas determinan los cupos o la cantidad de trabajadores que son capaces de recibir. Esta determinación depende de cada empresa y se toman en consideración ciertos factores como son la experiencia que tengan en el trabajo con infractores, los costos del programa, el tamaño y capacidad de la empresa, entre otros.

Así, por ejemplo a diferencia de las empresas que trabajan con población adulta, los que intervienen con población adolescente generalmente tienen cupos más limitados ya sea por la cantidad de puestos que pueden brindar que cumplan con las condiciones laborales para los jóvenes, o bien por la experiencia de trabajo con este tipo de población, la cual es bastante reciente.



*“Nosotros no podíamos tener más casos dentro de la compañía, porque nosotros tenemos una capacidad de contratación limitada”.*

(Encargado RSE)

*“La empresa tiene en total hoy día 275 trabajadores en forma directa; y en la planta nosotros hoy día acá debemos ser del orden de 150 trabajadores. O sea, en cantidad de gente hoy día tienes en planta acá más o menos una cantidad bastante comparable con las que hay en los CET. Y por otro lado acá en nuestra planta de los 150 trabajadores de planta nosotros tenemos 31 que son internos(as) todavía”.*

(Encargado RSE)

*“Llegaron los jóvenes que eran tres en su minuto. Sí, dijimos, tres para empezar. Consideramos que 3 era un buen número”.*

(Encargado RSE)

*“Yo te diría que hoy día hay dos personas que están cumpliendo condena, una persona que viene del patronato de reos, una persona del Sename y cuatro personas que ya cumplieron condena”.*

(Gerente/a)

Las empresas con más experiencia en el trabajo con población infractora advierten que hay un límite respecto de la cantidad de este tipo personas que es posible incorporar. En general, se explicita que la proporción de infractores no puede ser más alta que la del resto de los trabajadores.

*“Es un mundo que nosotros conocemos y de alguna manera tenemos la experiencia previa del trabajo al interior de los CET, donde hay algunos trabajadores nuestros también. Yo te diría que la conclusión que uno puede —así como aventurar en esto sin tener ningún estudio empírico— es que la proporción de internos(as) dentro de tu dotación total no puede ser muy alta. Esa es una conclusión o una hipótesis interesante creo yo, porque tú esperas que tu cultura sea la que se imponga, no la cultura que ellos traen”.*

(Encargado RSE)

### **5.1.9. Selección de los trabajadores**

La selección de los candidatos es realizada por Gendarmería de Chile, para el caso de población adulta, y por la Fundación Proyecto B, para el caso de los jóvenes. Si bien las empresas realizan entrevistas al ingreso de los trabajadores, el mayor filtro está a cargo de las instituciones anteriormente mencionadas, ya que —según los entrevistados— son ellos quienes tienen la experiencia y especialidad en el manejo de infractores.

*“Lo que pasa es que Proyecto B nos propone una gama de jóvenes que tienen antecedentes penales menores, que no incluyen grandes delitos. En general, se seleccionan condenados por robo, robos con intimidación que son la mayoría, (...) y que tengan una baja adicción o muy baja. O sea la mayoría consume marihuana, eso es comprendido, pero que no tenga adicción a las drogas. En ese sentido el perfil del Proyecto B entonces ya venía filtrado para nosotros”.*

(Encargado RSE)

*“Uno hace lo que Gendarmería determina, con sus temas de filtros para ver a quién entregar este beneficio, porque tú comprenderás que no todos están a punto de cumplir su sentencia; pero tampoco todos los que están a punto de cumplir su sentencia van a necesariamente venir para acá”.*

(Encargado RSE)

Sólo hay un caso donde la selección de los trabajadores con antecedentes es realizada por la misma empresa, es decir, por el propio encargado del programa.

*“La selección se realiza básicamente por un tema de feelling<sup>6</sup> [sic], un tema de aseo, un tema de educación. Nosotros para estar certificados necesitamos que las personas tengan cuarto medio. Pero básicamente un tema de feelling. Qué pasa en la conversación, míreme a los ojos no mire al suelo, al gendarme mírelo al suelo, a mí me mira a los ojos”.*

(Gerente/a)

Asimismo, pero desde el punto de vista de los trabajadores infractores de ley, el ingreso a las empresas está mediado por la institución en que están cumpliendo su condena, ya sea Sename o Gendarmería, mediante el área técnica o directamente con los profesionales que tienen contacto directo con los usuarios.

En el caso de jóvenes, éstos tendrían un acompañamiento más cercano a través de los delegados de libertad asistida, además de contar con el apoyo de Fundación Proyecto B que intercede en la relación con los trabajadores y sus delegados. También, realiza un seguimiento activo con la empresa.

*“Mi delegada me contó que estaban haciendo un proyecto que iban a seleccionar a unos jóvenes, era una entrevista, y ver qué onda como nos iba. Gracias a Dios me fue bien, quedamos tres, éramos diez y quedamos tres aquí, y ahí empecé (...)”*

(Trabajador/a)

*“Entonces ellos, los mismos chicos de Proyecto B, como que le iban informando quien tenía más conducta y cosas así”.*

(Trabajador/a)

En el caso de los adultos, la selección de los usuarios que cumplen el perfil para trabajar lo realiza internamente Gendarmería utilizando sus criterios. Sin embargo, desde la perspectiva de los usuarios su ingreso a la empresa tiene relación con las gestiones que dicha institución hace actuando como intermediarios. Pese a ello —y como lo hemos descrito con anterioridad— son las empresas quienes realizan el contacto inicial y se hacen cargo de la totalidad del programa.

Para los trabajadores adultos con antecedentes penales los funcionarios de Gendarmería se comunican directamente con la empresa para ofrecer personas que estén preparadas para el trabajo —bajo criterios que la empresa maneja sólo de forma general—, y que cuenten con el beneficio de salida controlada al medio libre. Se suma a esto, el papel que cumplen los centros de educación y trabajo de Gendarmería de Chile en la activación de redes con empresas que generen empleo para los penados(as) y colaboren en su proceso de reinserción social.

---

6- Palabra en inglés, que significa sensación o sentimiento, y que constituye un anglicismo utilizado en la jerga popular para expresar si existe o no afinidad con una persona.

### 5.1.10. Asignación de funciones

Posterior a la definición del perfil, la selección de los usuarios y el ingreso, se identifica un octavo proceso que se remite a la asignación de funciones. El inicio del desempeño laboral está marcado por dicha asignación, o bien, por la designación a un área específica para el desempeño laboral.

Algunos entrevistados relatan que si la persona que está ingresando no tiene mayores conocimientos del trabajo de la empresa y no ha tenido experiencia en los CET, generalmente inicia su recorrido realizando funciones básicas, para luego encontrar un área productiva afín con sus habilidades y gustos.

*“Si la persona no sabe nada de nada, uno los coloca en las tareas básicas, como colocar las felpas, limpiar los perfiles, embalaje, y ahí uno los va viendo y evaluando, porque ellos solos —a medida que van conociendo las distintas tareas de la empresa—, van buscando las funciones y se quedan donde les gusta”.*

(Jefe directo)

*“Tenemos 15 bancos, y en los bancos trabajan dos a tres personas. Entonces, esta gente que recién ingresa, va a esos bancos y ayudan a colocar felpas, y ellos mismos van eligiendo lo que les gusta. Les puede gustar armar, o les gusta encasquillar, o les gusta poner el cristal o les gusta embalar. Entonces ellos mismos se van capacitando y el supervisor se da cuenta de eso, y después los deja en la función en la que más tiene habilidades o que más les gusta”.*

(Jefe directo)

El caso de los adolescentes, existen algunas diferencias en la asignación de funciones. En general, pueden presentarse dos situaciones. Una, es que los ubiquen según sus habilidades y gustos después de la capacitación; o por el contrario, puede ocurrir que la empresa determine un área productiva que le parezca más acorde con el perfil y que el joven sea incorporado en ésta para realizar su inducción.

Cabe destacar que, y como se verá más adelante, todo el funcionamiento y desempeño laboral de los jóvenes es acompañado por un tutor o padrino, que es un trabajador de la empresa que se hace cargo del joven durante el proceso el que se extiende por un año.

*“Hay una empresa que está muy dedicada a la soldadura, que sueldan tolvas para los camiones mineros, y ahí los chicos que tuvieron mejor desempeño en soldadura y los que nos han dicho: yo quiero ser soldador, irme para el norte o trabajar independiente (...) Tenemos otra empresa que está dedicada a motores de baja, mediana y alta potencia, y tenemos un chico que había tenido en el colegio mecánica y le encantan los motores; y además otro que tuvo muy buenas notas en motores. Entonces los entrevistamos y les preguntamos: ¿le interesa motores? ¡Por supuesto! nos contestaron”.*

*Hay otros dos chicos que habían tenido buen desempeño en todas las compañías y los mandamos a la empresa —que es un poco más estricta— que trabaja maquinarias más que directamente motores; y tenemos otros dos que no tenían muy claro en qué área desempeñarse, y en mecánica, por ejemplo, no funcionaron muy bien. Entonces, los mandamos a una empresa que es de re-manufactura”.*

(Jefe directo)

De las funciones descritas por los entrevistados se desprende que, independientemente del rubro de la empresa, las personas infractoras de ley son ubicadas en los niveles operativos de la organización. Sus tareas no implican la toma de decisiones, sino que están supervisadas de cerca por personas que revisan su trabajo regularmente y a quienes pueden recurrir ante algún problema.

Como se verá más adelante, la supervisión o la incorporación de padrinos cumplen un rol fundamental tanto en el ingreso, como en la asignación de funciones y el desempeño al interior de la organización.

Asimismo, se trata de labores manuales y concretas que se traducen en armado de ventanas, armado y desarme de maquinarias, evaluación de fallas en motores, diagnóstico de sistemas de red inalámbrica y pegado de sellos con serigrafía. Todos comienzan con actividades simples y de acuerdo a la práctica que adquieran, es posible que desarrollen actividades de mayor dificultad.

### 5.1.11. Capacitación

Como se desprende de los relatos, la asignación de funciones o la ubicación en algún área constituye el puntapié inicial del desarrollo laboral en la empresa, el cual está marcado además por el proceso de capacitación. Este proceso es muy importante dado que —y como ha sido destacado por los trabajadores que han sido infractores de ley— tienen menores cualificaciones que el resto de los trabajadores de las empresas.

Cabe destacar que este proceso es diferente según la empresa. Por lo general, en las que se trabaja con población adolescente, las capacitaciones suelen ser más largas y tener un sentido más educativo. Por el contrario, las capacitaciones para población adulta tienden a ser más cortas, mucho más específicas, las cuales son denominadas también como procesos de inducción más que de capacitación.

*“La mayoría de los técnicos que ingresan son personas que vienen con una especialidad al menos técnica. Estos jóvenes, en su mayoría no habían terminado ni el colegio, entonces se adecúa. Por eso se le hace una inducción práctica, por así decirlo, donde se les muestran ciertas cosas, se encuentra con la empresa, es súper simple la inducción”.*

(Jefe directo)

*“Este año 2013 la dinámica fue de capacitarlos. Si bien en años anteriores los chicos recibían sus capacitaciones y su nivelación escolar, este año 2013 se decidió crecer; y ese crecer significó mejorar las condiciones donde los chicos se estaban desarrollando. Este año los chicos recibieron distintos tipos de capacitación. Las primeras semanas tuvieron soldadura, después tuvieron mantención y operación de grúa y horquilla, después tuvieron mecánica de banco, mecánica básica e interpretación de planos y de motores”.*

(Jefe directo)

*“La capacitación es a través de la intranet, que es un sistema online, y de ahí los chicos tienen que hacer el proceso igual que cualquier técnico de la compañía. Es on line y ellos van haciendo o van consultando y van ejercitando, van preguntando también. Gran parte de este oficio se aprende en terreno, entonces no existe una capacitación de cómo pelar un cable. Eso se aprende en la calle y se va observando cómo lo hace el otro técnico”.*

(Jefe directo)

*“La capacitación corre por cuenta nuestra, nosotros capacitamos a la gente. Esto es una empresa certificada como hace 10 años atrás en ISO. Nosotros nos preocupamos de la capacitación, las costumbres, el lavado de manos, la higiene, de todo”.*

(Gerente/a)

Se destaca que dentro de esta capacitación inicial se le otorga mucha importancia a la inducción respecto de la seguridad laboral, la cual se dicta antes que se inicie la actividad productiva propiamente tal.

*“La persona que llega acá se le hace un contrato. Una vez que tiene los contratos firmados, pasa al área de prevención, y el prevencionista le hace la charla de inducción, y le entrega todos los elementos de seguridad. Estamos hablando de los lentes, protecciones de oído, guantes*

*y depende de dónde van es el tipo de guantes, de los zapatos, pantalón, polera, casaca y ahí recién esa persona baja a la planta a trabajar”.*

*“No llegan aprendiendo y la gente les enseña. El jefe de aseguramiento de calidad es el que le enseña a la gente cómo hacer el trabajo, la precaución en las cosas que hay que usar. (...) El primer día se le entrega la capacitación de elementos de seguridad, cómo es el trabajo y todo eso. Después, ya más en la práctica, le enseña el jefe de turno y el operario que este en la máquina”.*

(Jefe directo)

Dentro del proceso de capacitación, una de las dificultades identificadas por los entrevistados se refiere a que dada la baja calificación de los trabajadores que han cometido delito, el período de capacitación puede ser largo (como es el caso de Komatsu); o difícil, dado que algunas empresas tienen plataformas vía internet para realizar las capacitaciones.

*“El gran problema que hemos tenido, o que ha existido, es que como no han terminado su enseñanza media, cuando llegan a un sistema online como es la intranet se encuentran con otro mundo. Existe una dificultad y de hecho este año lo hemos mejorado (...) Y por eso es que a estos jóvenes los estamos mandando a una capacitación específica y en forma presencial”.*

(Jefe directo)

Como ha sido descrito en la definición del perfil, este tipo de población posee un nivel de educación mucho menor, lo que marca una diferencia con el resto de los trabajadores que ingresan por primera vez a la empresa. De esta manera, es necesario realizar una capacitación más profunda de lo que usualmente hacen.

Lo anterior, responde al reconocimiento de los propios usuarios respecto de las falencias educativas que tienen y su nulo acercamiento al mundo del trabajo.

*“No en ningún lado había trabajado antes. Este es mi primer trabajo, este de aquí”.*

(Trabajador/ra)

*“Igual fue un poco complicado llegar porque uno nunca, por mi parte, no estaba acostumbrado a trabajar. Entonces, era complicado llegar en la mañana, levantarse temprano. Eso era complicado igual, porque yo nunca lo había hecho”.*

(Trabajador/ra)

### 5.1.12. Supervisión

Como ha sido indicado en este estudio, todo el proceso es desarrollado bajo una constante supervisión. Las empresas que trabajan con población adulta tienen una supervisión estándar para toda la organización. En cambio, para aquellos que trabajan con adolescentes, se contempla la figura del tutor o padrino, que es un trabajador más, pero que fuera de sus labores habituales está dedicado a acompañar al joven durante su proceso.

*“Las funciones del supervisor son: primero, velar por la seguridad de los trabajadores; y segundo, programar los trabajos. Es el supervisor que le entrega la hoja —o la OTE que le llamamos nosotros—, (...) entonces él toma su hoja de acuerdo al programa. Esa es la función del supervisor: Primero, velar por la seguridad de las personas; y después, el organizar todo lo que es el proceso de la ventana”.*

(Jefe directo)

*“Los supervisores sí entregan la función, por lo menos por lo que yo he visto y por lo que he conversado también con el supervisor. Ellos han tenido una buena relación en el sentido que se asignen trabajos y que salgan a trabajar sin ningún cuestionamiento”.*

(Jefe directo)

*“Sí. Tiene harta gente que lo está monitoreando. Nosotros como fundación vamos a venir todos los días miércoles. Ya está estipulado que yo como jefe directo, voy a venir y ver una pauta donde yo pueda ver si está asistiendo, si es puntual, como se relaciona con sus compañeros, si cumple los objetivos, cómo recibe las órdenes, varios ítems que se van a revisar cada 15 días. Luego, nosotros nos vamos a reunir con: el supervisor de taller, con el supervisor del área y con el tutor que es la persona que trabaja codo a codo con él. Con todas esas personas nosotros nos reuniremos”.*

(Jefe directo)

En el caso de los adolescentes, la función del padrino se vincula no sólo con el trabajo que desempeña el joven, sino que en algunos casos los supervisores también intervienen en sus habilidades blandas como la puntualidad, responsabilidad y presencia, entre otros aspectos.

De acuerdo a los relatos de los entrevistados, en el caso que la evaluación de dichas habilidades sea positiva, el adolescente puede acceder a un incentivo monetario. Esto permite que el joven cuente con mayor motivación para continuar cumpliendo con estas normas básicas, que en general, no tienen incorporadas.

*“No. La única evaluación que hacemos, es la evaluación que se le hace a los jóvenes, que la hace su jefe, de puntualidad o presencia. Está establecido un marco de evaluación que se le hace una vez al mes y que eso influye en el sueldo que recibe. Él tiene un sueldo base y ese sueldo base puede variar hacia arriba en la medida que va obteniendo mejores evaluaciones que se las hace su jefe. Eso es más bien un incentivo que se le da al joven, de que si él llega en el horario, viene bien aseado y eso, al final del mes en vez de recibir (...) \$300.000 va a poder recibir \$380.000”.*

(Encargado RSE)

*“La existencia de esta evaluación se implementa por recomendación de Proyecto B, porque de lo contrario el joven no tiene ningún incentivo para cumplir con esas reglas básicas y ellos operan bajo incentivos monetarios”.*

(Encargado RSE)

### 5.1.13. Apoyo para la reinserción

Dada la importancia de acompañar a los trabajadores en su proceso de reinserción laboral, tal como fue descrito en el proceso de supervisión, los entrevistados detectaron como una necesidad tener apoyo en torno al manejo de este tipo de población por la complejidad del perfil y la poca especialización de los profesionales en la materia.

Se identifica esta necesidad de apoyo para la reinserción no sólo hacia los equipos —que en muchos casos son trabajadores comunes— sino que también para los trabajadores infractores, quienes están enfrentando momentos complicados, ya sea, terminando de cumplir una pena o sanción, o incorporándose a la sociedad post egreso.

Este apoyo para la reinserción existe sólo en dos casos. Hay algunas áreas técnicas de recintos penales de Gendarmería que realizan visitas e intervenciones a los trabajadores. Sin embargo, hay otras que simplemente no se vinculan, salvo para llevar al día el registro de inasistencias o incumplimientos.

Para el caso de adolescentes, en general éstos cuentan con más apoyo, ya sea a través de sus delegados que pertenecen a Sename, o por los profesionales de Proyecto B quienes realizan intervenciones tanto para los jóvenes, como para los padrinos.

*“Lo que yo mejoraría sería que no viene mucho la asistente social a verlos y como que ellos echan de menos eso, porque al parecer cuando ellos están internos(as) allá la asistente o la psicóloga están más encima. Sin embargo, acá no vienen mucho”.*

(Jefe directo)

*“Ellos (asistentes sociales o psicólogos) no vienen para acá. En eso yo me apoyaría un poco más, porque uno no puede tratarlos igual que a una persona normal, retarlo o llamarles la atención de esa forma, porque ellos reaccionan”.*

(Jefe directo)

*“De hecho prácticamente todas las semanas teníamos una reunión de Proyecto B en que discutíamos cómo eran los chicos, sus procesos, si se integraban bien, qué se podía hacer para llevar bien el proyecto y que esto tuviera un buen término. Eso era semana a semana y como mínimo era una vez al mes. Pero, si había que juntarse dos veces al mes y si teníamos que juntarnos con las señoritas de Sename que estaban a cargo de estos chicos, también ellas venían. Apenas uno las llamaba, ellas asistían. En ese sentido ningún problema con las chiquillas”.*

(Jefe directo)

*“El otro elemento que a uno le gustaría que se considerara es que a nosotros nos parecería óptimo que de vez en cuando viniere gente especializada de estos programas de reinserción de Gendarmería e hicieran charlas. Nos ayudarían a hacer una evaluación”.*

(Gerente/a)

*“Claro, porque no es mi área de especialización, entonces no sabes cuándo estás siendo muy exigente o cuándo estás siendo muy blanda. (...) Estos son cabros que manipulan porque así han sobrevivido en su vida. No es culpa de ellos, si no son malos. Esa es la manera en que ellos han podido sobrellevar los problemas, para vivir en estas comunidades hostiles donde hay narcotráfico, donde te asaltan en la esquina, donde hay pandillas. (...) Yo no conozco ese mundo, entonces cómo logro desarrollar algo en que no esté quizás siendo muy dura o muy blanda. Por eso te digo que es importante ese soporte organizacional de otra institución, porque de lo contrario no tienes cómo, si las empresas no saben, no son su expertise”.*

(Encargado RSE)

Este es un punto crucial, ya que de acuerdo a los relatos, el proceso de reinserción laboral debiese contar con apoyo especializado, tanto para los trabajadores como para los equipos que están acompañando los procesos, propiciando así la incorporación al mundo laboral.

En este sentido también se apela al apoyo de los organismos especializados, instituciones estatales, las que —desde el punto de vista de los entrevistados— no están cumpliendo su parte en cuanto a la reinserción social de los trabajadores con antecedentes penales.

*“Esperamos que el Estado también los ayude, porque hay veces que nosotros podemos tener muy buenas intenciones, pero hay cosas en las que nos deberían ayudar, como por ejemplo, en el tema de los estudios. Podrían tratar de ayudarlos en ese sentido. Nosotros tenemos toda la intención, les damos tiempo, les pagamos un sueldo para que ellos puedan desenvolverse, pero por otro lado encuentran que no está la oportunidad de estudiar algo”.*

(Jefe directo)

*“Falta aquí un soporte de mayor trabajo en la realidad familiar y psicológica de estos jóvenes fuera del trabajo. (...) Ahí el Sename no está entregando las herramientas adecuadas, y tampoco está permitiendo que organizaciones del tercer sector u ONG lo asuman y yo siento que ahí estamos como el perro del hortelano”.*

(Gerente/a)

Se destaca la labor de una de las empresas analizadas en lo que dice relación con el apoyo a la reinserción. Ellos, a partir de su experiencia en el trabajo con población infractora, se encuentra generando una fundación dentro de la empresa cuyo objetivo sea hacerse cargo del proceso de reinserción de sus usuarios, avanzando en una intervención que no sólo se enfoca en el ámbito laboral, sino también en otras áreas de la vida de los jóvenes.

*“Nosotros los definimos como pilares. Está el pilar individual, que tiene que ver con los psicólogos y el teatro; el tema capacitación; el tema estudio, en donde los chicos a través de las fundaciones están terminando sus estudios; está el tema familiar que también las fundaciones colaboradoras lo toman en parte, y nosotros también tratamos de que los chicos vayan incorporando a sus familias a la empresa o al programa (...). Y está la otra parte que es la extensión que tiene que ver con poder desarrollar muchas actividades en las que ya están trabajando los psicólogos pero en otro ambiente, estas actividades out doors por ejemplo”.*

*“Está el tema del liderazgo, está el tema de cómo trabajo en equipo, de cómo confiar en los demás, todo ese tema lo trabajamos nosotros con una empresa que se llama Sureste y nosotros vamos a hacer a lo largo del año tres sesiones en el Cajón del Maipo. La primera fue sólo con los chicos y las otras dos van a ser junto con sus padrinos, en donde se trabaja y se refuerza todo esto que los psicólogos han ido trabajando”.*

(Jefe directo)

#### **5.1.14. Evaluación del desempeño de los trabajadores**

La actividad laboral realizada por los trabajadores infractores de ley es evaluada positivamente por parte de los entrevistados. Si bien los programas no tienen definidas las tasas de éxito, si tienen nociones respecto a la cantidad de usuarios que logran adherir exitosamente al programa, así como también de quienes desertan.

Aunque los programas no cuenten con sus tasas de éxito definidas, sí tienen nociones respecto a la cantidad de usuarios que logran adherir exitosamente al programa, así como también de quienes desertan.

En lo que respecta a la adherencia o a la asistencia de los trabajadores, los entrevistadores consistentemente indican que es muy buena.

*“Sí, es súper buena. Entonces cuando falta, se nota. (...) Los chicos igual están súper preocupados y te dicen: jefe no llegó o llegó atrasado. Entonces se nota que hay que ir a buscarlo”.*

(Jefe directo)

Junto con ello, los entrevistados identifican que las deserciones son muy bajas, aun cuando no niegan su existencia. Se advierte que las deserciones son generalmente espontáneas y que se manifiestan en que el trabajador deja de ir. Sólo en algunos casos los trabajadores han tenido que ser desvinculados por problemas de personalidad, o por reincidencia en el delito.

*“Es bajísima la deserción (...) No sé qué cantidad de personas han pasado por acá, pero han pasado más de 100 y sé que se han ido 6. Hay unos que no han querido volver acá a trabajar y otros que se han ido para afuera”.*

*“Hay una experiencia con un trabajador que tuvo otro problema de pago (...) e insultó al pagador y ahí mejor tuvimos que sacarlo. Es el que yo conozco que hemos tenido que sacar, pero en general no. Hubo dos o tres que los sacamos porque no querían trabajar. Ellos querían salir de la cárcel, pero no querían trabajar acá”.*

*“Desde mi perspectiva el programa es exitoso, porque en general por la experiencia que tengo y que he leído también, en los programas con infractores de ley con estas características, en general la tasa de éxito no es muy alta; y acá por ejemplo el primer año el porcentaje de chicos que terminó su proceso y que se quedó trabajando es como un 80%, 60%; y el segundo año los chicos que terminaron fueron cerca de un 50%. (...) Este año ya tenemos iniciando su pasantía cerca de un 75% de los chicos que comenzaron. Yo creo que sigue siendo un programa exitoso a la hora de egresar sobre el 50%”.*

(Jefe directo)



*“Desertaron ellos. En un caso fue por consumo de drogas; y en el segundo caso, que fue el más difícil, fue por actitud más que nada, no por otra cosa. Él era bien desafiante en su relación laboral”.*

(Encargado RSE)

*“Es bueno, lo que no quiere decir que hayamos tenido varios fracasos. Que yo sepa tenemos sólo dos reincidencias (...) En ese sentido el resultado ha sido bastante bueno, que la gente no ha reincidido”.*

(Gerente/a)

Una de las empresas que trabaja con infractores de ley que están con beneficios de salida, destacó que durante la ejecución de los permisos, en general no se presentan problemas de deserción de los internos(as). Sin embargo, cuando estos cumplen sus condenas y obtienen su libertad, se produce el mayor éxodo, ya que algunos optan por no seguir trabajando en la empresa.

Lo anterior, se vincularía de cierta forma a sus posibilidades de desplazamiento del domicilio a su lugar de trabajo, el que durante su reclusión es efectuado por la empresa, la que los recoge desde los recintos penitenciarios y los traslada a su lugar de trabajo; situación que evidentemente no se prolonga una vez que han obtenido la libertad.

*“Si tú me preguntas por la rotación, es un tema en este segmento, porque cuando ellos salen en libertad algunos optan por no seguir trabajando con nosotros, (...) porque viven muy lejos y ya no están en el CET de Colina, Talagante o Puente Alto desde donde nosotros los traemos en un bus”.*

*“Cuando están internos(as) no tenemos el problema. El problema es cuando dejan de ser internos(as). Es ahí cuando tenemos la mayor rotación, porque algunos optan por no seguir debido a que tienen otras posibilidades, (...) viven muy lejos, o tienen previsto hacer otras cosas. Que nosotros hayamos desvinculado por problemas o causales graves, este año tenemos uno caso”.*

(Gerente/a)

### **5.1.15. Aspectos destacables y recomendaciones**

Resulta necesario considerar las apreciaciones positivas que tienen los funcionarios de las empresas de estos trabajadores y los cambios que advierten en ellos una vez que se han integrado laboralmente.

Básicamente, los entrevistados identifican cambios positivos, los que se manifiestan en que los trabajadores se despojan de la cultura propia de las unidades penales y pasan a ser personas “normales”, tal como ellos lo definen.

*“El aspecto positivo es el cambio que tienen, porque uno lo nota. O sea, cuando llegan, ellos llegan en grupos, siempre andan de a dos, tomados del brazo, caminan de un lado a otro, no paran y llegan con eso. (...) Después usted los ve que son unas personas totalmente normales, hay un cambio. O sea, independiente que no tienen el cambio que uno quiere, que sean un 100% responsables, que sean trabajadores, pero igual hay un cambio enorme”.*

(Jefe directo)

*“La gracia de que este programa sea integral, es que de verdad se genera una motivación y logra competir un poco entre comillas con las actividades anteriores que ellos puedan desarrollar con esto de la plata fácil. Es muy difícil —esto es una hipótesis personal—sacar a un chico de una actividad delictiva donde pueda adquirir mucho dinero en muy poco rato si la oferta que tú le estás poniendo no es muy atractiva. (...) Acá por ejemplo, le tenemos sueldo desde el primer*

*día. El tema del dinero no es lo medular, pero es bastante importante sobre todo a los que están formando familia propia y quieren independizarse. (...) Si tú le dices: déjate de robar y ven a trabajar, pero si donde va a trabajar gana muy poco, la condición o el horario incluso es irregular, lo tratan mal, pasa frío, pasa hambre, no sé qué tan atractivo sea el mundo del trabajo para ese joven, y sobre todo si no tiene un soporte o un apoyo detrás. Es posible que ese chico deserte y vuelva de nuevo a este círculo vicioso”.*

(Jefe directo)

*“El aspecto positivo es que salgan de ese mundo orientado al delito. También generan un movimiento emocional quizás en las personas del equipo de trabajo y que eso es bueno, porque yo también cuento en mi casa que tengo un chico de Proyecto B y los chicos míos, los trabajadores, también cuentan en sus casas”.*

(Jefe directo)

Los aspectos positivos son reconocidos tanto en los trabajadores que evidencian cambios en su conducta y personalidad, así como en el resto de los trabajadores que se impregnan de la labor de reinserción. Considerando lo anterior, al ser consultados sobre si recomendarían la existencia de un programa al interior de otras empresas, la mayoría de los entrevistados opina positivamente.

*“¿Recomendaría el programa? Sí, por el cambio que tiene la persona, (...) si no cambia el 100% va a tener un cambio del 70 u 80. Porque hay cambios, y eso uno lo ve acá, se nota”.*

(Jefe directo)

*“¿Recomendaría el programa? Sí, por supuesto y que no hagan otra fundación sino que se acerquen a nosotros. O que se acerquen a nosotros como fundación y nosotros podamos trabajar con estos chicos desarrollando un programa muy parecido al que tenemos”.*

(Jefe directo)

*“¿Recomendaría el programa? Sí, totalmente, porque sirve como experiencia. Nos sirve a nosotros como sociedad, para darnos cuenta de lo que está pasando. (...) entonces eso nos pasa a nosotros, tuvimos tres pero quedó uno y yo me siento súper conforme que haya sido de mi grupo. Me encuentro feliz (...) y yo creo que el joven también se siente feliz”.*

(Jefe directo)

*“¿Recomendaría el programa? Hay varias empresas que no dan la posibilidad de trabajar, y yo diría que sí, porque por lo menos acá hemos tenido buena experiencia. Entonces yo recomendaría que si lo hicieran las empresas, que se arriesgaran a conocer a la gente”.*

(Jefe directo)

*“¿Recomendaría el programa? Sí. Hay que avanzar. O sea, no podemos estar solos en esto. Tiene que haber más empresas comprometidas. Tiene potencial la cantidad de gente que está en los penales, gente que califica para trabajar en los programas de educación para el trabajo, eso existe”.*

(Encargado RSE)

*“Entonces esto es replicable. En las grandes empresas es fácil y en la pequeña empresa es cosa de ir y tocar la puerta ir al taller del frente. Si ellos necesitan desabolladores, le tengo dos”.*

(Encargado RSE)

*¿Recomendaría el programa? Sí, pero lo recomiendo en la medida que tengan una organización que le brinde este apoyo, si no me parece que es muy difícil. O sea, cuando tú tienes una organización que te brinda todo este acompañamiento, que le está brindado este mismo acompañamiento familiar y emocional al joven, me parece que de esa manera funciona. Si eso*

*no existe, yo creo que el programa es muy difícil de que funcione, porque los cabros son difíciles. Entonces, si uno no entiende los conflictos familiares y todo eso, no te conectas con el cabro. Creo que tiene que existir esta organización de soporte al lado tuyo que te esté retroalimentando permanentemente”.*

(Encargado RSE)

*“Obvio, yo lo recomendaría porque es una forma real de hacer un aporte social, entregar oportunidades de empleo para estos jóvenes. Nosotros hablamos de un efecto multiplicador y yo creo que eso es real. Por cada joven intervenido tenemos una mamá, una pareja, un hijo que se ven completamente involucrados; y por otro lado, tienes una jefatura, a una familia de esa jefatura, a un padrino, a las familias y los compañeros de trabajo de ese padrino. Entonces creo que el nivel de impacto en los jóvenes es altísimo, y eso a la larga puede ir cambiando generaciones”*

(Encargado RSE)

Junto con ello se resalta que mediante la participación en las empresas, los trabajadores han generado expectativas laborales que antes no tenían, lo cual es muy valorado por los entrevistados.

*“Dicen las dos cosas que son muy variables en ese sentido, porque ellos están muy agradecidos de estar acá, de haberles dado la oportunidad de trabajar y de no estar ahí en la cárcel, encerrados y donde encuentran largos los días, están lateados; y que en cambio, acá están aprendiendo y que van a seguir trabajando. Pero ellos mismos dicen: no pero acá en esta empresa no nos explotan”.*

(Jefe directo)

*“Él ya tiene una orientación en la vida, él ya está pensando en su casa por lo que él me ha comentado y me ha solicitado algunos permisos para ver el tema de su casa cómo lo puede hacer. También sé y también él me contó que se compró su motito, así que anda practicando ahí después que saque su licencia, pero él ya está invirtiendo en cosas para él. A mí me gustó el tema que tan joven y esté pensado en tener su casa y él ha manifestado el querer quedarse acá en la empresa. Hoy él solicitó una pasantía en otras áreas que son las áreas de fibra óptica que es un área top acá”.*

(Jefe directo)

*“Claro, porque él quiso cambiar, nadie lo obligó. Él dice que llegó un momento en que dijo: no, yo cambio, y el cambió; y ha tenido harta disposición para hacerlo. Entonces igual yo creo que le ha ayudado harto la empresa”.*

(Jefe directo)

Otro aspecto destacado tiene relación con la formación de vínculos entre los trabajadores que han cometido delito y el resto de las personas que forman parte de las empresas. Esto es importante considerando además que varios de ellos tienen vínculos asociados a la esfera delictual y no necesariamente pro-sociales.

La experiencia de los entrevistados advierte que los vínculos se generan de manera paulatina, en la medida que se van creando confianzas, pero finalmente se logran consolidar relaciones positivas y de amistad. Ante este último aspecto se manifiesta una preocupación de los tutores o padrinos por los jóvenes en un amplio sentido que excede incluso del ámbito laboral, abordando en algunos casos el aspecto familiar y la contención emocional.

*“No es fácil establecer vínculos. No es algo automático tampoco. Como te digo, hay algunas empresas que ya tienen mucha más experiencia y muchos trabajadores han sido padrinos también de los chicos, que es una figura también que tenemos dentro de la fundación (...).*

*La idea tras la figura del padrino es la de ayudar en este proceso de transición desde la calle o desde la fundación al trabajo. Así que conocen algo ya de los chicos, les preguntan como están, los acompañan, algunos se van juntos en el auto, los dejan cerca de alguna estación de metro o donde puedan tomar alguna micro”.*

(Jefe directo)

*“Tiene que ver también con la característica de cada joven. Hay unos que son mucho más introvertidos y les cuesta mucho más generar estos vínculos, pero en general lo logran. De hecho los chicos que llevan ya dos años en la compañía si no te dicen que ese joven partió acá en el programa tú no vas a reconocer. Ya han logrado un fiato, una cercanía, un nivel de vínculo con la compañía y con su grupo de trabajo muy bueno”.*

(Jefe directo)

*“La relación es buenísima. De hecho tengo una zona que tiene un buen clima laboral. Ellos comparten harto, celebran sus cumpleaños, sus santos, hacen sus actividades y se integran bien. De hecho, en las reuniones que yo llevo con mi grupo de trabajo, con mi equipo de trabajo, cada uno opina. No los dejamos fuera porque también es parte del equipo”.*

(Jefe directo)

De lo anterior se desprende que los programas de reinserción laboral que han sido analizados consideran su experiencia como positiva; y por lo tanto, recomendarían la implementación de estos proyectos a otras empresas, como un modelo replicable. Se suma a esto que los entrevistados advierten que en sus empresas se mantendrán los programas de reinserción en un tiempo prolongado, lo que también aporta como un indicador de evaluación positiva de la experiencia.

*“La idea de partida es consolidar al equipo. Acabamos de contratar a un director ejecutivo para la fundación, ese es el punto uno. Punto dos: consolidar el programa, y para eso necesitamos la sistematización y la evaluación. En eso estamos en varios temas al debe. La evaluación y el seguimiento es un tema que tenemos que formalizar y sistematizar. En términos como de proyección, se espera que este proyecto crezca, y que en el fondo podamos tener varios ingresos de distintos grupos al año, donde se puedan sumar distintas empresas, donde podamos ampliar la oferta de trabajo de calidad con estos jóvenes”.*

(Encargado RSE)

*“Sí, partir con esta nueva fase en donde integramos a un joven recientemente y queremos integrar a dos personas más en marzo. Creemos que todavía necesitamos probar que resulta, que si efectivamente este va a ser un proyecto a largo plazo o de corto plazo. Hoy día estamos tratando que sea de largo plazo, eso es lo que queremos”.*

(Encargado RSE)

*“En la medida que estén las condiciones, nosotros vamos a seguir haciendo el programa de reinserción. Si esto no es una cosa que esté en riesgo, no, no, no. Sí yo creo que hay que ser consciente de las dificultades para manejarlas (...). Estamos en esto, y con bastante decisión”.*

(Gerente/a)

Como se aprecia, las empresas están conformes con los programas de reinserción y con los trabajadores que han logrado incorporar. Esto, se manifiesta en la proyección que tienen respecto de la extensión de los proyectos, generando planes a largo plazo, salvo una de ellas que es más cautelosa en la proyección del programa. En ese sentido, a partir de los relatos, no se observó ningún caso donde las empresas hayan decidido finalizar con la incorporación de trabajadores que han cometido un delito, sino que más bien se rescatan relatos favorables y tendientes a su mantención o expansión en el tiempo.

## 5.2. Análisis FODA

El análisis o matriz FODA es una herramienta de estudio de la situación de una organización en su contexto y de las características internas de la misma, con el fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ballesteros et al., 2010).

En el presente capítulo se realiza un análisis para identificar el estado de las experiencias de las empresas en materia de reinserción laboral, considerando aspectos a controlar y potenciar, lo que servirá como una buena herramienta a la hora de pensar en modificar o ampliar este tipo de iniciativas.

Si bien, gran parte de lo identificado en este análisis ha sido descrito en los procesos de las empresas, es necesario advertir que serán aquí recalcados dado que los mismos entrevistados determinaron los énfasis que se presentan a continuación.

### 5.2.1. Fortalezas

Según los entrevistados, una de las fortalezas del programa es la entrega de una oferta laboral concreta, con un ingreso y contrato de trabajo, lo cual impacta positivamente en los participantes, generando un cambio en los infractores. Tal como fue descrito dentro de los aspectos destacables, el cambio que tienen los trabajadores con antecedentes penales es identificado como una fortaleza.

*“Al término del programa hay una oferta laboral concreta, en una compañía de verdad que ellos pueden ver. Eso, que sea más que una promesa, es concreto. Está la compañía a la vista, está el contrato firmado, está la oferta laboral en serio. (...) Al final todo depende del joven si es que se quiere quedar o no se quiere quedar. De hecho, los de la primera generación que todavía trabajan con nosotros son un empleado más de la compañía, y algunos de ellos incluso están estudiando. El nivel de transformación de la vida de estos jóvenes es extraordinario”.*

(Gerente/a)

Otro aspecto considerado como una fortaleza dentro del programa, pero que se restringe sólo para aquellas empresas que intervienen con población adolescente, es la existencia de una supervisión constante a cargo de la figura del padrino, la cual es realizada por funcionarios de las empresas involucradas.

Se destaca como un aspecto importante el apoyo de los organismos no gubernamentales —como Fundación Proyecto B— en la medida que fomentan la incorporación de los padrinos y participan activamente con las empresas orientando a las personas que recibirán a los participantes y a los encargados del mismo.

*“Un punto clave en el éxito del programa ha sido el involucramiento de los padrinos. Yo creo que sin padrinos, esta cuestión no funciona. Tiene que haber alguien más allá de los profesores (...) que esté en todo el proceso, que los vaya alineando para que no se arranquen y tengan el interés y perseveren en terminar, y lógicamente una vez que ya se integran a los talleres, que los ayude un poco en ese proceso. Porque cuando uno viene de un ámbito, en que han delinquido, tienen ciertos códigos que son completamente distintos a los códigos del mundo laboral estándar (...), en que tienen que cumplir horario, tienen que actuar de acuerdo a un cierto reglamento. (...) El padrino se involucra con la familia, lo acompaña en todo orden de cosas. Yo creo que sería muy difícil para ellos poder integrarse después a un equipo de trabajo con sus compañeros en el taller al final de la experiencia. Así que yo creo que sea bastante concreto es fundamental, que haya involucramiento de personas de la compañía, muy metidas a lo largo de todo el proceso”.*

*“Cuando presentamos el programa a la gente nuestra, se nota que lo aprecian bastante y eso invita a que la gente se ofrezca como voluntaria para ser padrino. (...) Como empresa estamos fomentando que la gente sienta que le da un sentido mayor a trabajar en una empresa que hace cosas de este tipo. Yo creo que ese es el gran beneficio”.*

*“El acompañamiento y la capacitación que hace Proyecto B de los equipos para prepararse, para recibir a estos jóvenes, es una fortaleza del proyecto. Para mí, las fortalezas del proyecto están en lo que ha desarrollado Proyecto B, que es una contraparte fundamental. Creo que uno no puede meter a estos cabros a las empresas si no tiene varios Proyecto B como contrapartes. Por eso digo que tiene que haber una noción que hay un tercer sector, que es el sector ONG, que tiene que funcionar muy bien y con los recursos, (...) porque nosotros no vamos a ir a intervenir ni a la familia ni a su vida psicológica, eso lo tiene que hacer esta ONG, y tiene que tener recursos para hacerlo”.*

(Gerente/a)

En resumen, las fortalezas que los entrevistados identifican de los distintos programas radican básicamente en contar con una oferta concreta de trabajo que permita a los trabajadores incorporarse formalmente al mundo laboral, destacando que dicha oferta es concreta y se manifiesta en un contrato el que incluye los periodos de capacitación. Por otra parte, el acompañamiento que se realiza y el involucramiento del resto de los trabajadores como padrinos, afirman la existencia de esta figura como un aspecto esencial para efectos de su continuidad.

### 5.2.2. Oportunidades

Los entrevistados manifestaron como una oportunidad la posibilidad de replicar el funcionamiento de estos programas y motivar a que más empresarios se sumen e implementen programas de esta naturaleza.

*“La idea es traer más empresas. Yo creo que con la experiencia que hemos tenido, los jóvenes han tenido la opción de rehabilitarse (...) No existen muchas oportunidades para que ellos puedan tomar esa opción de rehabilitarse, entonces el programa le ofrecen una oportunidad, y yo creo que el programa está bien armado. Creo que de los tres años que llevamos, hemos aprendido varias lecciones de cómo hacerlo para tratar de asegurar la tasa de éxito”.*

(Gerente/a)

*“El objetivo de la fundación es que el programa no sea un programa de nosotros como grupo empresa, si no que tenga vida propia y ojalá en vez de 10 participantes fueran 100 o 50 o 30, los que sean, porque nosotros por volumen no podemos absorber mucho más de lo que estamos absorbiendo hoy día y si fuéramos a tratar de incorporar más jóvenes al programa no lo estaríamos haciendo sustentable porque no podemos concretizar esa oferta laboral. Para poder concretizar una oferta laboral y darle al programa mayor volumen, tenemos que invitar a otras empresas. Y eso es el objetivo de la fundación”.*

(Gerente/a)

Así también, la intervención de otros actores en la temática de la reinserción laboral abre un abanico de oportunidades de difusión y de diseminación de las experiencias exitosas, destacándose la realización de eventos tanto con organismos públicos como privados.

*“Hay una red de apoyo súper positiva para este programa. Tenemos patrocinio de los ministerios, convenios de los colaboradores, apoyo de distintas instancias. Yo creo que eso es una oportunidad del proyecto para poder salir adelante (...) Nosotros hemos ido a todas las mesas que nos han invitado para contar nuestra experiencia, yo creo que más que nada la oportunidad está. Te permite como compañía relacionarte con el Ministerio de Justicia y otras entidades. Yo creo que te permite tener cierto networking con otras instituciones”.*

(Encargado RSE)

En este sentido, las oportunidades que generan programas de esta naturaleza radican en la posibilidad de establecer vínculos tanto con el Estado como con otras empresas privadas. Así, la exposición de la labor que realizan estos privados, tanto dentro como fuera de la empresa, es fundamental para dar a

conocer sus experiencias logrando que otras empresas se entusiasmen y se involucren creando nuevos puestos de trabajo para esta población.

### 5.2.3. Debilidades

Una de las debilidades mencionadas por los entrevistados está relacionada con los costos del programa. Si bien, no hay consenso respecto del gasto real, si hay algunas experiencias donde estos son altos. Los mayores costos se identifican en las empresas donde existe una intervención más integral y se ha creado una fundación especializada y en aquellas empresas donde se han puesto buses de acercamiento para los trabajadores que están cumpliendo condena y salen a trabajar gracias a algún beneficio intra penitenciario.

Así, se vislumbra como una debilidad el alto costo que podría llegar a tener un programa de este tipo, si se invierte en intervención especializada o en movilización, cuestiones requeridas por la población admitida.

*“Es un programa que no es barato. Son programas que tienen un costo. O sea, para nosotros ha sido del orden de un millón de pesos al mes por joven. Si hay fuentes alternativas de reclutamiento para cubrir una posición de un mecánico de taller, en estos casos hay que entrenar desde cero”.*  
(Gerente/a)

En este mismo sentido y con el objeto de subsanar el alto costo, los representantes de las empresas entrevistadas apuntaron a la necesidad que el Estado participe activamente fomentando la contratación de esta población mediante alguna clase de beneficios. Así, consideran que una debilidad es el poco involucramiento del Estado en la promoción de programas de empleo para infractores de ley.

*“Una debilidad del programa es que no cuenta con apoyo del Estado. Creo que eso es una debilidad y se necesita. La oportunidad es social”.*

*“El cabro viene pilucho. No viene con recursos para pagarle el sueldo, para que todas estas empresas abran sus puertas y tampoco viene con estos otros recursos para apañarlo en todo el proceso que es muy holístico. En algunos casos se necesita que venga otro organismo del Estado y le resuelva la situación habitacional a la mamá del cabro para que entonces no tenga que vivir más con el gallo que le pega. Estoy hablando porque así funciona esto. La intervención no es holística respecto de sacar a ese cabro de la ruta de la delincuencia. La empresa pone una parte, pero no puede poner todo y ese esfuerzo de la empresa se va a ver frustrado si no está el acompañamiento por el otro lado”.*

(Gerente/a).

Asimismo, en el caso de los adolescentes infractores, la mayoría de los jóvenes que participan de los programas, se encuentran cumpliendo una sanción en libertad, por lo que es esperable que exista un acompañamiento del Estado durante la ejecución de la sanción y en su proceso de reinserción. Sin embargo, ésta es entregada escasamente por los delegados lo cual es percibido como una debilidad por parte de los entrevistados. Además se advierte que existen limitaciones al desempeño de Proyecto B.

*“Ellos —Proyecto B— no tienen permiso para intervenir, ni recursos. (...) Ellos nos acompañan a nosotros de una manera fantástica (...) nosotros tendríamos que haber sacado a estos dos niños jóvenes que participaron del programa pero sus casos no fueron exitosos del sistema antes de lo que hicimos, porque incluso deterioramos y afectamos a nuestros equipos internos. (...) Yo decía: ¿Qué hacemos, le pagamos terapia a los jóvenes? (...) Las empresas no van a hacer eso, no es su rol. Esa es la problemática que tú te encuentras”.*

(Gerente/a).

Otro aspecto considerado una debilidad es la poca preparación para el trabajo que reciben los internos(as) durante su privación de libertad.

*“Hay una muy mala preparación por parte de Gendarmería para la gente cuando sale de cumplir sus reclusiones. No hay un proceso de reinserción a la sociedad, eso es una tremenda debilidad del programa, de todo el sistema carcelario (...) El preso está privado de libertad, pero eso no lo hace ser esclavo. Tener que trabajar en la cárcel de mujeres por un tremendo sueldo de \$48.000 mensuales atendiendo en el casino de oficiales, lo encuentro trabajo de esclavo. Por lo tanto, la debilidad es la muy poca y muy mala capacitación que reciben los reclusos al interior”.*

(Gerente/a).

#### 5.2.4. Amenazas

Una de las amenazas más recurrentes en el relato de los entrevistados es el ambiente que rodea a los participantes fuera del lugar de trabajo, el cual generalmente lleva a que los sujetos sigan vinculados al delito.

*“En el caso concreto nuestro, dos de los cabros fueron experiencias frustradas porque no tuvimos la posibilidad de tener el adecuado tratamiento de estos jóvenes, pues vuelven a su misma situación familiar y no hay ningún cambio en eso. Entonces claro que es una amenaza, esta cuestión puede no funcionar, los jóvenes debieran tener un asistente social y psicólogo a disposición permanente, y los que empiezan a fallar y se salen del sistema porque, por ejemplo, caen en las drogas, debiesen inmediatamente poder agarrarlo y pagarle una buena intervención. No la cuestión ambulatoria, la cuestión es que si no, ese cabro va a ser delincuente de nuevo”.*

*“Es que están los cómplices esperando a la gente a la salida de la cárcel. Es una amenaza que cuando el recluso sale y sale con plata, tiene la posibilidad de comprar droga para llevarla adentro de la cárcel o para volver al negocio en el que estaban, y falta un seguimiento bastante más cercano por parte de Gendarmería de cómo va la reinserción del recluso en la sociedad. Una amenaza es el pésimo trabajo del patronato. Si el patronato se preocupara realmente del preso, se preocupara de dónde está viviendo y que está haciendo para que no vuelva a reincidir”.*

(Gerente/a)

Relacionado con lo anterior, se observa como una amenaza el contexto del cual provienen los jóvenes, ya que están acostumbrados a otra forma de vida.

*“Hay un conflicto (...) Los jóvenes vienen de un ambiente de amistades o familiar complejo, donde delinquir es aceptado, por lo tanto, meter a una persona con ese background valórico dentro de la operación de una empresa como la de nosotros es complicado. Tiene sus riesgos, en el caso que nosotros trabajamos en industria pesada. En los talleres nuestros hay riesgo de accidentarse y hay que seguir ciertas normas y hay que cuidarse y aprender y hacer las cosas por procedimientos. Entonces, cuando esto partió, nosotros pensamos en estos cabros y en qué va pasar cuando los metamos en los talleres. El riesgo que uno está asumiendo no es menor”.*

(Gerente/a)

Otro aspecto que surge como una amenaza latente para los programas de esta naturaleza, es la posibilidad que los equipos de trabajo se desmotiven frente a algunas malas experiencias.

*“La amenaza es que se me choreen los técnicos y me digan: ¡sabes que más chao! Me has mandado puros gallos que no se quieren salvar. Como que pierden la fe y eso puede perfectamente pasar. Que se choreen y digan: sabes qué... suficiente, tuve dos cabros y ninguno de los dos puso de su parte y perdí tiempo, emocionalidad, le puse pino y la cuestión, chao”.*



*Yo creo que esa es una amenaza que siempre está latente, que se desmotiven. ¿Eso puede implicar quizás terminar con el programa? Se termina. Yo no tengo oportunidad ni justificación en ese momento para imponerlo. Si un jefe de un equipo me dice que su equipo no quiere seguir participando de este proyecto, sería todo. Ahora ellos no están con esa emocionalidad hoy en día, pero eso yo creo que es una amenaza que puede surgir. Por eso es que tenemos estas reuniones mensuales de soporte y apoyo para evitar que eso ocurra, que no se sientan solos. Porque nos pidieron hartos eso: bien, nosotros vamos a participar del proyecto pero que no nos dejen solos para que se sientan que no pasa desapercibido lo que ustedes están haciendo. Eso yo creo que también fortalece el espíritu, el compromiso y todo”.*

(Encargado RSE)

### **5.3. Percepción de trabajadores**

En este apartado se abordará la experiencia de la reinserción en empresas nacionales por parte de los propios trabajadores infractores de ley. Los extractos de las entrevistas corresponden en su totalidad a sus discursos, sean estos jóvenes o adultos.

En primer lugar, se abordará el ingreso a la empresa desde la perspectiva de los trabajadores, haciendo referencia a la postulación, criterios de selección, el periodo de adaptación y los actores relevantes que apoyan este proceso.

En segundo lugar, se hará una breve referencia a las expectativas que tienen los usuarios respecto al trabajo. A continuación, se dará cuenta de las funciones desempeñadas por ellos, destacando los aspectos más relevantes según su perspectiva.

En cuarto lugar, se tratarán las relaciones laborales, que es mencionado por los trabajadores como un elemento clave para el éxito de la reinserción laboral; y finalmente, en el apartado de satisfacción con la empresa se hará referencia a la evaluación que los mismos trabajadores realizan sobre la iniciativa o programa en el que están participando.

#### **5.3.1. Ingreso al programa**

Desde el punto de vista de los trabajadores que han infringido la ley, el proceso de obtención del beneficio suele iniciarse por motivaciones personales de los internos(as) adultos, quienes principalmente —a través de sus propias gestiones— averiguan sobre los requisitos de entrega de éste y solicitan ayuda al área técnica o a quien corresponda para que puedan guiarlos.

El proceso suele ser largo, vagamente definido y poco conocido por los postulantes, donde la comunicación con pares parece ser un medio fluido para recoger la información necesaria.

*“De todas las condenas que tengo, señorita, es primera vez que estoy haciendo conducta. Primera vez, porque he pensado también que siempre lo mismo. Y ya, estos añitos los voy hacer tranquilo”.*

*“Tuvimos que esperar como dos meses para ser evaluados. En realidad, eran como 20 los que estaban postulando para venir para acá a trabajar. De los que trabajábamos allá en el CET, salimos cuatro no más, y estuvimos como dos o tres meses que nos tuvieron evaluando para poder llegar aquí”.*

*“Luego de postular me llamaron para el CET. Me llamaron y me dijeron: ya, esta próxima semana te vas. Y así fue. Sin querer, sin esperar nada, porque uno tiene tantas condenas que uno dice: que le van a dar la oportunidad a uno. Uno siempre piensa en lo negativo”.*

*“Tengo unos amigos y también habían salido beneficiados con permisos de salida al medio libre. Me dijeron: lo que tienes que hacer desde que llegaste, empieza a hacer conducta y trabajar de mozo”.*

*“Lo mío también fue distinto porque no nos hicieron que postuláramos y nada. Nos llamaron, nos entrevistaron, nos preguntaron si habíamos trabajado, si teníamos experiencia laboral y todas esas cosas, y ahí nos seleccionaron y empecé de cero cuando empezó el CET”.*

En cuanto al ingreso a la empresa, una vez que la institución a cargo de los jóvenes o adultos infractores de ley, hace la selección previa de potenciales trabajadores, se realizan una o más entrevistas para conocer a los postulantes y definir quiénes finalmente se integrarán al trabajo.

Según lo manifestado por los trabajadores, en este proceso se constata principalmente aspectos motivacionales, pero ellos desconocen lo que la empresa observa al momento de tomar la decisión de elección para el empleo. Esto, probablemente sea explicado porque la mayoría de ellos no ha tenido experiencia laboral anterior, y por ende, no manejan mayormente temas relacionados con el trabajo formal.

*“Fuimos como a un tipo de entrevista. Los mismos jefes nos entrevistaron a cada uno de nosotros de los diez que íbamos, y ellos seleccionaban a quién quedaba o quién no”.*

*“Y ahí, en la entrevista laboral te preguntaban (...) A mí me hicieron hacer unos dibujos, me hicieron hacer una historia de más de diez líneas, me preguntaron cosas, si me gustaba trabajar, cosas así relacionadas al trabajo; o si no me gustaba trabajar, todo eso y dependiendo de eso salieron postulaciones”.*

La integración a la empresa es un proceso de acomodación constante, donde no sólo deben aprender una tarea específica asignada a su puesto laboral, sino que deben ajustarse a una serie de normas tanto explícitas —como tener un horario, usar un determinado vestuario y/o implementos para trabajar, seguir las órdenes de la jefatura, etc.—, como normas implícitas que tienen relación principalmente con la forma de relacionarse con los otros.

*“La primera vez que llegamos a la empresa, nos hicieron una charla sobre los implementos de seguridad, las normas que se tenían que cumplir acá y eso. Fue una buena acogida, porque igual nos mostraron toda la empresa. Igual fue agradable la acogida que nos dieron acá”.*

*“Nos dijeron que nos adaptáramos como todos (...) vengan a trabajar acá no más y vean si les gusta”.*

Sobre este punto, ellos destacan los esfuerzos de la empresa por acoger e integrar a los nuevos trabajadores, tratando de nivelar sus conocimientos técnicos por medio de capacitaciones y apoyando su adaptación al trabajo en términos de habilidades blandas. Además cuentan con el acompañamiento cercano de un par o el mismo jefe, quienes tienen la misión de contener y aconsejar cuando se presente algún conflicto laboral.

Como se señaló, en el caso de los jóvenes, este acompañamiento está representado con la figura del padrino o madrina. Según se observó, este modelo sugerido por Fundación Proyecto B, ha mostrado resultados positivos en cuanto al acercamiento con los jóvenes y ha permitido sensibilizar al resto de los trabajadores con la temática de la delincuencia y la reinserción social.

*“Nosotros, los apoyos que tenemos son del jefe que es del taller. Está nuestro jefe que es del programa de reinserción, por este mismo lado viene el padrino y el supervisor del taller, ¿me entiende?”.*

*“El padrino es como un apoyo más moral, como más de guía, así como de consejo”.*

*“Los padrinos como que están pendiente de lo que me falta, son un apoyo, alguien que te habla, que te explica cosas que tú no sabes”.*

En contraste con lo que ocurre con los jóvenes infractores, para el caso de los adultos el acompañamiento lo realiza generalmente el supervisor del área donde trabaja y tiene un carácter más técnico. Este se ocupa primordialmente del desempeño laboral en la empresa y secundariamente de dificultades de otro tipo.

Este acompañamiento técnico también es valorado por los trabajadores adultos, considerándolo necesario debido a la inexperiencia. Sumado a esto, se observa una referencia hacia el jefe directo, maestro o tutor que sobrepasa lo netamente técnico. Esta es una relación cercana y de respeto, donde pareciera ser fundamental el estilo de liderazgo que ejercen sobre el grupo que tienen a cargo.

*“Ahí, en la capacitación me enseñaron como lo básico, por ejemplo, a bajar una escala, me enseñaron a manejar allá”.*

*“Hay un supervisor o un tutor que nos enseña y nos va explicando sobre los procesos que lleva una máquina o cuáles son los procesos de nuestro trabajo”.*

*“Nos enseñan como lo base, para poder integrar, y ahí en la práctica conocer más del tema laboral y ya entrar de lleno a él”.*

*“Lo bueno es que el maestro que tenemos nosotros igual nos enseña harto, de repente cosas que no tendría por qué enseñarnos”.*

En esta misma línea y pese a las diferencias entre el proceso de inserción laboral entre jóvenes y adultos, quienes logran permanecer en la empresa, valoran la recepción tanto de sus jefes como de sus pares, destacando el buen trato y la preocupación por ellos. Más aún, considerando lo desconocido que puede ser para este grupo de personas acercarse al mundo laboral formal.

*“Para mí ha sido muy buena la recepción en la empresa. Me parece muy buena, buen trato el que me han dado los jefes. El trato de mis compañeros también y están puestos a disposición también de enseñarnos y nosotros la disposición de aprender también y seguir avanzando, seguir capacitándonos, esa es la idea”.*

*“Porque yo decía así, en volá: voy a entrar a trabajar el primer día y me van a hacer como una prueba, como una evaluación de qué conocimientos tengo. Yo pensaba como caleta de leseras, y no fue tan grave”.*

### **5.3.2. Expectativas de trabajo**

El proceso de integración a la empresa se complementa con las expectativas generadas frente al empleo de quienes postulan a ellas mientras están cumpliendo condena. Según lo observado, los trabajadores en proceso de reinserción no generan mayores expectativas en cuanto a la obtención del trabajo, las condiciones de éste y las funciones que podrían desempeñar. Esto debido a que no logran establecer una idea de cómo será el empleo en sí, dado el desconocimiento del ámbito laboral o porque en el escenario en que se encuentran, cualquier tipo de actividad representa una mejor alternativa que estar encerrado en la cárcel o desocupado en el medio libre.

*“Si yo sólo quería un trabajo, no me importaba. Yo igual pensaba que era más fácil para que se me hiciera fácil igual a mí, como no había trabajado nunca”.*

*“Yo por mi parte no tenía idea cómo sería, igual es algo nuevo”.*

Los trabajadores, además manifiestan el carácter desconocido de la experiencia y de las tareas que tendrán que desempeñar. Piensan particularmente en el primer período en la empresa como dificultoso. Tienden a pensar que les será complicado aprender y adaptarse al contexto de trabajo, generando pocas expectativas en su propio desempeño laboral, al menos inicial.

*“Era totalmente nuevo en este mundo (...) Cuando llegué, no tenía idea lo que era y en realidad el comienzo se ve complicado, donde uno no cacha nada. Pero después, con el tiempo le va agarrando el ritmo y es fácil”.*

*“Yo pensaba sobre el trabajo, no sé, yo lo veía así como grande, así como que me iba a costar caleta el trabajo”.*

### **5.3.3. Funciones en el trabajo**

Respecto a las funciones en el trabajo, tal como se ha mencionado, corresponden principalmente a labores operativas al interior de la empresa. Para ello, según los relatos de los trabajadores, se observa que cada función está debidamente precisada, con instrucciones concretas que les ayudan a no cometer errores y continuar con el proceso de producción de la empresa.

*“Todo tiene su medida, todo está bien especificado, así que no podemos equivocarnos, y ahí empezamos de cero”.*

*“Rellenamos el formulario sobre la pre-entrega, o sea antes de entregar la máquina y rellenamos todos los componentes que se llama el filtro, las válvulas, aceite, vemos si están correctos los aceites o si algún neumático está dañado o si está en malas condiciones”.*

Pese a ser tareas concretas, los trabajadores reconocen cierta dificultad asociada al aprendizaje, donde valoran el acompañamiento técnico de sus pares y jefaturas, quienes trabajan cercanamente y apoyan su proceso de adaptación en la empresa.

*“Con el trabajo igual se complica uno de repente. Pero con paciencia, igual se puede. Todo se puede. Igual la gente ayuda cuando uno no sabe (...) Todo tiene la costumbre, su técnica y todo eso. Entonces con el tiempo nosotros vamos aprendiendo”.*

*“Cualquier inquietud o cualquier duda que tengamos vamos y le hablamos al maestro, y el maestro habla con el jefe y él nos soluciona los problemas”.*

Además, se observa que la asignación de funciones procura mantenerlos en lugares distintos de la empresa, realizando tareas también diversas. Esto implica que ellos comparten su tiempo laboral mayoritariamente con personas que no tienen relación con la actividad delictual, lo que por consecuencia, influiría positivamente en su proceso de reinserción social, pues se deben acoger a códigos y valores prosociales para poder ser aceptados y cumplir adecuadamente su rol en el lugar de trabajo.

*“Yo trabajo al lado de ellos, en un trabajo distinto”.*

*“Ellos trabajan en otro sector (...), igual tienen su supervisor, según el sector que es asignado, y todas esas cosas”.*

Pese a lo positivo del contacto con pares no delictivos, son pocos los que han tenido contacto con clientes de la empresa pues permanecen al interior de las instalaciones, ya sea por la responsabilidad de la organización de mantener la seguridad o por la falta de habilidades comunicacionales, recurrentes en esta población.

*“El contacto directo con las personas que proveen a la empresa lo hacen las personas de las ventas no más. Nosotros estamos encargados del taller”.*

*“No, yo no me relaciono con clientes. Es que nosotros vemos lo de afuera no más”.*

#### **5.3.4. Relaciones laborales**

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, los trabajadores infractores de ley, en general evalúan favorablemente el clima de las empresas, caracterizándolo como acogedor, lo que les permite aprender y desarrollarse. No perciben tratos diferentes a los que reciben el resto de sus compañeros de trabajo durante el desempeño de sus funciones.

Se observa que el trato equitativo parece ser un aspecto clave, pues si bien ellos provienen de una condición distinta —están o estuvieron cumpliendo condena— y pueden tener procesos de selección e inducción diferentes, pertenecen a una organización en que su trabajo es valorizado de igual o similar forma que los demás empleados de la empresa. Por ende, deben atenerse a las normas, deberes y derechos que tienen todos los trabajadores de la organización.

*“Aquí igual todo se conversa. Por ese lado son súper transparentes. Además las personas que hay aquí son súper buenos compañeros, te ayudan bastante, te enseñan. Entonces, son súper transparentes, conversan y dicen: pucha, está mal, en esto tenía problemas o no. Entonces de ahí te van ayudando y tú te vas dando cuenta de las cosas que estás haciendo”.*

*“Tienen buen trato con las personas, así igual no se crean tantos conflictos, no anda la mala onda para todos lados”.*

*“No creo que el trato sea especial, porque no somos especiales. Somos como cualquier trabajador. Tampoco somos anormales”.*

*“Es un trato igual porque yo he visto aquí que todos me saludan, todos buenos días, buenas tardes, chao”.*

Se observa entonces que en las empresas, el vínculo con personas en proceso de reinserción social, por una parte, contempla una relación laboral tradicional —con la misma normativa que el resto de los trabajadores— y además, establece la vinculación con los trabajadores y el acompañamiento como un elemento trascendental en el éxito de la inserción.

El acompañamiento adicional en la inserción a la empresa es valorado positivamente por los trabajadores, el cual no sólo se refiere a la asistencia permanente del jefe directo, sino que también es manifestado hacia otras figuras importantes que actúan como líderes para ellos, en el sentido de ayudar en su proceso de cambio al interior de la empresa.

*“El jefe que nosotros tenemos es a la pinta”.*

*“El supervisor nos llama para que aprendamos. Porque igual a nosotros nos conversa él, que nos encontró interesados en la pega, que realmente nosotros estamos poniendo de nuestra parte para trabajar”.*

*“La relación con mi jefe es, más que nada, somos como amigos. Como te veis todos los días con ellos, son como un compañero más de trabajo”.*

*“Porque igual con el jefe tenemos diferencias de ideas, pero probamos las dos. No nos achacamos por algo que es insignificante, no lo hacemos grande. Si algo pasó, pasó no más y se trata de arreglar”.*

Ahora bien, tal como se había mencionado, el tema de las relaciones no está exento de dificultades. Los trabajadores en proceso de reinserción se muestran satisfechos con las relaciones laborales en términos generales, pero algunos mencionan problemas de convivencia que es necesario abordar y que se vinculan principalmente a la actitud de sus compañeros de trabajo, con quienes no tienen relaciones de jerarquía.

Así, las dificultades en este tipo de relaciones tienen, al menos, dos elementos marcados por un juicio previo sobre la delincuencia y quienes cometen delitos. Uno de los elementos aparece desde la visión de los mismos trabajadores en proceso de reinserción, cuando piensan que serán discriminados por haber estado delinquirando en algún momento de su vida. El otro elemento, surge desde sus pares, personas que ocupan cargos similares a este grupo pero que han pasado por el proceso de selección tradicional y probablemente con un nivel educacional o de preparación mayor.

*“Yo pensaba que la gente de la empresa diría de mí: viene del Sename, ¡ah! ladrón o delincuente. Entonces igual uno se da cuenta de eso, si uno no es tampoco tonto por decir. Uno se fija en los gestos que hacen. En cambio, aquí no se ve eso. Acá son súper buenas personas”.*

*“Nunca nadie me ha mirado en menos y cosas que si pasaban en otras partes, en otro lado que yo trabajé”.*

*“Tuvimos hartos problemas nosotros, discusiones con gente, porque nos miraban en menos, y ellos sabían de donde nosotros veníamos. Entonces como que te juzgaban donde nosotros andábamos vestidos así. No como los que andan aquí, con ropa de trabajo o uniforme”.*

*“Yo igual he tenido algunos tropiezos (...). Porque algunos como que no le cae bien que estemos igual aquí de repente, porque dicen que nosotros hemos estado regalones (...), porque nos dieron esta oportunidad y ellos tienen que estudiar 2 - 3 años y pa’ entrar aquí. Tienen que postular varios meses para que los llamen”.*

### **5.3.5. Satisfacción hacia la empresa**

En términos generales, la percepción de los trabajadores en proceso de reinserción con la empresa es positiva. Se manifiestan conformes y satisfechos respecto a la experiencia de trabajo, y se observa un sentimiento de agradecimiento por la oportunidad de poder trabajar, pues reconocen que existen pocas iniciativas empresariales donde se acepta integrar a personas que hayan delinquido.

Particularmente, y como se ha señalado con anterioridad, destacan el buen trato recibido de la empresa en su conjunto, del apoyo recibido para integrarse al sistema laboral formal, tanto a nivel técnico como personal. Valoran la flexibilidad que han tenido con su aprendizaje, la posibilidad de equivocarse y aprender, así como también por las enseñanzas sobre cómo comportarse en un contexto laboral: con horarios, normas de seguridad, de convivencia, etc.

*“Es una buena empresa. Además, estoy bastante satisfecho, con mis compañeros con la pega, todo”.*

*“Lo mejor es que te ayudan harto, en todo los sentidos”.*

*“Destacaría la línea de seguridad (...) Hay hartas cosas que son obligatorias para cuidarse uno mismo. Igual eso es bueno porque de repente como que no están los implementos de seguridad”.*

*“Te enseña igual a ser más responsable, a levantarte a cierta hora, a llegar y ser puntual, porque igual te llega el reto después si llegai cinco minutos tarde. Tenis que anotarte en un libro y eso igual tenis que ser honesto”.*

Por otra parte, los aspectos de la empresa que los trabajadores mejorarían son acotados y tienen que ver esencialmente con las condiciones laborales. Para ejemplificar, se refieren al poco tiempo de colación, la remuneración inicial y la posibilidad de diversificar sus labores para evitar la monotonía de sus actividades.

*“Me gustaría ir rotando dentro de la empresa, en otras pegas, porque ya en el momento aburre una sola cosa”.*

*“Yo mejoraría el sistema de la hora de colación, porque es muy poco”.*

En el caso particular de los adultos, se puede observar que están insatisfechos con el funcionamiento de sus salidas al medio libre cuando se encuentran cumpliendo condenas en régimen cerrado. Constatan diferencias entre los distintos centros de educación y trabajo sobre las condiciones de entrada y salida a las unidades penales, la colación asignada, la poca consideración sobre peticiones formales y escasa comunicación y apoyo de los profesionales de Gendarmería.

*“Yo cambiaría los beneficios que fueran para todos iguales. Porque el beneficio de la salida diaria que estamos haciendo nosotros, se supone que es de las 6 de la mañana hasta las 9 de la noche, y desde que nosotros estamos entramos a las 7 de la tarde”.*

*“El medio libre son 15 horas y estamos ocupando solamente 13 horas. Hicimos un escrito de todos los trabajadores (...) como 15 hicimos, todos con nuestras firmas y todas las cosas y nos negaron. ¿Y por qué? si es un beneficio”.*

*“Entonces uno se pregunta: ¿está preso o estamos en libertad? Porque el día viernes tienes que llevar la colación para el fin de semana porque allá no nos pasan colación, le pasan a los otros internos(as) que están ahí”.*

Otro asunto particular referido por la población adulta, tiene que ver con que consideran su actual trabajo como una actividad de transición que no genera mayores proyecciones a largo plazo, ya sea por la lejanía de la empresa respecto a su vivienda, por la baja remuneración que reciben actualmente, o por la posibilidad de integrarse a otros trabajos al salir en libertad.

Hay que destacar que las ofertas laborales que describen suelen ser propuestas por familiares o personas cercanas, y tienen un carácter poco específico e informal, sin claridad de horarios, condiciones laborales, remuneración, etc.

*“No es que no me gustaría seguir trabajando en esta empresa. Pero es que a mí me quedaría lejos, tendría que cambiarme para otro lado”.*

*“Me queda lejos la empresa de aquí (...) y a nosotros nos traen una van en la mañana, nos trae y nos lleva, y es fácil. Pero después para venirnos por la de nosotros tendríamos que bajarnos ahí y caminar para acá”.*

*“Uno no está ganando tanto, porque no es mecánico, no es técnico. Pero, entonces uno igual está bien porque no está haciendo nada malo”.*

Pese a estas dificultades, la motivación para el cambio parece ser mayor en quienes han permanecido en estas empresas, ya que logran brindarle un valor superior al mero hecho de trabajar formalmente.

Se observan ganancias secundarias y visibles que les ayudan a mantenerse en su empleo, como el cambio de identidad delictiva, los aprendizajes, la satisfacción de poder compartir y aportar económicamente con su núcleo familiar —donde ser un ejemplo para sus hijos es uno de los aspectos más recurrente—, y la tranquilidad de no seguir delinquiendo como modo de vida.

*“Yo allá donde vivo igual varios cabros que andan haciendo varias cosas igual todavía, y a mí como que me dicen que si quiero, pero yo les doy filo, no les doy bola tampoco, porque no quiero volver a lo mismo. Tengo como pa estar ahí, pa andar ganado plata todavía, pa andar con plata todos los días. Pero no me interesa, ya no me interesa, me da lo mismo, lo veo por mi familia, por mi hijo. Entonces, aquí yo no gano tanta plata, así como cuando estaba antes, pero igual estoy bien, estando aquí en el trabajo”.*

*“Por el momento, de estar preso, es bueno esto al estar privado de libertad y nos ayuda harto igual para ayudar a la familia. Mi señora está terrible de contenta igual porque ahora puedo estar en la casa, puedo estar los fines de semana enteros en la casa, y al estar ayudándole igual con algo de plata y para todos es lo mismo. Todo sea por la libertad”.*

### 5.3.6. Reinserción social

Frente a los procesos de reinserción social experimentados por los trabajadores a raíz de su labor en las empresas, aparecen en sus relatos situaciones que refieren a un cambio. Este cambio se da en diversos sentidos. En primer lugar, desde el ámbito laboral y en referencia a la adquisición de herramientas para la mejora de su empleabilidad.

*“Me ha servido la experiencia porque: primer punto, salimos capacitados, digamos ya trabajando y todo el sistema. Segundo punto, es que quedamos con un contrato, que va diciendo que esta persona saliendo de buena forma, que es un antecedente para cualquier empresa que puedes llegar”.*

*“Uno cuando está en la calle ya de repente decía: ya voy a trabajar. Iba para allá y decía y el jefe me trató mal, y voy, y me devuelvo no más. Ahora ya no. Ahora uno ya tiene un poco más de paciencia”.*

*“De ponerse logros igual, metas en la vida de uno, y de la buena forma, no de la mala forma que teníamos antes. Si uno quiere ponerse metas debe apoyarse entre las familias, en todas esas cosas. Igual eso lo hemos aprendido aquí. Como ya sabemos trabajar, igual podemos hacer otras cosas más mejores igual también”.*

*“Es un mundo totalmente diferente. Aquí es todo calmado, todos se saludan de una forma alegre, igual es como diferente para mí”.*

*“Un cambio, ¡en un 100%! Porque de despertarse, de bañarse y levantarse a hacer nada, a andar en la calle; aquí uno entra, tiene cosas por hacer, tiene la mente ocupada en algo, estar estudiando. Igual yo llego ahora a estudiar a la casa porque se necesita aprender más, porque de repente me van a preguntar algo y yo no puedo decir: ¡no sé!”.*

En segundo lugar, los trabajadores también dimensionan que su familia percibe diferencias en su modo de relacionarse con ellos, en la satisfacción de poder aportar económicamente en su hogar y en el vínculo que tienen los padres con sus hijos.



*“En mi caso, sí. Ha cambiado harto porque yo antes no dependía del trabajo, si no que dependía del puro robo, y mi señora igual me decía que estaba chata, ya que cuando yo salía, se preocupaba que no volviera. Entonces, ahora ya ha cambiado”.*

*“Sí. Cambios personales igual también, en mi casa antes igual yo era carretero. Mi polola se enojaba, yo peleaba con ella, entonces ahora estoy mejor, estoy más centrado en ella”.*

*“Realmente no vivía tranquilo cuando delinquía. Una que mi hijo estaba chiquitito, ahora está grande, tiene 8 años, y ya se da cuenta de las cosas y no me gustaría que me viera arrancando por ser de la policía, no me gustaría que me viera así”.*

En tercer lugar, los trabajadores también perciben la reinserción social dentro de un proceso de desistimiento, y en esta misma línea, vinculan el trabajo en la empresa como una herramienta facilitadora. La mayoría de ellos, ve al delito como un tema superado, dándole valor a la experiencia y satisfacciones adquiridas como trabajadores.

*“Bueno, yo ahora lo estoy mirando más alejado, porque estoy trabajando y realmente ahora tengo hartas oportunidades de trabajo”.*

*“Realmente te estás valorando de otra manera. Porque estás valorando mucho más a como estabas en la calle. Uno en la calle podías estar con mucha plata, pero realmente me estaba echando a perder la vida”.*

*“Porque cambia. Antes uno lo hacía por el dinero o cosas personales, y ahora como tú tienes como ya creado lo que te gusta, cuando tú estás trabajando, ya tienes más cosas, ya no es necesario salir a hacer algo, a robar o no sé. Cambian las cosas cuando estás trabajando”.*

A modo de cierre, y en base a lo abordado en este apartado, es relevante considerar la percepción de los mismos trabajadores al momento de implementar un proyecto de reinserción laboral en la empresa. Ello, da cuenta de cómo vivencian su integración a la organización y particularmente al trabajo, dándole un valor agregado al sólo hecho de obtener un puesto laboral.

Se trata de un cambio sustancial en sus vidas, tal como se manifiesta en sus relatos, y donde parece necesario poner particular atención en los procesos de inducción, en las relaciones laborales, en el acompañamiento constante de su integración y en las necesidades particulares que tienen personas que han infringido la ley para poder desarrollar iniciativas exitosas de reinserción social.

*“Es como que te hubieras salido de la sociedad, y te estás metiendo de nuevo con el trabajo, como integrando a todo el grupo de gente”.*

#### 5.4. Nudos críticos

De los resultados presentados, es posible establecer la existencia de ciertos nudos críticos que intervienen ya sea en la implementación y ejecución, como en la evaluación de los programas de reinserción social con enfoque laboral. Aspectos problemáticos como los identificados, deben ser considerados en el desarrollo de futuros programas.

En referencia al diseño e implementación, es posible sostener que no existe un “diseño programa” para este tipo de iniciativas. Por el contrario, la realidad nos muestra que los programas se implementan sin tener un diseño claro y objetivos definidos, donde en muchos casos sólo se cumple con la apertura de cupos al interior de una empresa, sin la necesidad de constituir algo más formal.

Asimismo, la implementación es un proceso que desarrollan las empresas sin tener una estructura clara, lo que hace que muchas veces el programa sufra modificaciones en su avance.

Otro nudo crítico que afecta la implementación de estos proyectos es que el fundamento inicial de la generación de los programas de reinserción radica en la motivación de las áreas gerenciales de las empresas. No existe una política clara desde el Estado o de las instituciones involucradas —como es el caso de Gendarmería y de Sename— para establecer convenios de colaboración y generar este tipo de iniciativas. Por el contrario, nos encontramos con impulsos voluntarios del sector privado que asumen una participación en un proceso de reinserción, sin constituirse esto en una política pública centralizada.

Lo anterior es importante dado que la experiencia internacional, como ha quedado demostrado en el estudio denominado “Reinserción social y laboral. Estudio teórico y comparado de la evidencia internacional y nacional existente en torno a la reinserción social de los infractores de ley, con enfoque laboral, en adultos y jóvenes”, resulta necesario contar con algún organismo que vincule las intervenciones penitenciarias con el ámbito laboral de manera formal, donde la oferta y derivación sea canalizada y regulada.

Por otro lado, es posible afirmar que el diseño y la implementación de programas de este tipo está muy asociado a recursos. Si bien, este no se identifica como un punto crítico generalizado, si lo es para aquellas empresas que han decidido invertir dineros adicionales para el correcto funcionamiento de los mismos. Por ejemplo, cuando se incorpora intervención especializada o cuando se invierte en traslados, los costos de los programas también pueden constituir un nudo crítico para la mantención o para la generación de nuevas iniciativas.

En referencia a su ejecución, hay aspectos claves que deben ser trabajados para fomentar el ingreso de trabajadores que han cometido delitos al mundo laboral. Uno de estos se refiere al nivel educacional y de capacitación que tiene este tipo de población, lo que constituye una barrera de entrada a las empresas.

Dado su perfil, las empresas no sólo abordan las carencias técnicas de las personas que comenten delito en cuanto a su inexperiencia laboral, sino que también dificultades como el desarrollo de habilidades comunicacionales y sociales, fortalecimiento del trabajo en equipo, ajustes a las normas laborales y otros elementos que se deben reforzar para que la inserción al trabajo sea exitosa.

Esto hace que las capacitaciones o inducciones sean una tarea primordial a la hora de incorporar a trabajadores que han cometido delito y que podría constituir una resistencia por parte de otras empresas. Junto con ello, la población presenta otras carencias y dificultades, relacionadas con otros ámbitos de su vida que también interfieren en su personalidad y en su desempeño laboral. Entre ellas se hace alusión al consumo de drogas, a los barrios en que viven, a los amigos o presencia de pares asociados a la actividad delictual. Todos son factores que superan la capacidad de los programas. Esto, sumado a la falta de soporte especializado para los equipos o profesionales de las empresas que se relacionan directamente con los infractores de ley, complejizan el proceso y también la reinserción.

Un aspecto conflictivo es la falta de apoyo especializado y la carencia de conectividad en las intervenciones que propicia tanto Gendarmería de Chile como el Servicio Nacional de Menores, para poder vincular el proceso de reinserción laboral con una intervención más amplia e integral.

El escaso manejo o experiencia en el trabajo con población infractora de ley trae como consecuencia directa el riesgo de que los equipos o trabajadores de las empresas que intervienen en los procesos de reinserción, decidan dejar de apoyar esta labor.

En concreto, una de las empresas enfatizó que el programa laboral se sostenía dado el apoyo de los trabajadores, considerando que son ellos quienes incorporan en sus equipos a estos usuarios. En ese sentido, si el apoyo deja de existir se dificultaría la continuidad del programa.

Finalmente, en referencia a la evaluación, hay que señalar que la falta de diseño y de sistematización de las experiencias constituye un nudo crítico importante a la hora de establecer balances. Las empresas tampoco identifican indicadores de éxito de los programas y no evalúan la efectividad de los servicios prestados. Es necesario poder avanzar en ello para poder establecer un modelo que sea replicable y efectivo.

# 6.

## Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a los antecedentes recabados en terreno para la realización de la presente evaluación, es posible afirmar que no existe una única manera de generar y ejecutar programas de reinserción social con enfoque laboral en el sector privado. Por el contrario, hay varias formas de funcionamiento que se conciben como programas evaluados positivamente por los entrevistados.

Hay programas que logran instalarse desde la mirada de la responsabilidad social empresarial y otros que surgen y se articulan desde los niveles gerenciales. Es importante destacar que, independiente de la forma de organización o de la ubicación de los programas, estos logran ejecutarse por largo tiempo, como es el caso de Wintec y de Favima empresas que cuentan con experiencia de varios años.

La ejecución y el flujograma de procesos son diferentes para cada una de las empresas, lo que no impide presentar un ordenamiento global de sus aspectos comunes. En este sentido, se concluye que es esencial poder organizar aspectos administrativos, como son la dependencia organizacional, los recursos, canales de comunicación y equipos, como punto de partida para el desarrollo de los programas.

Luego, es necesario centrarse en aquellos procesos relacionados con el tipo y cantidad de usuarios que serán admitidos. En este punto es fundamental la labor ejercida por las instituciones especializadas e intervinientes en los procesos de reinserción como Gendarmería de Chile, Sename y Proyecto B, dado que en ellas descansa la selección de los infractores de ley que cumplen los requisitos o que están más preparados para enfrentar un proceso de reinserción laboral. Junto con ello, determinar la cantidad de usuarios que serán admitidos también es fundamental, puesto que considerar un gran número podría generar conflictos en el clima laboral y aumentar la incapacidad de control y autoridad.

Es necesario comprender que el perfil de los trabajadores difiere de la población general especialmente en lo referido al nivel educacional, especialización y habilidades blandas para el trabajo. Conocer cuál es el perfil del trabajador que ingresa a este tipo de programas implica necesariamente que las empresas emprendan un trabajo de capacitación y supervisión para proporcionar una correcta inserción laboral. Si bien este punto ha sido recalcado como crítico, es importante mencionarlo con el fin de generar algún tipo de política que permita aumentar el nivel de cualificación de los internos que serán parte de un proceso de reinserción. Para esto no hay una sola vía: puede ser parte de una política de reinserción, podría estar incorporado con mayor énfasis en las instituciones intervinientes, pero lo más importante es que es una barrera de entrada que las empresas deben asumir.

Otro aspecto relevante es que los trabajadores no sólo requieren capacitaciones para poder nivelar las brechas educacionales y de especialización técnica, sino que también necesitan de una constante supervisión. En este punto se destaca la introducción de la figura de los padrinos en el trabajo con población adolescente como una buena forma de asegurar una correcta integración de los trabajadores y validar el programa. Este tipo de supervisión que se traduce en un acompañamiento es un punto clave a la hora de implementar programas de reinserción laboral.

Es importante además poder generar apoyo a los equipos o profesionales que tienen un trato directo con los trabajadores que han cometido delito. Considerando los nudos críticos, es fundamental poder

orientar a los profesionales para tener un adecuado manejo dado las características de los infractores de ley. Junto con ello, es importante generar intervenciones más integrales que aborden las necesidades de los sujetos y potencien su proceso en el medio libre.

Un último aspecto remite justamente a la evaluación. Si bien no hay mecanismos estandarizados ni mediciones de ningún tipo, los entrevistados identifican como positivo el funcionamiento del programa, señalando que además tienen buena adherencia y bajas tasa de deserción. Es necesario poder generar evaluaciones para establecer el real impacto de estas iniciativas.

De acuerdo al análisis FODA, es posible concluir que las empresas consideran una oportunidad la replicabilidad que tienen este tipo de programas. Si bien carecen de evaluación, las empresas sienten que es posible fomentar la generación de nuevos programas y difundir la experiencia para aumentar los puestos de trabajo disponibles para esta población.

Finalmente, y considerando las percepciones de los usuarios, es posible sostener que existe una evaluación positiva de los programas de reinserción laboral y de su experiencia en las empresas.

Destacan el apoyo recibido al interior de ellas, el buen clima laboral y el buen trato que reciben de parte de sus compañeros y supervisores o padrinos. Además, los trabajadores manifiestan percibir cambios significativos en sus vidas, los cuales se manifiestan en mejores herramientas para una futura empleabilidad, la existencia de una mejor relación familiar y el alejamiento de conductas delictivas.

Antes de concluir, este informe sugiere una serie de líneas de acción o recomendaciones que permitan promover la implementación de programas de reinserción social con enfoque laboral:

### 1. Propiciar una mayor difusión de los programas:

El estudio muestra que la motivación inicial en que se apoya la instalación de programas de reinserción laboral está marcada por una sensibilización en torno a la reinserción de personas que han cometido delito. Por ello, se considera —como una vía de ampliación de este tipo de programas— la generación de instancias motivacionales donde se puedan mostrar las experiencias de las empresas, lo que a juicio de los entrevistados permite generar la adhesión a este tipo de iniciativas.

### 2. Mayor cualificación y certificación de los trabajadores que han cometido delito:

El nivel educacional es un punto crítico en el ingreso de población infractora al mundo laboral. Este aspecto debiera ser trabajado por las instituciones que están a cargo de la reinserción como es el caso de Gendarmería y Sename. Pese a ello, la realidad es que el perfil de ingreso de estos trabajadores es menor en conocimientos y habilidades blandas. De esto, las empresas deben estar conscientes para poder generar las instancias de capacitación adecuadas.

### 3. Definir adecuadamente la cantidad de cupos:

Dentro de los aprendizajes que señalaron las empresas con experiencia en el trabajo con infractores de ley, es importante el establecimiento de la cantidad de cupos para este tipo de población. Los trabajadores que han cometido delito no pueden superar en proporción a los trabajadores sin antecedentes penales.

### 4. Apoyo para los equipos o profesionales a cargo de los trabajadores que han cometido delito:

Otra recomendación para las empresas que implementan programas de reinserción laboral es que estas cuenten con apoyo y orientación especializada. Es común que los trabajadores infractores de ley tengan conflictos con la autoridad, que les cueste asumir responsabilidades y que tienen pocas herramientas para relacionarse. Para enfrenar esta situación los profesionales a cargo y supervisores

debiesen recibir una adecuada orientación y apoyo en este proceso. Debe tenerse en cuenta que se darán situaciones difíciles de manejar como son las deserciones, actos que afectan los vínculos que se han formado y las expectativas generadas a partir de esta experiencia.

#### 5. Integralidad de las intervenciones:

Como se ha mencionado, una de las dificultades del trabajo con esta población es que el proceso de reinserción involucra otros factores y necesidades de los usuarios que superan la capacidad de las empresas. Por ello, y a modo de recomendación, es necesario que el proceso de inserción laboral este acompañado de una intervención más amplia que contemple la totalidad de necesidades del sujeto. Esta intervención debiera ser proporcionada por las instituciones pertinentes del Estado, la cual debe estar plenamente integrada con los programas laborales.

#### 6. Factores de éxito:

Dentro de los aspectos relevantes como factores de éxito del programa está la generación de adherencia. Si bien, no está muy claro cuáles son los factores que determinan una correcta adherencia, las empresas destacan que, por ejemplo, proporcionar transporte para acercar a los internos con beneficios de salida a su lugar de trabajo, permite obtener menores tasas de deserción. Junto con ello, la generación de vínculos con personas significativas al interior de las empresas también sería un factor destacado para genera este sentimiento.

#### 7. Evaluación:

Un aspecto primordial para establecer la replicabilidad y el correcto funcionamiento de los programas es la construcción de indicadores de evaluación. Es recomendable establecerlos formalmente para identificar si los objetivos propuestos son cumplidos total o parcialmente por el programa respectivo.

# 7.

## Bibliografía

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F. y Bazán, L. (2010). Análisis FODA. Revista Uruguaya de Enfermería. 5 (2), 8-17.

Briones, G. (1991). Evaluación de Programas Sociales. Editorial Trillas, 1ª Edición. México.

Denzin, N. K. (1970). The research act. Chicago: Aldine Publishing.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación, Mexico DC: Mc Graw Hill.

Komatsu Cummins Chile (2012). Reinventarse. Una experiencia replicable de reinserción social. Santiago: Autor.

Mella, O. (1998). Naturaleza y orientaciones Teórico-metodológicas de la Investigación Cualitativa, Santiago: Primus.

Morales, F. (2013). Reinserción Laboral de privados de libertad: el rol del partenariado público-privado. Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago.

Ortí, A. (1991). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. En: El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía.

Taylor, S.; Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Ediciones Paidós. Ibérica. S. A.

Salamanca, F.; Reinaldo, J. (2004) Formulación y evaluación de proyectos sociales. Documento docente. Departamento de Sociología. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Villagra, C. (2008) Hacia una política postpenitenciaria en Chile. Santiago: RIL editores – CESC.

