



EL ACOMPañAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN



Damos las gracias en primer lugar a todas las personas que habéis participado en estos 5 años en el grupo de acompañamiento, que se detallan en la introducción de este manual, por vuestro tiempo, esfuerzo, colaboración y entusiasmo. Agradecemos también al Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Valencia por su dedicación plena en todo el proceso. Y por último a todas las personas que habéis participado, y ayudado a construir este manual, a lo largo de las 5 ediciones del Seminario de acompañamiento a la inserción.

Con este manual hemos conseguido el objetivo propuesto y sabemos que no alcanzan los agradecimientos para corresponder el sacrificio y el esfuerzo que vosotras y vosotros habéis facilitado.

EDITA
AERESS y FAEDEI

DESARROLLO GRÁFICO Y MAQUETACIÓN
Área de grafismo E.I. El Zaguan S.L.U. (www.elzaguan.org)

COLABORA
El Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Valencia, la Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social y la Fundación La Caixa

Diciembre 2014.

ISBN
978-84-606-5689-0

DEPOSITO LEGAL
M-8103-2015

EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

PAG. 7 I.- INTRODUCCIÓN.

PAG. 19 II.- CONCEPTOS PREVIOS.

PAG. 25 III.- IDENTIDAD.

PAG. 35 IV.- ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL Y EDUCATIVO.

- A.- FASE DE ACOGIDA Y DIAGNÓSTICO INICIAL.
- B.- FASE DE DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD.
- C.- TRANSICIÓN AL MERCADO LABORAL ORDINARIO.

PAG. 47 V.- PROCESO.

- A.- ÁREAS, COMPETENCIAS E INDICADORES.
 - 1.- RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y LAS FASES DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO.
 - 2.- ESQUEMA DE COMPETENCIAS.
 - a.- Competencias técnico-profesionales.
 - b.- Competencias sociolaborales.
 - I.- Competencias sociales e interpersonales en el ámbito laboral.
 - II.- Competencias o actitudes básicas.
 - c.- Competencias personales.
- B.- HERRAMIENTAS.
 - 1.- CARACTERÍSTICAS.
 - 2.- PROPUESTA DE HERRAMIENTAS.
 - a.- Herramientas elaboradas y trabajadas con las personas trabajadoras en inserción.
 - b.- Herramientas propias del personal técnico de acompañamiento y del personal técnico de producción.

C.- FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

1.- EL ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN COMO FUNCIÓN PRINCIPAL.

2.- ROLES Y FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DEL PERSONAL TÉCNICO DE PRODUCCIÓN.

a.- Roles.

b.- Funciones.

I.- Funciones del personal técnico de acompañamiento.

II.- Funciones del personal técnico de producción.

III.- Funciones que P.T.A. y P.T.P. han de compartir.

3.- LA EVALUACIÓN FORMATIVA EN EL ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN.

4.- VARIACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES A LO LARGO DEL PROCESO DE INSERCIÓN.

a.- Acogida y diagnóstico inicial.

b.- Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.

c.- Transición al mercado laboral ordinario.

PAG. 93 VI.- CONCLUSIONES.

A.- EN RELACIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL Y EDUCATIVO.

B.- EN RELACIÓN A LAS COMPETENCIAS.

C.- EN RELACIÓN A LOS PERFILES PROFESIONALES PRESENTES EN LAS EE.II. Y SUS FUNCIONES.

D.- EN RELACIÓN A LAS HERRAMIENTAS.

PAG. 99 VII.- EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS.

PAG. 107 VIII.- GLOSARIO (DE TÉRMINOS ADOPTADOS EN ESTE MANUAL).

PAG. 110 BIBLIOGRAFÍA.





I.- INTRODUCCIÓN.

Este texto surge de la necesidad de las EE.II. de compartir su trabajo y experiencia, con el objetivo de buscar una metodología común y que sirva de referencia para el sector. Es el producto de más de cinco años de trabajo de muchas personas que, de una u otra forma, tenemos una estrecha relación con las empresas de inserción. A lo largo de este proceso, además de numerosas reuniones, se han celebrado cuatro encuentros estatales, con más de cien participantes en cada uno, en los que se han trabajado los aspectos más relevantes de los itinerarios de inserción que se desarrollan en dichas empresas. Este nivel de implicación prueba la necesidad y la oportunidad de este manual.

Hemos decidido otorgar a este texto el título de manual de acompañamiento, porque tenemos el convencimiento de que esta palabra es la seña de identidad fundamental de las empresas de inserción. Muchas son las claves que caracterizan a estas estructuras, casi todas altamente consensuadas a lo largo de su trayectoria: tránsito, inserción sociolaboral, plantillas mixtas, formación, reinversión de excedentes, generación de empleo, organización social promotora, etcétera, pero, desde luego, si existe una condición imprescindible, sin la cual no podemos hablar de empresas de inserción, es el desarrollo de procesos de acompañamiento. El acompañamiento socioeducativo es lo mejor que podemos hacer con las personas que se encuentran en situaciones de exclusión social, es decir, es el más alto nivel de intervención que podemos alcanzar, sin caer en actitudes sobreprotectoras que obstaculicen el desarrollo de habilidades, y a nuestro juicio, es lo que mejor hacemos, a pesar de que la finalidad última de todo este trabajo sea precisamente la de mejorar, homogeneizar y enriquecer esta labor.

Aunque existen antecedentes muy relevantes del desarrollo de trabajos similares a este manual, es la primera vez que desde el propio sector, con la participación de una parte muy significativa del mismo y de prácticamente todo el territorio español, se lleva a cabo una iniciativa como ésta. En ella se reflejan la amplia y muy variada experiencia de proyectos de más de 20 años de recorrido y la imaginación y creatividad de jóvenes y no tan jóvenes.

Es necesario especificar que cuando utilizamos el término empresas de inserción en este manual, hablamos de las que se encuentran reconocidas e inscritas como tales y de otras entidades que, debido a muy diversos factores, tales como la carencia de legislación en algunos territorios, de registro público u otras circunstancias, han optado por escoger otras formas alternativas para desarrollar sus actividades económicas productivas o de servicios. En dichas entidades, se desarrollan procesos de acompañamiento, tal y como lo hemos entendido en este texto.

El marco legislativo estatal de referencia del sector es:

- Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de Empresas de Inserción.
- Ley 27/2009, de 30 de diciembre, sobre Fomento del Empleo (Disposición Adicional Duodécima de la regulación de las Empresas de Inserción).
- Real Decreto 49/2010, de 22 de enero, por el que se crea el Registro Administrativo de Empresas de Inserción.

Esta legislación reconoce, define y regula las propias empresas de inserción, así como el trabajo que ya venían desarrollando en lo referente al acompañamiento:

Ley 44/2007, Artículo 3. Itinerario de inserción sociolaboral y de servicios de intervención y de acompañamiento por medio de empresas de inserción.

1. Las empresas de inserción aplicarán itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establezcan los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción, teniendo que ser aceptados dichos itinerarios por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias.
2. Las medidas de intervención y acompañamiento consistirán en el conjunto de servicios, prestaciones, acciones de orientación, tutoría y procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción.

Dentro de las propias empresas, los métodos de acompañamiento han sido puestos en cuestión constantemente y se han visto sometidos a una continua autocrítica. La gran variedad de modelos de las empresas de inserción, ocasionada por la diversidad de los territorios, sin una política global uniforme, se ha visto acompañada de la misma heterogeneidad en la metodología adoptada en este ámbito. Todo ello de manera completamente autodidacta, sin referencias teóricas ni prácticas. Ha sido una vez más el trabajo en red, vital para estas iniciativas, el que ha ofrecido la oportunidad de buscar elementos comunes y el que posibilita intercambiar y aprender de forma recíproca. De ahí la necesidad de establecer unos criterios compartidos y un marco de referencia metodológico para los procesos de

acompañamiento. Esta idea es, en definitiva la que nos ha llevado a realizar este trabajo.

Por esta razón, igualmente, aunque este manual tiene una justificación teórica, es de carácter fundamentalmente práctico y aplicable. Es nuestro deseo que este texto sea útil y que se convierta en un material de uso cotidiano; lo que sin duda redundará en su revisión y mejora. Para ello, hemos centrado la mayor parte de los esfuerzos en aportar elementos que puedan ser aplicados en el trabajo diario de la mayor parte de los equipos profesionales de las empresas de inserción. La primera parte del texto, no obstante, tiene un carácter distinto. Pretende establecer un marco identitario que incluya toda la variedad de modelos existente, a la vez que acote y determine unos mínimos comunes compartidos. Es decir, lo que nos une y lo que nos diferencia de otras estructuras, ya sean empresariales o no, que, en ocasiones, resultan confundidas o comparadas. El acompañamiento nos une, desde luego, pero nuestra metodología en el desarrollo de los itinerarios, también nos diferencia. Estas dos ideas, aunque muy conectadas entre sí, se corresponden con la doble finalidad planteada al inicio del proyecto. Un manual tanto de identidad, como metodológico-técnico.

Cuando hablamos de acompañamiento, no nos limitamos a la labor de la figura conocida como “personal de acompañamiento”, nos referimos a un trabajo en equipo. Es verdad que la coordinación del proceso corre a su cargo, pero en él intervienen prácticamente todas las personas ligadas a la empresa. En concreto, el papel que desempeñan gerentes y profesionales de oficios adquiere una gran importancia.

Asimismo, desde esta perspectiva amplia, entendemos que en el proceso hay varios niveles y áreas de actuación. Sin embargo, es la laboral, la que tiene que ver con las competencias profesionales, la que cobra mayor peso. En este manual, se abordan ambos temas, los roles y las competencias, como partes nucleares del mismo.

Consideramos conveniente, antes de entrar en el contenido, presentar a las entidades implicadas en este proyecto: FAEDEI, AERESS y el grupo de estudio sobre transiciones entre educación y empleo de personas vulnerables de la Universidad de Valencia, así como explicar el proceso de trabajo conjunto seguido hasta llegar a este producto.

El origen del trabajo tuvo lugar en 2009, durante el diseño del plan estratégico de FAEDEI, la Federación Española de Asociaciones de Empresas de inserción, para los años siguientes. Dichas empresas, por definición y tal y como establece la legislación española, son aquellas cuyo objeto social tiene como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario. En la actualidad, FAEDEI reúne más de 200 empresas de inserción que generan unos 4.000 empleos para dichas personas. Se trata de la entidad representativa del sector, cuya finalidad última es la defensa de los intereses de estos grupos y por extensión, de las propias empresas y de su fomento y de las asociaciones territoriales que la integran, que son:

- Asociación de Empresas de Inserción de Canarias, ADEICAN
- Asociación de Empresas de Inserción del Principado de Asturias, ADEIPA
- Asociación de Empresas de Inserción de Galicia, AEIGA
- Asociación de Empresas de Inserción de Madrid, AMEI
- Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, AREI
- Asociación de Empresas de Inserción de Castilla La Mancha, ASEIRCAM
- Asociación Valenciana de Empresas de Inserción, AVEI
- Asociación de Empresas de Inserción de Andalucía, EIDA
- Federación de Empresas de Inserción de Cataluña, FEICAT
- Asociación Castellanoleonés de Empresas de Inserción, FECLEI
- Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, GIZATEA
- Asociación de Empresas de Inserción de Extremadura, INSERCIONEX.
- En proceso: Islas Baleares, Navarra, Murcia...

En el indicado plan estratégico, fueron consensuadas 5 líneas de actuación:

1. Impulsar desarrollos legislativos favorables para las empresas de inserción.
2. Promover líneas comunes de avance para el desarrollo de las empresas de inserción.
3. Promover el desarrollo territorial de las asociaciones empresariales de FAEDEI.
4. Fortalecer la estructura de FAEDEI.
5. Promover la comunicación y la interlocución de FAEDEI ante otros agentes sociales y ante la sociedad.

En el desarrollo de la segunda línea, se constituyó este grupo de trabajo.

Esta iniciativa coincide con una de las líneas de trabajo de AERESS, la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria, plataforma sectorial, a nivel estatal, dedicada a la recogida, reutilización y reciclaje de residuos, así como a la venta de productos de segunda mano, con un objetivo de transformación social y de promoción de la inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Esta Asociación, creada en 1994, está conformada por Entidades pertenecientes a la Economía Social y Solidaria, con distintas formas jurídicas (Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas de Iniciativa Social y Empresas de Inserción), repartidas en 15 comunidades autónomas. Muchas de estas organizaciones son históricas y cuentan con una trayectoria profesional de más de 30 años. En la actualidad, AERESS reúne a 60 entidades que generan 1.746 empleos directos.

“El desarrollo de programas para la inclusión social con el objetivo de fortalecer a las entidades” y “Mejorar la capacidad y formación técnica en todos los ámbitos de trabajo de las entidades socias”, son líneas de actuación marcadas en el Plan estratégico de esta organización, que tiene como principales objetivos:

1. Trabajar por un mayor reconocimiento público como sector de la inclusión social y la recuperación de residuos.
2. Aumentar la fortaleza y dimensión del sector de la inclusión social y la recuperación de residuos.

En la búsqueda de sinergias, de participación y colaboración con otras redes, AERESS se une a este proyecto, para aportar el conocimiento y experiencia desde la perspectiva sectorial, así como para incorporar la visión de las otras organizaciones, además de las E.I., que también desarrollan procesos de acompañamiento a la inserción; conformándose así el grupo mixto de trabajo de “acompañamiento” entre ambas redes.

Añadir que, además de este proyecto, FAEDEI y AERESS comparten desde hace años espacios de trabajo con el objetivo de potenciar y catalizar sus proyectos en el terreno de la inserción, cuyo máximo exponente ha sido la labor realizada durante estos años en torno a las distintas ediciones del Seminario de acompañamiento, fruto de las cuales se elabora el presente manual.

El grupo de trabajo de acompañamiento es, como decíamos, un equipo mixto integrado por entidades de ambas redes, algunas compartidas, y de sus propias estructuras técnicas. En el grupo han colaborado de manera muy especial, miembros del grupo de estudio mencionado de la Universidad de Valencia, profesoras y profesores de los departamentos de Didáctica y Organización Escolar, de Psicología Evolutiva, de Psicología Social y de Sociología de dicha Universidad. Su aportación como integrantes del equipo ha sido de vital importancia.

La metodología de trabajo se ha basado en la celebración de 4 encuentros estatales de personas implicadas en las tareas de acompañamiento, en las empresas de inserción. De la preparación, la síntesis de conclusiones y la evaluación de estos

encuentros, se ha encargado el grupo mixto de trabajo. En estos seminarios, siempre se ha partido de una información previa procedente de las propias empresas, extraída de unos cuestionarios elaborados para ello. Han incluido conferencias, reuniones, trabajo en grupos, presentación de experiencias, discusión de casos y visitas. Entre las personas participantes, encontramos todo tipo de perfiles profesionales: educadores, especialistas, gerentes...

El 22 de septiembre de 2010, se celebró en Valencia el I Encuentro, con información de 32 entidades y con la presencia de 100 participantes. Se trató, en esta primera iniciativa, de profundizar en la labor que realizan los técnicos de acompañamiento a la inserción laboral y de fomentar el trabajo y la cooperación conjunta. Se profundizó de manera especial en la fase de acogida, la primera del itinerario de inserción.

Los días 10 y 11 de noviembre de 2011, en Avilés (Asturias), tuvo lugar el II Encuentro en el que se abordó la fase de transición al mercado laboral, la última del proceso de acompañamiento a la inserción. Se contó con la participación de 103 personas y la representación de 60 entidades.

El III Encuentro de personal técnico de acompañamiento en la inserción se desarrolló los días 7 Y 8 de noviembre de 2012, en El Escorial (Madrid). La temática de esta tercera edición estuvo centrada en la actualización del proyecto profesional, el desempeño laboral y la mejora de la empleabilidad, aspectos enmarcados en la fase de seguimiento del itinerario. También se inició el trabajo en grupos sobre la identidad, modelo y filosofía de las entidades y empresas de inserción. En este seminario participaron 105 personas y estuvieron representadas 54 entidades.

El IV Encuentro de personal técnico de acompañamiento se desarrolló los días 21 Y 22 de noviembre de 2013, en El Escorial (Madrid), seminario en el que se inscri-

bieron 96 personas y se contó con la representación de 54 entidades. Este cuarto encuentro marcó la finalización de un ciclo de más de cuatro años. La temática de trabajo de este cuarto encuentro estuvo centrada en la finalización de este Manual de Acompañamiento que surge de la necesidad de buscar una metodología común que sirva de referencia para todos los procesos de inserción. De este encuentro, además de las conclusiones, después de un debate profundo sobre los contenidos y herramientas del propio, surge un Manifiesto¹ firmado por todo el equipo de trabajo del personal técnico de acompañamiento.

Para la celebración de estos encuentros, se ha contado con la colaboración de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, la Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de la Fundación La Caixa y, en menor medida, del Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Valencia.

El producto de todo ello es el presente manual.

¹ Disponible en:
<http://www.aeress.org/Documentacion/Informes-y-estudios>
<http://www.faedei.org/images/docs/documento41.pdf>

No querríamos finalizar esta introducción sin dar las gracias, bien merecidas, a las personas que han conformado el equipo de trabajo en estos 5 años:

- Charo Castelló (Fundació Tots Units)
- Elena Gil Bartolomé (E.I. El Zaguán S.L.U. / Fundación San Martín de Porres)
- Fernando Marhuenda (Departamento Didàctica i Organització Escolar Universitat de València)
- Iune Polo (Emaús Fundación Social)
- Leire Alvarez de Eulate (Gizatea)
- Mar González Rodríguez (Fundación El Sembrador)
- Maribel González Moreno (A Punto Sostenible S.L.)
- Miguel Santos González (Fundación Lesmes)
- Pepe San José (Red Social Koopera)
- Sergio Ochando (Recuperación y Reciclaje R que R)
- Vanesa Expósito González (EIDA)
- Vanesa Seguí (Fundació Intra/Fem persones S.L.)
- Zaloa Perez (Gizatea)

Personas y entidades que directamente han hecho posible durante estos 5 años la organización de los encuentros, así como la elaboración de este manual, por su profesionalidad, su entusiasmo y empeño al aportar tan generosamente su tiempo y conocimientos al servicio de este proyecto común.





II.-CONCEPTOS PREVIOS

Las empresas de inserción (en adelante EE.II.) son estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseñan itinerarios de inserción personalizados, estableciéndose durante el proceso de inserción una relación laboral convencional entre la persona trabajadora y la empresa.

Dado que el objetivo de la publicación de esta guía está centrado en el proceso de acompañamiento a la inserción, se presentan en este apartado algunas de las **características generales que definen la labor que realizan las EE.II.** y que inciden directa o indirectamente sobre el proceso de acompañamiento:

- **Primacía de las personas y del fin social sobre el capital:** Las EE.II. priorizan la toma de decisiones en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, más que en relación a sus aportaciones al capital social.
- **Promoción de la cohesión social:** Son empresas comprometidas con el desarrollo local y territorial, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la sostenibilidad, la inserción sociolaboral de personas con dificultades de acceso al mercado de trabajo, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- **Entidades promotoras:** Todas las EE.II. están promovidas por al menos una entidad sin ánimo de lucro. En el artículo 6 de la Ley 44/2007 se recoge que

tendrán la consideración de entidades promotoras aquellas entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, las Asociaciones sin fines lucrativos y las Fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción social de personas especialmente desfavorecidas.

• **Colectivos de actuación:** La Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las EE.II. en su artículo 2, identifica los siguientes colectivos de personas que pueden ser contratadas por las empresas de inserción: personas perceptoras de Rentas Mínimas de Inserción, o cualquier otra prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada en cada Comunidad Autónoma, así como los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas; personas que no puedan acceder a las prestaciones a las que se hace referencia en el párrafo anterior, por falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora o por haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido; jóvenes mayores de dieciocho años y menores de treinta, procedentes de Instituciones de Protección de Menores; personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social; internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001, de 6 de julio, así como liberados condicionales y ex reclusos; menores internos incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, así como los que se encuentran en situación de libertad vigilada y los ex internos; personas procedentes de centros de alojamiento alternativo autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla y personas procedentes de servicios de prevención e inserción social autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.

- **Itinerarios personalizados de inserción:** Las EE.II. aplican itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establecen los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción. Los itinerarios de inserción tienen que ser aceptados por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias.
- **Medidas de intervención y acompañamiento:** Conjunto de servicios, prestaciones, acciones de orientación, tutoría y procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción (en adelante E.I.).
- **Actuaciones vinculadas a diferentes administraciones públicas:** Las empresas de inserción, para poder llevar a cabo las actuaciones de inserción de las personas trabajadoras contratadas por las mismas, pueden disponer de los servicios de intervención y acompañamiento social que realicen los Servicios Sociales Públicos competentes y aplicar, asimismo, los itinerarios y procesos de inserción proporcionados por los Servicios Públicos de Empleo. Esto implica que el personal técnico de acompañamiento en las EE.II. debe trabajar en equipo, unas veces con los equipos educativos, otras con los y las trabajadoras sociales, de tal forma que siempre a lo largo del itinerario de inserción, aparecen diferentes profesionales con los que el personal técnico de acompañamiento debe coordinar sus actividades.
- **Actividad Empresarial:** Las EE.II. se dirigen a varios mercados y realizan actividades económicas caracterizadas por ser intensivas en mano de obra y por requerir una moderada inversión de capital.







III.- IDENTIDAD

La dignidad de todas las personas es incuestionable, independientemente de las circunstancias personales y sociales que tengan en un momento dado. Sin embargo, la posibilidad de desarrollar una experiencia laboral permite a las personas contribuir con su trabajo a un proceso de transformación y mejora, tanto personal, como colectivo, mejorando tanto su empleabilidad, como sus condiciones de vida. Esta es una de las apuestas de las organizaciones promotoras y de las empresas de inserción.

Las EE.II. son estructuras productivas, promovidas por entidades sin ánimo de lucro pero que trabajan en el mercado produciendo bienes y servicios. Estas empresas tienen un carácter marcadamente instrumental, es decir, no son un fin en sí mismas, sino que se crean como instrumento innovador de intervención socio-laboral que prepara a las personas más vulnerables para incorporarse al mercado laboral ordinario.

Pero además, las EE.II. son otra forma de hacer economía, un sector de empresas de economía social y solidaria, reconocidas por la Ley 5/2011, de Economía Social, y cuyo denominador común es la primacía de las personas sobre el capital. Las EE.II. componen estructuras productivas comprometidas con un fin social, con el desarrollo local, la cohesión y la sostenibilidad.

Estas empresas promueven **contextos laborales productivos** que permiten a las personas más vulnerables mejorar su empleabilidad, contando para ello con medidas de intervención y acompañamiento laboral. Los procesos de acompañamiento

en las EE.II. facilitan un apoyo, una dirección, una brújula, que sirve de guía y apoyo para conseguir una mejora de la empleabilidad, de la inserción sociolaboral por lo económico de las personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral y de la incorporación a procesos inclusivos de participación y ciudadanía activa.

Las EE.II. son, por tanto, estructuras que actúan como herramientas de las políticas activas de empleo y que se ponen al servicio del proceso integral de inserción sociolaboral que se articula en torno a un itinerario de inserción destinado a facilitar a la persona diferentes procesos que contribuyan a su incorporación social. Las EE.II. plantean el reto de acompañar a las personas en su itinerario a través del desempeño laboral, del ejercicio de un puesto de trabajo real.

Las **medidas de intervención y acompañamiento** consisten en un conjunto de actuaciones encaminadas a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión. Esto supone establecer una coordinación entre los Servicios Públicos de Empleo, los Servicios Sociales territoriales y las propias EE.II. Como hemos indicado, las medidas de intervención y acompañamiento recogidas en el itinerario de inserción tienen que ser acordadas con la persona trabajadora en inserción (en adelante P.T.I.).

El **acompañamiento laboral** se convierte en una de las herramientas claves para el avance en cotas de autonomía personal y profesional, concibiendo la intervención como la función principal de facilitar procesos de cambio, no entendidos exclusivamente en clave de capacidades de la persona, sino en relación también al entorno y, de manera más precisa, a la relación entre persona y entorno, lo que supone, que acompañar es un proceso que debe construirse desde una perspectiva crítica.

El **acompañamiento como modelo de intervención** se basa en la centralidad de las personas y respeto hacia ellas, lo que supone tomar como punto de partida la

perspectiva de la P.T.I. También resulta esencial en este enfoque la necesidad de ver a las personas desde sus potencialidades y no tanto desde las carencias, lo que permite confiar en las capacidades y mantener altas las expectativas. Este enfoque supone dedicar tiempo, ir revisando y actualizando el itinerario de inserción, hablar, analizar, reunirse, en definitiva, acompañar facilitando procesos de cambio.

El acompañamiento **se realiza desde la organización en su conjunto**, se trata de una responsabilidad compartida entre todos los componentes de la empresa (personal técnico de producción, de acompañamiento y gerencia), por lo que la forma de establecer la colaboración es un aspecto importante a tener en cuenta.

La manera de trabajar de las EE.II. se sustenta sobre unos **principios metodológicos** (ver figura 1) que son, en muchos casos, elementos característicos y diferenciadores, convirtiéndose en **señas de identidad**:

1. **No es un proceso totalmente pautado, secuencial y de desarrollo lineal, presenta avances y retrocesos.** Los procesos de exclusión no son lineales, implican progresos, estancamientos y retrocesos. Cada P.T.I. ha tenido una serie de circunstancias y pérdidas que han provocado la situación en la que se encuentran. Lo mismo ocurre con los procesos de incorporación. Por lo tanto, el acompañamiento de estos procesos no es estático sino dinámico. Requiere de planes, de adaptaciones, correcciones, de diseñar nuevos pasos, medir retrocesos y evaluar progresos. Supone aceptar que el acompañamiento es parte del cambio y éste no ha hecho más que empezar o continuar cuando comenzamos a intervenir con las personas.
2. **Participación y autonomía.** La persona participante es la única protagonista de la intervención, de tal manera que sus decisiones, intereses y objetivos son siempre respetados. Respetar y promover el derecho de las

1.- El acompañamiento no es un proceso líneal, secuencial y pautado. Presenta avances y retrocesos.

2.- Participación y autonomía.

3.- Respeto e igualdad.

4.- Personalización y socialización.

5.- Desarrollar fortalezas y adoptar una visión crítica.

6.- Desarrollo integral y trabajo en red.

7.- Mejora continua del personal Técnico de Acompañamiento.

Fig. 1: PRINCIPIOS METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EE.II.

personas a elegir por sí mismas y a tomar sus propias decisiones, sean cuales sean sus valores y opciones de vida. Fomentar la autonomía para posibilitar la capacidad para tomar decisiones y responsabilizarse de su propio proyecto vital, asumiendo todas las circunstancias que caracterizan las situaciones personales y sociales, el acompañamiento no consiste en dar soluciones únicas a las P.T.I, sino en facilitar los recursos y proponer los métodos para que sea cada persona quien busque esa solución o encuentre una respuesta a sus propias demandas. El personal técnico de acompañamiento se apoya en las capacidades de las personas para desarrollar sus propias iniciativas, para conseguir objetivos que se centran en permitir que las personas desarrollen al máximo su autonomía. El personal técnico de acompañamiento debe promover el compromiso pleno y la implicación de las P.T.I para reforzarles en la toma de decisiones y acciones que afectan a sus vidas.

3. Respeto e igualdad. Es necesario partir de la libertad de la persona en el inicio o continuación del proceso. Éste no puede venir de la imposición o la obligación. El modelo de acompañamiento requiere de la implicación de la persona que es acompañada y también en la asunción de responsabilidades y esfuerzo para ganar en autonomía. Sin olvidar que en el proceso de acompañamiento, en ocasiones, es necesario afirmarse en el rol educativo e, incluso, la directividad. Si bien el rol educativo debe estar definido, éste debe ser asumido desde una conexión humana y profunda con la persona. En este modelo no tiene cabida la distancia profesional o la no implicación. En la medida que acompañamos nos implicamos con la persona el tiempo que dura el proceso.

4. Personalización y socialización. Cada P.T.I. está llamado a desarrollar un proceso personalizado de inclusión. Cada proceso de inclusión, cada itinerario de inserción sociolaboral y cada proceso de acompañamiento debe ser adaptado a cada P.T.I. Se puede afirmar que no existen dos procesos idénti-

cos, siempre se encuentran diferentes objetivos, variaciones en los tiempos de intervención, nuevas necesidades de adaptación de las estrategias de actuación y nuevas necesidades que requieren el uso de recursos variados en función de las otras variables que hemos relatado. Evidentemente, esto conlleva que cada evolución es distinta, también lo son los esfuerzos y tiempos de intervención. Asimismo, el acompañamiento se lleva a cabo en un ámbito grupal de socialización laboral y profesional, esto ocurre porque la P.T.I. interacciona con otras personas de las que recibe y da apoyo, y que se configuran como una referencia. Cada P.T.I., a su vez, realiza su propio itinerario de inserción sociolaboral, y su proceso junto a otras personas trabajadoras en inserción, que a su vez también están siendo acompañadas en la E.I.

5. Desarrollo de fortalezas y adopción de una visión crítica. El personal técnico de acompañamiento deben concentrarse en el potencial de las personas, grupos y comunidades y promover su empoderamiento. Además, se requiere, por parte de la persona que acompaña, de niveles de compromiso, toma de conciencia de la realidad y visión crítica de la situación de injusticia y desigualdad que existen detrás de las personas que acompañamos.

6. Desarrollo integral y trabajo en red. El proceso de acompañamiento se configura desde una visión integral de la persona y de su desarrollo. Asume a la persona con sus necesidades y su problemática, pero también partiendo de sus habilidades y capacidades, con sus rupturas y sus lazos. Requiere afrontar las diferentes dimensiones (afectiva, sanitaria, legal, formativa, laboral...) con las que el personal técnico de acompañamiento tiene que saber interactuar. No es necesario saber de todo, pero sí ser capaz de entender y coordinar las actuaciones que se requieren en las diferentes dimensiones. Además, adoptar una visión holística e integral de la intervención lleva aparejada la necesidad de coordinarse y trabajar en red. Unas veces para mediar y hacer de puente en el acceso a servicios normalizados; otras, para realizar un

trabajo conjunto y complementario con distintos dispositivos como servicios sociales o servicios públicos de empleo. La coordinación y el trabajo en red se puede dar en diferentes niveles, desde solamente compartir información, pasando por el contraste de los procesos, hasta un trabajo en común.

7. Mejora continua del personal técnico de acompañamiento. Intervenir con personas en situación de vulnerabilidad requiere entender la necesidad de comprometerse con procesos formativos y de mejora continua de las competencias del propio personal técnico de acompañamiento. Resulta fundamental establecer canales de comunicación fluidos que faciliten el contraste, la evaluación, la retroalimentación y la supervisión constante. Esto supone un continuo ejercicio de trascender y estar abiertos a las opiniones de los demás. Evaluar nuestro trabajo y reconocer nuestros aciertos y errores. Es necesaria una actitud de apertura, autocrítica y auto-observación, y compromiso con una formación permanente. Esta formación y mejora continua la debemos entender como un proceso de crecimiento personal y desarrollo profesional basado en la mejora de nuestras capacidades, habilidades y estrategias a la hora de acompañar y fundamentado, sobre todo, en espacios de reflexión que partan de la praxis diaria. Acompañar requiere de una formación, una madurez personal y una asunción de la responsabilidad que esta intervención tiene en las personas. Por ello, el personal técnico de acompañamiento, de alguna manera, también debe asumir ser acompañado por otros profesionales o espacios formativos como parte de su buena práctica profesional.







IV.- ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL Y EDUCATIVO

Podemos definir el proceso de acompañamiento como una relación pedagógica que tiene como objetivo principal el logro de la autonomía personal, de la independencia o emancipación de la persona acompañada en tres dimensiones: personal, sociolaboral y profesional. Siendo en estas tres dimensiones en las que las EE.II. promueven la adquisición de competencias.

El aprendizaje de competencias en las EE.II. tiene como eje vertebrador el desarrollo profesional en un puesto de trabajo real.

Dentro de este contexto sociolaboral y profesional debemos entender el acompañamiento como un proceso de incorporación social, avanzar “al lado de”, compartir un proyecto común en el que se trabaja con personas inmersas en procesos vitales de cambio. Es la mediación entre situaciones y recursos: sociales, formativos, de empleo, sanitarios, de vivienda y asistencia legal entre otros, para ofrecer, asegurar a la persona la posibilidad de localizar y de movilizar todos los recursos existentes, los mecanismos y redes sociales que son accesibles a la generalidad de la ciudadanía.

Las **fases del acompañamiento** (ver figura 3) se definen y adaptan de forma diferente en función de las empresas y las personas. En general, podemos identificar tres fases en el proceso de acompañamiento:

1. Acogida y diagnóstico inicial.
2. Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
3. Transición al mercado laboral ordinario.

El desarrollo de cada una de estas fases implica un proceso continuo de evaluación-planificación-acción-seguimiento (ver figura 2), aunque a diferentes niveles, tal y como describiremos en los capítulos referidos a las funciones del personal técnico de acompañamiento y de producción en la E.I.



Fig. 2: PROCESO CONTINUO DE TRABAJO DEL PERSONAL DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EE.II.

EL PROCESO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN



A.- FASE DE ACOGIDA Y DIAGNÓSTICO INICIAL.

La acogida es de vital importancia para el posterior desarrollo de la intervención a realizar. Es importante la apertura, cercanía y proximidad para establecer un vínculo educativo y relacional que va a hacer posible o facilitar el proceso de incorporación y cambios posteriores. Para comprender la importancia de esta fase deberemos tener en cuenta que, dadas las características propias de las EE.II., la fase de acogida y diagnóstico contiene los siguientes **momentos o subtareas**:

Selección y acceso: En el inicio de la acogida es esencial tanto definir correctamente el puesto de trabajo, como planificar el proceso de selección para poder identificar a la persona que más se ajusta a las necesidades y posibilidades de la empresa de inserción, considerando tanto criterios productivos, como sociales. En esta fase se procede a acreditar la situación de exclusión de la persona seleccionada, así como a certificar que la persona no haya trabajado en los dos años previos a la contratación en una E.I. En ocasiones, puede tratarse de nuevos procesos de la misma P.T.I.

Acogida e incorporación: Es el momento en el que se concretan las expectativas de las personas trabajadoras en inserción y en el que resulta esencial aclarar el sentido, el alcance, los derechos y obligaciones, el horizonte, la temporalidad, el proceso de la persona en la empresa. El primer paso es dar a la persona toda la información que pueda necesitar sobre las características, condiciones y exigencias de su puesto de trabajo, al tiempo que se conocen sus necesidades, metas y deseos².

² En el capítulo donde se abordan las herramientas para el proceso de acompañamiento se ofrece un ejemplo de "Kit de Acogida".

La P.T.I. debe ser consciente de la transitoriedad de su estancia en la EE.II., de ahí la importancia de obtener la alianza y suma de fuerzas de todas las entidades territoriales implicadas, para trabajar en común y aprovechar su potencial inclusión.

Diagnóstico inicial: Una vez que la persona se ha incorporado al puesto de trabajo, y casi en paralelo a su integración en la empresa, se debe realizar una primera entrevista sobre su situación de partida tomando como referencia las áreas de competencias que se trabajan en una E.I.

Este diálogo y la observación por parte del personal de acompañamiento, son dos instrumentos que se suelen utilizar para la realización de un primer diagnóstico que permite enfocar y orientar la intervención hacia los aspectos más relevantes.

Diseño del itinerario de inserción personalizado: Tras comprobar la correcta incorporación de la persona al puesto de trabajo en la empresa de inserción y después de realizar el diagnóstico inicial, llega el momento de establecer un primer plan básico de participación y planificación de actuaciones, para empezar a trabajar las necesidades detectadas en las personas trabajadoras en inserción.

Una de las características clave de este proceso es la participación activa, el compromiso y la implicación de la P.T.I. En esta fase se debe llegar a un consenso con la P.T.I. Los compromisos y acuerdos alcanzados deben quedar reflejados en un documento, que es firmado por la P.T.I. y la persona acompañante para reforzar la importancia del mismo. Este documento se irá enriqueciendo y ajustando en la medida en que se fortalece el vínculo y el proceso de acompañamiento va avanzando. El diseño del itinerario se inicia en esta fase y concluye una vez iniciada la siguiente, con la formalización del **Plan de Trabajo**³.

³ En el capítulo donde se abordan las herramientas para el proceso de acompañamiento se ofrece un ejemplo de "Plan de Trabajo".

Además de las áreas competenciales a la hora de diseñar el itinerario, se debe tener en cuenta aquellos elementos sociales de carácter familiar, económico, sanitario, de vivienda, cobertura a veces de necesidades básicas, etc. que pueden estar condicionando el acceso al empleo. El diseño y acompañamiento de estos aspectos sociales, se realiza normalmente en coordinación con los técnicos de servicios sociales.

B.- FASE DE DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD.

La función básica de las EE.II., desde el punto de vista de la persona trabajadora en inserción, es la oportunidad de aprender, cualificarse y alcanzar un desempeño laboral exitoso que le permita incorporarse al mercado de trabajo ordinario⁴ desarrollando diferentes actividades productivas de manera eficaz. Así, el proceso de acompañamiento en las EE.II. gira sobre: el desarrollo personal y social, la formación y cualificación profesional, el desempeño laboral y la mejora de la empleabilidad.

El objetivo de esta fase es “acompañar en la adquisición y desarrollo de competencias profesionales⁵”. Este acompañamiento implica la necesidad de dedicar tiempo, dialogar, analizar, preguntar, reunirse con las personas y también con los equipos de trabajo, para hacer un correcto seguimiento del proceso.

En este sentido, queremos hacer énfasis en la vertiente formativa de las EE.II., que entendemos vinculada al desempeño laboral, lo que, tal y como veremos en posteriores capítulos, tiene importantes implicaciones organizativas a la hora de establecer espacios y tiempos de planificación, reflexión y seguimiento.

⁴ Tal y como se recoge en el Artículo 4 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

⁵ Entendidas como el “Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo” (INCUAL).

Como veremos más adelante, en esta fase cobra especial importancia la creación y organización del equipo técnico en las EE.II. y la selección del espacio donde se realiza el proceso de acompañamiento.

En el diseño del proceso formativo en la E.I. debemos tener en cuenta objetivos como la adquisición, por parte de la P.T.I., de nuevas capacidades y habilidades. Hablamos de un proceso de empoderamiento que prepare a la P.T.I. para afrontar nuevas situaciones con experiencia de éxito, favoreciendo de esta forma el desarrollo de un autoconcepto positivo y preparando a la persona para hacer frente a nuevos retos en el futuro.

El acompañamiento en las EE.II. se realiza en función de un esquema básico de competencias que se estructura en tres grandes áreas: personales (competencias básicas que toda persona necesita para poder lograr el ejercicio de una ciudadanía activa), sociolaborales (la manera de enfrentarse a las tareas y a las relaciones sociales que se producen en un contexto laboral) y técnico-profesionales (aspectos referidos a los contenidos específicos de una profesión)⁶.

C.- TRANSICIÓN AL MERCADO LABORAL ORDINARIO.

La transición al mercado laboral ordinario es el objetivo principal de las EE.II. Es el momento en el que la relación laboral con la E.I. está próxima a finalizar y se concluyen y evalúan los procesos de aprendizaje y mejora de la empleabilidad en la empresa de inserción. Tras finalizar estas evaluaciones comienzan las actuaciones dirigidas a la incorporación al mercado laboral ordinario. Este proceso se inicia cuando la P.T.I. ha alcanzado un desempeño óptimo de sus competencias personales, técnico-profesionales y sociolaborales.

⁶ Estas áreas competenciales se describen detalladamente en el capítulo referido a las áreas, competencias e indicadores.

Se trata de evaluar tomando como referencias las diversas herramientas utilizadas, de cara a la mejora y acreditación de las competencias adquiridas por la P.T.I. a lo largo de todo su proceso en la E.I.

En este momento también es importante planificar la fase de salida de la persona, tratando de anticipar lo que puede ocurrir al acabar el trabajo en la EE.II. Es importante que la persona tenga, durante todo el proceso de acompañamiento la fase de transición como meta. Debemos tener en cuenta la necesidad de preparar a las personas trabajadoras en inserción, para entender la necesidad del cambio y ofrecerles apoyo para que puedan gestionarlo. Es normal que en esta fase las personas trabajadoras en inserción presenten ciertos “miedos” y “resistencias al cambio”, por lo que es necesario mostrarles recursos de apoyo y acompañamiento o seguimiento en esta transición, siempre desde la perspectiva de que todos los recursos movilizados deben ir orientados al logro de una mayor autonomía personal.

La propuesta metodológica del acompañamiento, por tanto, se realiza mediante un proceso en el que el grado de apoyo va de más a menos. Del cuidado y máxima cercanía de la acogida a un grado suficiente de autonomía en la última fase.

Búsqueda activa de empleo: mientras la persona está trabajando en la empresa y la finalización de la relación laboral está próxima (aproximadamente 3 meses) es necesario empezar a hacer uso de las técnicas de búsqueda activa de empleo como son: prestar atención a las oportunidades de empleo que surjan en nuestro entorno; poner en relación a la persona candidata con centros de referencia como son los servicios sociales o los servicios públicos de empleo; estar al tanto de las ofertas de empleo en el sector (prensa, Internet); establecer contactos con empresas y movilizar otros contactos.

Salida de la empresa de inserción: Esta salida de la empresa de inserción puede producirse antes de la finalización del plazo máximo de contratación (36 meses).

La salida de la P.T.I. de la E.I. puede deberse a dos motivos principales: a) las actuaciones y el proceso realizado con la P.T.I. han dado sus frutos y se consigue la incorporación al mercado laboral ordinario y b) la persona sale de la empresa de inserción por cuestiones como la finalización del tiempo máximo de estancia o por incumplimiento por parte de la P.T.I. del itinerario de inserción personalizado (Artículo 14 de la Ley 44/2007). Cuando la P.T.I. sale de la E.I. y no encuentra empleo, pasa al mercado laboral en situación de desempleo. En este caso es importante no abandonar las técnicas de búsqueda activa de empleo y reforzar el proyecto profesional con formación complementaria.

Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción: En las EE.II. se debe realizar un seguimiento de la P.T.I. durante un tiempo (entre 6 meses y un año) tras la salida de la E.I. Este seguimiento es de menor intensidad que el realizado en el proceso de acompañamiento, pero implica mantener el contacto con las personas trabajadoras en inserción (ya sea a través de llamadas de seguimiento, visitas, reuniones...) y proponerles formación complementaria, por citar algunos ejemplos de esta fase posterior del proceso. Las acciones que se realizan en esta fase dependen de las diferentes situaciones de salida de la E.I. por parte de la P.T.I.:

- a) Trabaja por cuenta propia o por cuenta ajena.
- b) Tras la E.I. pasa a situación de desempleo.
- c) Se incorpora a trabajar en la propia E.I. como personal no en inserción.







V.- PROCESO

A.- ÁREAS, COMPETENCIAS E INDICADORES.

1.- RELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y LAS FASES DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO.

Tratar de asignar competencias básicas que deben ser adquiridas en cada una de las fases del proceso de acompañamiento (acogida y diagnóstico inicial, desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y transición al mercado laboral ordinario) no resulta tarea fácil. Tras el análisis de las competencias descritas en las herramientas utilizadas por las EE.II. para la evaluación de la empleabilidad en las fases de acogida y desarrollo de la empleabilidad⁷, observamos:

- Por un lado, nos encontramos ante una **gran variedad de estructuras empresariales de inserción** con procesos de intervención que emplean herramientas de sistematización y seguimiento muy diversas para conseguir sus objetivos, pero que tienen en común el marco de trabajo del proceso de acompañamiento social estructurado.
- Además, las EE.II., por su propia vinculación al territorio y al desarrollo local, **operan en contextos socioeconómicos y políticos muy variados**, en ocasio-

⁷ Se han revisado las competencias evaluadas en las herramientas proporcionadas por las EE.II. participantes en el I encuentro estatal de empresas de inserción que tuvo lugar el 22 de septiembre de 2010 en Valencia organizado por FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de empresas de inserción) y AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria).

nes distintos a los entornos en los que las personas tienen que incorporarse tanto laboral, como socialmente. Esta circunstancia influye también en los apoyos que las EE.II. reciben para desarrollar su tarea y, por lo tanto, para avanzar en la construcción de herramientas y en la reflexión sobre competencias, por citar algunos ejemplos.

- Por último, no podemos obviar que los **procesos que se desarrollan en las EE.II. tienen un carácter marcadamente personalizado** y, por lo tanto, están condicionados por el momento en el que se encuentra la persona, sus posibilidades, alcance, expectativas y limitaciones.

Todo esto, tiene también sus implicaciones sobre cuáles tienen que ser las competencias básicas que un proceso realizado en una E.I. tiene que garantizar una vez finalizado el proceso, para poder alcanzar el objetivo último de la incorporación social y laboral de las personas que los realizan.

En este sentido, en el trabajo realizado en el II seminario estatal de personal de acompañamiento (noviembre 2012, Avilés⁸) se llegó a un acuerdo general (ver figura 4) sobre las tres áreas que deben trabajarse a lo largo del proceso que se realiza en una E.I., esto es, competencias técnico-profesionales, sociolaborales y personales.

Intentando dar respuesta a la pregunta sobre si es necesario trabajar competencias concretas en función de la fase del proceso en la que se encuentre la persona, realizamos una propuesta orientativa que se recoge en el siguiente cuadro (ver figura 5).

⁸ Para este modelo se tienen en cuenta las aportaciones del grupo de trabajo sobre competencias e indicadores en el II seminario estatal de personal de acompañamiento a la inserción realizado los días 10 y 11 de noviembre en Avilés (Asturias) y organizado por FAEDEI (Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción) y AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria). También se tiene en cuenta la obra compilada por A. Fernández, J. Galarreta y N. Martínez (2007).

ÁREA COMPETENCIAL

COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES		Específicas para cada puesto de trabajo
COMPETENCIAS SOCIOLABORALES	COMP. SOCIALES E INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Autocontrol • Trabajo en equipo • Ejercicio de derechos y obligaciones y gestión de las relaciones laborales • Búsqueda activa de empleo
	COMP. METODOLÓGICAS / ACTITUDES BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Responsabilidad • Adaptación • Productividad • Iniciativa • Apariencia e imagen personal
COMPETENCIAS PERSONALES		<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Capacidades físicas • Cuidado personal • Salud y seguridad • Alfabetización • Manejo de recursos comunitarios • Gestión doméstica • Autonomía y planificación de la vida laboral y familiar

Propuesta de correlación de adquisición de competencias según las fases del proceso de acompañamiento.

FASES	ACOGIDA Y DIAGNÓSTICO INICIAL	DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD	TRANSICIÓN AL MERCADO LABORAL ORDINARIO
COMPETENCIAS			
Competencias técnico profesionales		X	
Competencias socio laborales	X	X	X *Búsqueda activa de empleo
Competencias personales	X	X	

Fig. 5: CORRELACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN FASES DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

La propuesta define la intervención sobre las competencias personales y sociolaborales en la fase de acogida y diagnóstico inicial, así como en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad; y el desarrollo de las competencias técnico-profesionales en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, teniendo que estar estas competencias adquiridas para poder seguir el proceso de inserción en la fase de transición al mercado laboral ordinario, que se centra en la intervención sobre las competencias sociolaborales relacionadas con la búsqueda activa de empleo y los aspectos relacionados con la transición a un puesto de trabajo en el mercado ordinario.

Como se decía anteriormente se trata de una propuesta no cerrada, teniendo en cuenta que los procesos de acompañamiento en las EE.II. son personalizados y que deberán atender a las necesidades y evolución de cada una de las personas atendidas.

2.- ESQUEMA DE COMPETENCIAS.

El concepto de competencia, a pesar de la diversidad de formas de comprenderlo, expresarlo y aplicarlo, plantea el reto de integrar y conectar dimensiones que en la práctica aparecen de manera disgregada, “la vinculación entre conocimientos, habilidades y actitudes, entre diferentes tipos de competencias... de cara a construir itinerarios coherentes es un aspecto central en los procesos de inserción laboral⁹”.

La existencia de diversas orientaciones a la hora de construir un modelo de competencias, así como las diversas modalidades de empresas nos obligan a formular un modelo de competencias que sea flexible, abierto y fácil. Siguiendo el Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: procesos y herramientas¹⁰ proponemos:

9 MARTÍNEZ, N. GALLASTEGI, A. YÁNEZ, C. “Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las empresas de inserción”. GIZATEA, P. 4.

10 FERNÁNDEZ, A. GALARRETA, J y MARTÍNEZ, N. (2007). “Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Procesos y Herramientas. Una propuesta desde la práctica”. Ed. REAS Euskadi-Proyecto Equal Lamegi,. (24-25)

- **Modelo flexible**, que nos permita recoger competencias que se pueden definir y objetivar con más facilidad porque remiten a “operar con cosas” y otras competencias más complejas que implican una variedad de destrezas combinadas -sociales, cognitivas y emocionales-. Además, estas competencias están fuertemente influidas por el contexto social y también se caracterizan por su intersubjetividad, en la medida en que implican las perspectivas de diferentes personas y, por tanto, necesitan de un consenso para objetivarlas.
- **Modelo abierto**, que no se refiera a una propuesta única; sino que nos sirva como referente para señalar, en las distintas situaciones, las competencias más relevantes. Se trata de plantear una guía que nos permita adaptarla a los diferentes puestos de trabajo.
- **Modelo sencillo y de fácil aplicación**, que se pueda manejar con cierta sencillez y que sea accesible tanto para el personal técnico de acompañamiento como para la P.T.I.

Las **competencias técnico-profesionales** son las que se refieren a los contenidos específicos de una profesión, ligados a una especialidad profesional.

Las **competencias sociolaborales** son las necesarias para diversas profesiones y que tienen que ver con el modo de enfrentarse a las tareas y con las relaciones sociales.

Las **competencias personales** podemos definir las como los aspectos personales que inciden en el proceso de incorporación social y que, aunque no tienen que ver directamente con el desempeño laboral, pueden incidir en él.

A pesar de esta heterogeneidad, existen una serie de competencias más o menos comunes que presentamos a continuación agrupadas en las tres grandes áreas anteriormente citadas:

a.- Competencias técnico-profesionales.

Estas competencias se encuentran descritas en multitud de catálogos profesionales y están relacionadas, principalmente, con dos aspectos:

- a) Aspectos referidos a los contenidos específicos de una profesión, esto es, ligados directamente a una especialidad profesional.
- b) Competencias relacionadas con la seguridad y la higiene como, por ejemplo, medios de protección, metodología para el uso de maquinarias autorizadas, conocimiento y uso de medidas de seguridad, reacción ante situaciones de emergencia, ropa adecuada para realización de la función o tarea, o manejo de pesos, por citar algunos ejemplos.

En la mayoría de los casos, podemos encontrar una descripción muy detallada de las competencias técnico-profesionales de los puestos de trabajo en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales del INCUAL¹¹, así como en los catálogos de los Certificados de Profesionalidad.

Sin embargo, hay puestos de trabajo y perfiles profesionales que existen en algunas de nuestras EE.II. que no tienen una coincidencia directa en los catálogos mencionados, como el de “conductor/a en servicio de recogida de residuos domiciliarios”. En estos casos, se debería realizar una definición acorde a cada uno de los puestos de trabajo y perfiles.

A continuación, proponemos a modo de ejemplo la definición de las competencias técnico-profesionales del puesto de trabajo de “conductor/a en servicio de recogida de residuos domiciliarios”, no recogido como tal en los catálogos de certificados de

¹¹ INCUAL: Instituto Nacional de Cualificaciones.

profesionalidad ni cualificaciones profesionales elaborados por el Instituto Nacional de Cualificaciones dependiente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social a través del Servicio Público de Empleo (SEPE):

Ejemplo:

Puesto de trabajo:
**Conductor/a en servicio de recogida
de residuos domiciliarios**

Competencias técnico-profesionales:

1. Realizar las operaciones de planificación, preparación y gestión de la ruta a seguir, materiales y herramientas y documentación para el óptimo cumplimiento de la ruta.
2. Atender al/a la cliente/a, ofreciendo información sobre el servicio y atendiendo las dudas de forma adecuada.
3. Realizar las operaciones básicas de transporte de residuos domiciliarios de acuerdo a los criterios de máxima efectividad y sostenibilidad, con la menor interrupción de la vía pública y siguiendo las normas de seguridad.
4. Realizar las operaciones de descarga de materiales y gestión de los mismos siguiendo los criterios de valorización y caracterización de los mismos, según los protocolos establecidos.
5. Reconocer y aplicar las medidas preventivas de protección adecuadas a los riesgos de su puesto de trabajo.

Fig. 6: EJEMPLO DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PUESTO DE TRABAJO EN UNA E.I.

b.- Competencias sociolaborales¹².

Son necesarias para el desempeño profesional y tienen que ver, en general, con la manera de enfrentarse a las tareas y a las relaciones sociales que se producen en el contexto laboral. Hacen referencia a dos grandes aspectos:

I.- Competencias sociales e interpersonales en el ámbito laboral.

- **Comunicación:** Capacidad para expresar y exponer sus propios procesos de pensamiento e ideas de manera clara. Puede incluir: escuchar, mantener conversaciones, entender a las demás personas, pedir disculpas, reconocer a las demás personas, plantear, formular y responder a críticas y quejas y hacer sugerencias para mejorar.
- **Autocontrol:** Es la capacidad de respuesta de la persona a la hora de controlar su conducta, de modo que no surjan problemas consigo misma o con las demás. Puede incluir: manejarse adecuadamente en situaciones conflictivas, resolver problemas o desacuerdos con compañeros y compañeras.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar y cooperar en la realización de las tareas dentro del equipo, entendiendo que se trabaja por un objetivo común. Puede incluir: establecer una relación eficaz con las demás personas del equipo de trabajo, siendo capaces de resolver conjuntamente los problemas que puedan surgir, asumiendo los límites y funciones de cada persona; las habilidades de pedir y aceptar ayuda y colaboración.

¹² Esta descripción de las competencias sociolaborales se basa en una línea de trabajo desarrollada por REAS Euskadi en el marco del proyecto Equal LAMEGI en la línea de trabajo del proyecto que persigue el fortalecimiento del sector de las empresas de inserción y solidarias. Uno de los productos de este trabajo es el Manual de Acompañamiento a las empresas de inserción: proceso y herramientas. Una propuesta desde la práctica Ob. Citada.

- **Ejercicio activo de derechos y obligaciones y gestión de las relaciones laborales:** Hace referencia a la capacidad de conocer y defender sus derechos como persona trabajadora, así como el cumplimiento de normas y obligaciones y el seguimiento de instrucciones y órdenes.

- **Búsqueda activa de empleo:** Realizar una búsqueda activa de empleo conlleva definir un proyecto profesional, ajustar las competencias a las necesidades del mercado laboral ordinario, conocer y manejar las técnicas de búsqueda activa de empleo. Puede incluir: preparar un currículum vitae, redactar una carta de presentación, gestionar una entrevista personal, buscar e inscribirse en ofertas de empleo, realizar auto candidaturas, buscar información en diferentes medios, conocer otros tipos de procesos de selección, gestionar una entrevista personal, situarse ante el mercado de trabajo.

II.- Competencias o actitudes básicas.

- **Confianza:** Es el convencimiento de ser capaz de desarrollar con éxito sus objetivos sociolaborales a partir de un conocimiento realista de las capacidades y limitaciones propias. Incluye asimismo la disposición hacia la tarea.

- **Responsabilidad:** Es la capacidad para experimentar la propia implicación y asumir las consecuencias que puede tener para las personas, entidades o proyectos. Puede incluir: asumir y realizar las tareas adecuadamente y de forma autónoma, aceptar y hacerse cargo de sus actos y decisiones, dar parte de accidentes o problemas y hacerse cargo de sus errores.

- **Adaptabilidad:** Capacidad de generar estrategias de respuesta positivas a los cambios del entorno laboral y a las nuevas exigencias. Puede

incluir: la disposición para realizar diferentes tareas, aprender nuevos roles y funciones y para trabajar de forma eficaz en nuevas situaciones y con personas o grupos diversos.

- **Productividad:** Es la capacidad de producir en cantidad y calidad adecuada. Puede incluir: la concentración en las tareas, el ritmo, el orden, el ajuste a plazos de finalización y la planificación y organización del propio trabajo.
- **Iniciativa:** Capacidad de identificar soluciones, tomar decisiones, proponer ideas y actividades y llevarlas a cabo, con una actitud de búsqueda de nuevas alternativas. Puede incluir: anticipar y planificar las tareas laborales, aprendizaje progresivo (con menos ayuda cada vez, con más autonomía), tratar de solucionar antes de solicitar ayuda, reaccionar ante las dificultades buscando alternativas.
- **Apariencia e imagen personal:** Capacidad para presentar una imagen personal cuidada y acorde a diferentes situaciones, en este caso centrándose en el puesto de trabajo que desempeña. Puede incluir: tener una adecuada higiene corporal, llevar la ropa apropiada para el trabajo que realiza.

c.- **Competencias personales.**

Las competencias personales son aquellas competencias básicas que llevan a la persona a alcanzar el nivel adecuado de desarrollo personal que le permite ejercitar una ciudadanía activa.

Aunque estas competencias suelen superar la finalidad y objetivos que se abarcan desde una E.I., son relevantes como referencia, para orientar los procesos de incorporación social de las personas con las que se está trabajando.

En este sentido, más que enumerar y describir competencias, hemos agrupado aspectos sobre los que las EE.II. promueven en la acogida y el seguimiento:

- **Autoestima:** La percepción evaluativa que la persona hace de sí misma. Afecta a la forma de ser y a la percepción de valía personal. Por lo tanto, afecta al comportamiento y a la manera como la persona se relaciona con los demás.
- **Capacidades físicas para mantener un nivel de actividad indicado:** Visión, audición, habla, motricidad fina (destreza manual), motricidad gruesa (movilidad, cargas), estado de salud.
- **Cuidado personal:** Capacidad para mantener una imagen aseada y acorde a las diferentes situaciones. Puede incluir: habilidades relacionadas con el aseo, comida, vestido, higiene e imagen personal.
- **Salud y seguridad:** Habilidades relacionadas con el mantenimiento de la salud y prevención de la misma. Puede incluir: una adecuada alimentación; reconocer cuando la persona está enferma, tratamiento y prevención; primeros auxilios; sexualidad; estado físico; consideraciones básicas sobre seguridad; chequeos médicos y dentales regulares; hábitos personales.
- **Alfabetización funcional:** Habilidades cognitivas y habilidades relacionadas con aprendizajes escolares que tienen también una aplicación directa en la vida personal. Puede incluir: escritura, lectura, utilización práctica de los conceptos matemáticos básicos, conceptos básicos de ciencias en la medida en que se relacionan con el conocimiento del entorno físico y la propia salud y sexualidad; geografía y estudios sociales; en este apartado también se incluye el uso y utilización del lenguaje.
- **Gestión doméstica:** Comprende habilidades relacionadas con el funcionamiento dentro del hogar. Puede incluir: el cuidado de la ropa, tareas de limpieza del

hogar, mantenimiento adecuado, preparación y cocinado de comidas, planificación y presupuesto de la compra, gestión del dinero, seguridad en el hogar, planificación diaria.

- **Manejo de recursos comunitarios:** Habilidades relacionadas con la utilización adecuada de los recursos de la comunidad. Puede incluir: el uso del transporte, comprar u obtener servicios de otros negocios de la comunidad; así como de otros servicios públicos como escuelas, bancos, librerías, parques y áreas recreativas.
- **Autonomía y planificación de la vida laboral y familiar:** Capacidad para gestionar la actividad laboral y las responsabilidades familiares de manera que se puedan realizar ambas. Puede incluir: habilidades relacionadas con el elegir, aprender y seguir un horario; iniciar actividades adecuadas a la situación, condiciones, horarios e intereses personales; acabar las tareas necesarias o exigidas; buscar ayuda cuando se necesite; resolver problemas en situaciones familiares y novedosas; y demostrar asertividad adecuada y habilidades de autodefensa. Este apartado está muy relacionado con los dos anteriores: gestión doméstica y manejo de recursos comunitarios.

Sin embargo, y a pesar de que se ha querido presentar una clasificación clara y precisa de las competencias que se trabajan en las EE.II., queremos destacar, como resultado del trabajo realizado en los seminarios anteriores, que es importante que el personal técnico de acompañamiento sepa que hay múltiples oportunidades para la personalización de los procesos y herramientas que se proponen en este manual. En el proceso de elaboración del manual y en los diferentes encuentros de trabajo han ido surgiendo preguntas, entendidas como claves para trabajar las competencias, que deben ser abordadas de manera transversal a lo largo de todo el proceso o sobre algunas de estas áreas, por su distinta importancia a la hora de acceder y mantener un empleo en el mercado ordinario. Se citan a continuación algunas de estas preguntas clave, a las que intentan dar respuesta los siguientes capítulos de este manual:

- **¿Es necesario trabajar competencias concretas en función de la fase del proceso en la que se encuentre la persona?** ¿Debe existir un equilibrio en las tres áreas y trabajar de manera transversal estas tres grandes categorías de competencias descritas? ¿Puede existir una secuencia lógica para la adquisición de las mismas (primero las técnicas, luego las sociolaborales y las personales de manera transversal, por poner un ejemplo)? En cualquier caso, la individualización del proceso hace necesario que el diagnóstico sea personal y se realice en cada una de las áreas de competencias a adquirir.
- **¿Cuál es la referencia para medir la empleabilidad?** ¿Quién establece la medida de empleabilidad necesaria, el entorno en el que debe incorporarse la persona; el mercado laboral; las capacidades y limitaciones de la propia persona; las posibilidades que ofrece el puesto en el que se incorpora?
- **¿Cuáles son las competencias básicas que es necesario adquirir?** ¿Cuáles son las competencias más importantes, las que se debe garantizar que las personas hayan adquirido para dar el salto al empleo ordinario? ¿Cómo se pueden evaluar de cara a acreditar las competencias adquiridas? ¿Cuándo se dice que una persona está cualificada para acceder a un empleo ordinario? ¿Cómo podemos sistematizar y unificar la formación por competencias?

B.- HERRAMIENTAS

Constatamos que en nuestras EE.II. y en nuestro quehacer cotidiano acompañando procesos de inserción laboral que realizan las personas trabajadoras en inserción, se atesora gran experiencia, también en la utilización de herramientas. Nos parece importante, por un lado, recoger y ser conscientes de cuáles son las que utilizamos y, por otro, sistematizar y plantear los mínimos consensos sobre estas herramientas a utilizar en el acompañamiento a los procesos de inserción sociolaboral de la P.T.I.

Durante el proceso de elaboración del manual y en los diferentes encuentros del personal técnico de acompañamiento, se ha detectado la necesidad de contar con

una serie de herramientas, porque nuestro modelo de intervención se concreta en una metodología que toma como referencia un círculo continuo de “balance, acuerdo acción, seguimiento y, de nuevo; balance...”.

Esta forma continua de evaluación y seguimiento hace que nuestro modelo de acompañamiento, también en lo que la a las herramientas se refiere, sea dinámico, flexible y abierto.

- Dinámico, para adecuarse al plan de trabajo de la P.T.I., dependiendo de la evaluación y seguimiento continuo que realizamos.
- Flexible, para adecuarse y amoldarse a los diferentes momentos de las personas y sus necesidades. Que permita trabajar con “lo cotidiano” y también con “lo complejo”. Que no nos ate, sino que nos permita seguir creando y recreando.
- Abierto, para adaptarse a las diferentes necesidades y demandas que nos haga tanto el mercado laboral como la propia empresa. Que no se refiera a un modelo único, sino que nos sirva de referente para señalar, en las diferentes situaciones, lo más relevante para la evolución de las personas trabajadoras en inserción.

1.- CARACTERÍSTICAS.

Así, presentamos algunas de las características básicas que a nuestro entender deben tener estas herramientas para el acompañamiento en procesos de inserción sociolaboral en las EE.II.:

- Que sean **sensibles al punto de vista de la persona**, recogiendo sus expectativas y aspiraciones.

- **Accesibles**, utilizando un lenguaje sencillo y evitando la tecnificación innecesaria.
- **Participativas**, facilitando que la persona se sienta protagonista de sus procesos.
- **Co-Responsables**, que ayuden a que cada persona implicada en este acompañamiento a la inserción sociolaboral sea co-responsable, tanto el personal técnico de acompañamiento (en adelante P.T.A.) como las personas trabajadoras en inserción.
- Tienen que **recoger lo que hacemos**, a la vez que van marcando la **evolución** de las acciones realizadas
- **Procesuales**, permitiendo la recogida progresiva de información. Y con **continuidad**, que las competencias marcadas en el diagnóstico sean las que aparecen en el plan de trabajo y también sean las que se valoran en las fichas de seguimiento y por último sean las que se evalúan en el informe de finalización para la transición a la empresa ordinaria.
- **Orientadas a la situación actual**, en el presente de la persona.
- **Contextualizadas**, es decir, con relación a los recursos, ayudas y programas disponibles.
- **Profesionales**, deben ser estudiadas, probadas antes de su aplicación y elegidas de manera consensuada.
- **Precisas**, deben medir los aspectos/competencias en los que queremos trabajar.
- **Variadas**, para poder elegir la más adecuada al momento y a la P.T.I.

2.- PROPUESTA DE HERRAMIENTAS.

Debemos pensar en procesos que duren un mínimo de un año y un máximo de tres, que a modo orientativo se divide en tres grandes fases o momentos: Acogida y Diagnóstico - Desempeño Laboral y Mejora de la Empleabilidad - Transición al Mercado Laboral Ordinario (ver figura 7).

En este proceso, se utilizan herramientas propias del P.T.A. y del P.T.P. (en color naranja dentro del gráfico): Perfil Laboral, "Kit" de Acogida, Informes Anuales e Informe de Cierre, y herramientas elaboradas y trabajadas con las personas trabajadoras en inserción (en color morado): Diagnóstico - Plan de Trabajo - Fichas de Seguimiento - Plan de Transición (ver figura 8).

A continuación, hemos considerado de gran utilidad para el P.T.A. en las empresas de inserción presentar una serie de reflexiones sobre cada una de las herramientas que hemos ido recopilando en los diferentes encuentros:

a.- **Herramientas elaboradas y trabajadas con las personas trabajadoras en inserción.**

Como anexo a este manual se ha desarrollado una **aplicación informática**¹³ muy sencilla, con las 4 herramientas que a continuación se detallan. Se trata de un trabajo consensuado, con una finalidad práctica y aplicada.

El diagnóstico. Nos permite poner en claro el punto de partida, la situación de la P.T.I., con sus necesidades y problemática, pero especialmente con sus potencialidades y capacidades en cada una de las tres áreas en las que acompañamos el proce-

¹³ Disponible en:
<http://www.aeress.org/Documentacion/Informes-y-estudios>
<http://www.faedei.org/es/documentacion/personal-de-acompanamiento>

EL PROCESO EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN

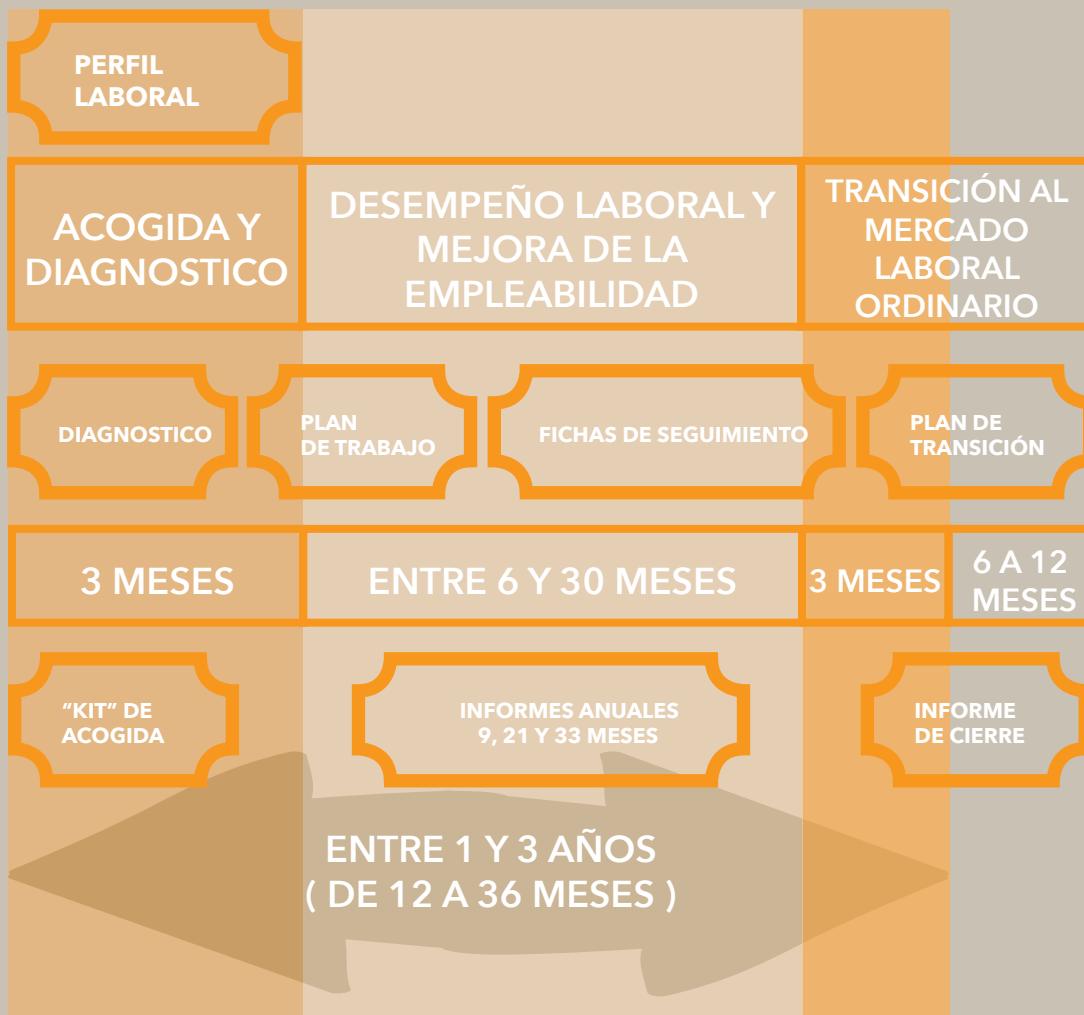


Fig. 7: PROCESOS Y HERRAMIENTAS DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EE.II.

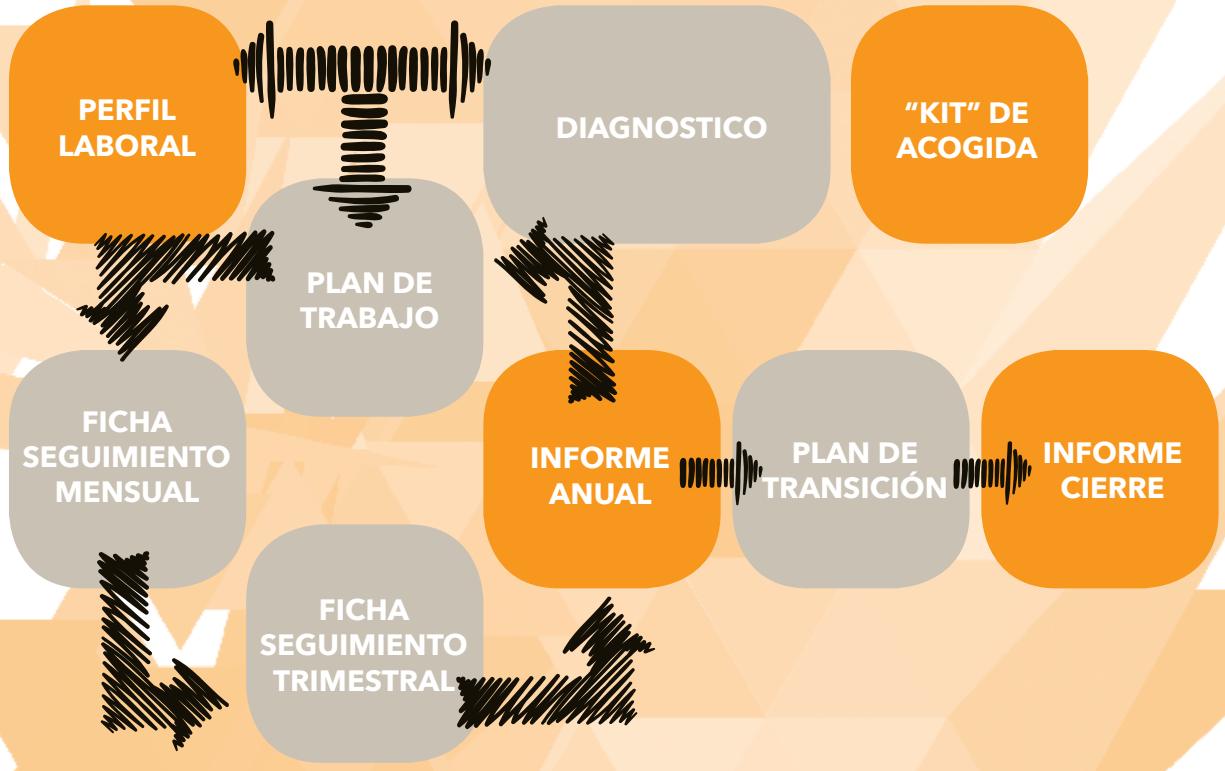


Fig. 8: CUADRO DE RELACIONES ENTRE HERRAMIENTAS DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EE.II.

so de inserción. Este diagnóstico debe ser elaborado por el P.T.A. junto con la P.T.I. durante los tres primeros meses del proceso. Una vez que la P.T.I. se ha incorporado a la empresa, se cumplimenta la **ficha de diagnóstico**, siendo recomendable tenerla completada durante el primer mes.

El plan de trabajo. Si cruzamos la información que nos proporciona el diagnóstico con el perfil del puesto de trabajo, podemos elaborar el plan de trabajo. Es el documento marco o libro de ruta que guía el acompañamiento y que ayuda a gestionar de una manera integral el itinerario de inserción sociolaboral de la P.T.I. Desde ahí se ordenan las acciones que se desarrollan y que tienen que ver con el puesto de trabajo, con información, orientación, formación y apoyo personal. Se elabora de forma conjunta, en coordinación con todos los agentes implicados (tanto de las EE.II., como de los servicios públicos o comunitarios), el proyecto profesional de la P.T.I. durante los cuatro primeros meses.

La ficha de seguimiento. Del análisis compartido que nos facilita la ficha de seguimiento, surgen las cuestiones más importantes para ir mejorando en el funcionamiento cotidiano, en los diversos aspectos (técnico-profesional, sociolaboral y personal) y que se pueden ir añadiendo a su plan de trabajo. Según las reflexiones recogidas en los seminarios sobre acompañamiento y de la experiencia práctica observada, se rellena periódicamente, en trabajo compartido y coordinado del P.T.P. y del P.T.A. y conjuntamente con la P.T.I. en la E.I.

Por último, **el plan de transición al mercado laboral ordinario.** Tiene como finalidad facilitar que la P.T.I. pueda anticipar y planificar la salida de la E.I. y las acciones que se pueden poner en marcha para su inserción sociolaboral en el mercado laboral ordinario. Además, cumple la función de valoración del proceso. Se elabora conjuntamente, al final del proceso de acompañamiento, entre el P.T.A. y la P.T.I., siendo esta última la responsable de las actuaciones que realiza en el Plan. Se realiza al mismo tiempo que el último seguimiento.

Todos los documentos que se generen tienen que estar firmados como señal de consenso y compromiso de las partes implicadas. Es importante recordar que siempre se debe entregar una copia a la P.T.I.

b.- Herramientas propias del personal técnico de acompañamiento y del personal técnico de producción.

El perfil laboral. Permite determinar, tanto al P.T.A. como al personal técnico de producción (en adelante P.T.P.), las principales características que definen de forma concreta el puesto de trabajo a ocupar por la P.T.I., atendiendo fundamentalmente a las funciones a desempeñar, así como a las principales competencias implicadas en las tres áreas de acompañamiento (técnico-laboral, sociolaboral y personal) y los requisitos del mismo.

El “kit” de acogida. Su finalidad es la de presentar la E.I. a la P.T.I. De forma orientativa, puede estar estructurada en cuatro apartados:

- Identificación de la empresa.
- Actividad de la empresa.
- Recursos humanos.
- Personas de referencia y forma de contacto.

El informe anual. Se realiza conjuntamente por la persona técnica de producción y la persona técnica de acompañamiento. En este documento se debe valorar la evolución de las personas trabajadoras en inserción en cada una de las tres áreas de acompañamiento que hemos presentado en el capítulo anterior. Este informe se elabora teniendo en cuenta las fichas de seguimiento mensual y sirve para retroalimentar el plan de trabajo. Se debe incluir propuesta de transición donde llevar a cabo una revisión del trabajo realizado, una propuesta de continuidad así como de nuevos objetivos a alcanzar.

El informe final. De igual manera que el anterior, la elaboran conjuntamente el P.T.P. y el P.T.A. En este documento se recoge la evolución de la persona durante todo su proceso y se realiza una propuesta de inserción y de realización de Búsqueda Activa de Empleo (B.A.E.) (*Ver Glosario de Términos*) de la P.T.I.

Es importante llevar a cabo un protocolo de actuación relativo a la responsabilidad ante la utilización, consulta, custodia, plazos de ejecución y firmas de todas las herramientas utilizadas y de la documentación derivada del trabajo con ellas.

A continuación se expone una tabla (figura 9) donde de forma general, se puede observar qué papel juegan el P.T.A., el P.T.P. personal técnico de producción y las personas trabajadoras en inserción en cada una de las herramientas.

C.- FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

La incorporación a la E.I. es un paso más en la trayectoria de la persona. Hasta llegar aquí, y a lo largo de su proceso, habrá recibido la atención de muchas personas y habrá tenido que explicar su historia y sus intereses en múltiples ocasiones.

El puesto de trabajo en la E.I. es más que un puesto de trabajo gracias a que hay roles específicamente dedicados a conciliar los intereses profesionales con los sociales y a promover el equilibrio entre el desarrollo laboral y el personal.

Este equilibrio, que en realidad supone una tensión constante a la que se ven sometidas tanto las EE.II. como quienes trabajan en ella, se procura mediante personal técnico con dos roles claramente definidos: por una parte, el acompañamiento, atento a los procesos de desarrollo personal; por otra parte, la producción, las tareas y competencias laborales que constituyen el eje principal de normalidad y la rutina del puesto de trabajo, en torno a la cual se articulan las fases de progresión en la E.I.

Herramientas	Responsable			Firmas			Archivo/Custodia			Momento de elaboración
	P.T.A.	P.T.P.	P.T.I.	P.T.A.	P.T.P.	P.T.I.	P.T.A.	P.T.P.	P.T.I.	
Diagnóstico	X	X	X				X			3 primeros meses
Plan de trabajo	X	X	X	X	X	X	X			6 primeros meses
Ficha de seguimiento	X	X	X	X	X	X	X			Cada mes y cada 3 meses
Plan de transición al mercado laboral ordinario	X		X	X	X	X	X			De 3 a 6 meses. Al final del proceso
Perfil laboral	X	X		X		X	X			Primeros días
Kit de acogida	X	X		X		X	X			Primeros días
Informe anual	X	X		X	X	X	X			Primer año del proceso
Informe final	X	X		X	X	X	X			Al final de la relación

Fig. 9: TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE ROLES DEL P.T.I., P.T.A. Y P.T.P. EN LAS EE.II.

Estos dos roles están claramente definidos y resulta habitual encontrarlos asignados a dos tipos distintos de personal técnico, que son específicos para cada rol. Pero la dimensión sociolaboral recae en ambas figuras, es un rol que no se puede atribuir en exclusiva a uno u otro personal.

Por otra parte, el propio itinerario de inserción dentro de la empresa, acordado y reflejado en el contrato de trabajo y revisado en función de la evolución individual, invita a que en cada una de las fases del proceso tengan más relevancia unos aspectos que otros. Es decir, el equilibrio entre los roles es variable y el énfasis se pone en aspectos distintos de la progresión en cada momento: ubicación, formación, producción, orientación, prospección e intermediación. Con frecuencia, es el P.T.P. quien más horas comparte con el personal en proceso de inserción, porque el trabajo de producción es el eje en la empresa. Esto facilita que se generen vínculos de confianza sobre los que, a su vez, el P.T.A. debe construir una parte importante de su trabajo.

El proceso dentro de la E.I. no es posible sin que el acompañamiento sea una labor compartida por el conjunto de profesionales, en los que el conjunto de competencias que se trabajan ha de ser conocido por todo el personal. Además, algunas de las herramientas que se manejan son compartidas también por quienes ejercen los distintos roles. Comunicarse, compartir y valorar conjuntamente para acordar criterios de intervención es una función en la que deben converger el personal de acompañamiento y el de producción.

1.- EL ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN COMO FUNCIÓN PRINCIPAL.

La función principal del **P.T.A.** y del **P.T.P.** en las EE.II. es la de acompañar en el proceso de aprendizaje que ofrecen las empresas de inserción, orientado hacia la autonomía y el tránsito al mercado de trabajo ordinario de las personas trabajadoras en inserción. Otra de las figuras clave de la empresa es la de la **gerencia**, cuyas

funciones no son exclusivamente económicas, sino que van orientadas a garantizar los medios para la realización de los procesos. Realizan tareas de nexo con la entidad promotora y de gestión. En este manual, nos interesan muy especialmente las de gestión de recursos humanos. Está claro que participan en la selección de las personas trabajadoras en inserción, por supuesto en su formación y sobre todo en la manera en que se lleva a cabo. Por ello, es evidente que participan en el proceso de acompañamiento, sin embargo, en este manual no se profundiza en su papel, al nivel del análisis realizado de las funciones del P.T.A. y del P.T.P. Enfatizamos la idea de que la función de la gerencia en la tarea del acompañamiento es garantizar los recursos para su realización.

El acompañamiento, como se ha ido describiendo a lo largo de este manual, es una relación pedagógica que tiene como contenido principal el logro de la autonomía personal, de la independencia o emancipación, en tres dimensiones: la técnico-profesional, la sociolaboral y la personal. Son los tres ámbitos en los que la E.I. promueve el aprendizaje de competencias.

Este aprendizaje de competencias tiene como eje fundamental el desempeño de un puesto de trabajo. Pero esta autonomía no sólo es referida a su dimensión profesional sino que, además, trabajamos con personas inmersas en procesos sociales, personales y familiares, a veces de gran complejidad, que requieren una mejora en su calidad de vida. Este acompañamiento también quiere posibilitar la incorporación social, la integración y la vivencia de una ciudadanía activa.

Se trata de avanzar “al lado de”. Es la mediación entre situaciones y recursos: sociales, formativos, de empleo, sanitarios, de vivienda y asistencia legal entre otros, para ofrecer a la persona la posibilidad de localizar y de movilizar todos los recursos existentes, que los mecanismos y redes sociales favorezcan su ciudadanía. El personal técnico que acompaña facilita, hace de puente y lleva a cabo la mediación entre situaciones y recursos.

Una función fundamental de esta tarea de acompañar es la evaluación a lo largo del proceso. Una evaluación de carácter formativo, que debe ayudar a medir el progreso en el proceso de inserción y también permitir identificar los hitos (umbrales de acceso y salida) que marcan el paso entre las distintas etapas de ese proceso. La comunicación de la evaluación es informativa, al tiempo que debe poner el acento en reforzar los avances y en corregir las áreas que lo requieran. Como toda evaluación, puede llevar aparejado un sistema de recompensas y sanciones que, evitando el paternalismo, contribuya al tránsito de la dependencia a la autonomía, de la heteroevaluación a la autoevaluación.

Este marco es el que delimita fundamentalmente las funciones del personal técnico: acompañar y facilitar, preparar acciones y manejar herramientas y recursos adecuados para cada trabajador en inserción, que posibiliten su autonomía profesional y personal. En función del proceso que va recorriendo y valiéndose de las condiciones ambientales y organizativas que el territorio y la empresa le ofrecen, el personal técnico colabora en que las EE.II. sean escuelas de aprendizaje, cuya filosofía es “aprender a trabajar, trabajando” y en las que son protagonistas las personas trabajadoras en inserción.

El objetivo es conciliar los dos intereses de las EE.II., el profesional/empresarial y el social, complementándose entre sí. El proceso de acompañamiento es una labor compartida a través de roles fundamentales: el rol responsable del proceso productivo del acompañamiento en el puesto de trabajo; y el responsable del acompañamiento en los aspectos formativos y de desarrollo personal y social.

2.- ROLES Y FUNCIONES DEL PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO Y DEL PERSONAL TÉCNICO DE PRODUCCIÓN.

a.- Roles.

La diversidad de EE.II. hace que encontremos también diferentes formas de organizar el trabajo del P.T.A. y del P.T.P. No es fácil presentar una definición clara, pero

la reflexión realizada estos últimos años en los seminarios nos ha facilitado poder realizar hoy una propuesta suficientemente consensuada y clara de lo que realizan las personas técnicas de acompañamiento y producción en el contexto de las EE.II. No podemos tampoco perder de vista la normativa que regula las empresas. En definitiva, hay claridad en definir que hay dos roles distintos pero necesariamente complementarios y que en la mejor de las opciones son desempeñados por personas distintas con formación adecuada para ello.

Como describíamos anteriormente, desde la comprensión que tenemos del proceso de acompañamiento, este es facilitado desde ambos perfiles. Está claro que el P.T.P. es una figura fundamental para facilitar el buen funcionamiento profesional de las personas trabajadoras en inserción. De igual modo, sabemos que no solamente se trata de un buen funcionamiento en "lo profesional", sino que el acompañamiento se plantea más globalmente, en relación a otras áreas fundamentales para la integración laboral, personal, familiar y social, que precisa de un trabajo de coordinación y relación con diversos recursos y desarrolla acciones formativas complementarias que requieren de un perfil profesional específico, un perfil técnico de acompañamiento.

Ambos requieren de las herramientas y útiles específicos de cada perfil para poder desarrollar su tarea. Como vemos, el acompañamiento se da en dos niveles y se lleva a cabo por dos perfiles distintos. Es necesario asegurar que los criterios que emplean tanto el P.T.A. como el P.T.P. de la E.I. sean compartidos, estables, claros y concisos; lo que requiere, por tanto, un trabajo conjunto.

Siendo estas las figuras centrales en el acompañamiento a las personas con contrato de inserción, no son los únicos perfiles que intervienen en los procesos de inserción. En esta tarea entra también otro personal tanto de la propia E.I. o de los servicios sociales de base, como de los servicios de empleo, que deberían desarrollar y que en ocasiones desarrollan un papel importante en las diversas fases del itinerario, desde la acogida a la E.I. hasta la transición al mercado laboral ordinario.

b.- Funciones.

I.- Funciones del personal técnico de acompañamiento.

El rol más importante del P.T.A. es liderar este proceso desde un punto de vista integral y en los tres momentos fundamentales: en la acogida y diagnóstico inicial, durante el desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y en la transición al mercado laboral ordinario. En las reflexiones compartidas a lo largo de los diferentes grupos de trabajo y en las cuatro ediciones del seminario estatal, hemos identificado que el P.T.A. tiene un rol fundamental de acompañar y evaluar, que también es compartido por el P.T.P., aunque hemos tomado conciencia de la necesidad de este liderazgo. También constatamos que las funciones son distintas dependiendo del momento en que se encuentre la P.T.I. y que es necesaria una progresión de más a menos intensidad de la intervención en la medida que la P.T.I. avanza en su proceso hacia la autonomía.

Acompañar el plan de trabajo con las personas trabajadoras en inserción supone:

- Realizar la entrevista de acceso y el diagnóstico de empleabilidad para reconocer las competencias, habilidades y fortalezas de la P.T.I.
- Conocer y comprobar los objetivos/resultados que busca la P.T.I., con quien se ha de acordar el plan de trabajo.
- Identificar los recursos y servicios (formativos, de empleo, psicosociales, sanitarios, de vivienda), a los que se puede derivar a la P.T.I. porque son necesarios en su itinerario.
- Diseñar y poner en marcha el plan de trabajo de las personas trabajadoras en inserción. En cada momento se buscan y adecuan los recursos en función de las necesidades e intereses de las personas en proceso.
- Proponer y diseñar aquellas acciones formativas que son susceptibles de ser realizadas dentro de las empresas como parte de plan de trabajo.

- Seguir y evaluar el plan de trabajo, la progresión o no de cada P.T.I. Para ello, debe recoger toda la información necesaria durante las distintas fases en las que se desarrolla el itinerario, así como devolver información precisa de la evolución de la intervención a las personas trabajadoras en inserción.
- Acompañar en el tránsito, al finalizar el contrato, durante los meses que se determinen para apoyar a la persona en el acceso al nuevo puesto de trabajo.
- Coordinarse con el P.T.P.
- Registrar y custodiar los datos, documentos y seguimiento del proceso.
- Trabajar en red, clave en nuestra metodología de trabajo.
- Coordinación con los Servicios Sociales, Servicio Públicos de Empleo y con otras entidades y/o administraciones públicas que previamente han atendido y derivado a las personas a la E.I., a fin de obtener información sobre los aspectos sociales y ocupacionales e itinerarios seguidos previamente por la persona, así como la identificación de las necesidades a las que se deben dar respuesta.
- Coordinación con los servicios de orientación o con el personal técnico de empleo, en los casos en los que se realice la búsqueda de empleo desde instituciones distintas a la empresa.
- Intermediación y coordinación con quien asume la prospección e inserción al mercado laboral.

II.- Funciones del personal técnico de producción.

El rol fundamental del P.T.P. es formar profesionalmente, centrado en la ejecución de tareas y en el desarrollo de las competencias laborales de las personas trabajadoras en inserción. Probablemente es la figura que más tiempo pasa con las personas trabajadoras en inserción, generando un vínculo de confianza que refuerza el quehacer cotidiano. El P.T.P. es clave en el acompañamiento de cada una de las personas trabajadoras en inserción para que avance en el aprendizaje y adquisición de competencias profesionales. Sus funciones coinciden en algunas ocasiones con las del P.T.A., con una mirada compartida pero también con un prisma propio, al servicio del quehacer profesional de las personas trabajadoras en inserción.

Acompañar el plan de trabajo con la persona trabajadora en inserción supone:

- La ejecución de las tareas profesionales de la P.T.I., según el perfil profesional que desarrolle.
- Definición del puesto de trabajo y de las tareas que desempeña.
- Participación en la selección de las personas trabajadoras en inserción.
- Supervisión y seguimiento de las tareas propias de la actividad productiva realizadas por las personas trabajadoras en inserción.
- Participación en el registro del diagnóstico con el P.T.A., plan de trabajo y fichas de seguimiento de la P.T.I. Diagnóstico de capacitación y planificación de objetivos productivos.
- Responsable de la formación interna de las personas trabajadoras en inserción, relativa a las competencias técnicas específicas del puesto de trabajo concreto.
- Evaluación de la progresión de las P.T.I. en el puesto de trabajo.
- Coordinación con el P.T.A.
- Coordinación con el resto de personal técnico y personas directivas de la E.I. para colaborar en la creación de ambientes laborales positivos.
- Registro y custodia de los datos, documentos y seguimiento del proceso en el área profesional.

Así pues, los perfiles de producción y de acompañamiento son diferentes pero deben funcionar bajo el prisma de la cooperación, el dialogo, la escucha activa, la colaboración y la valoración de cada una de las personas profesionales que intervienen en el proceso para que esa conciliación de intereses funcione y siempre beneficie a las personas trabajadoras en inserción.

III.- Funciones que P.T.A. y P.T.P. han de compartir.

Tal y como se programa la evolución de las personas trabajadoras en inserción, el P.T.A. no puede, ni debe, estar ajeno a la vertiente productiva. Son agentes activos

de los procesos de acompañamiento, dispuestos a escuchar y entender la parte productiva. Una no tiene sentido sin la otra. El P.T.P. es un elemento clave para conseguir que cada P.T.I. avance en este proceso de aprendizaje y de adquisición de competencias personales y profesionales. Participando en cada uno de los pasos que se dan:

- Pasos previos a la selección, pronunciándose sobre qué perfil se busca según el momento en el que se encuentre la empresa, sus necesidades productivas y la búsqueda de equilibrio.
- En la selección propiamente dicha, que la decisión sobre qué persona es seleccionada también sea su decisión y que sea participe de otro tipo de argumentos tales como las necesidades reales del recurso, llegando así a una decisión compartida.

En el desempeño de estas funciones es fundamental la coordinación. Si la persona progresa adecuadamente, normalmente no hay conflicto de intereses entre las personas que se ocupan de los procesos técnicos de producción y acompañamiento, pero si no progresa adecuadamente, es importante estrechar la relación entre ambas figuras, partiendo de un análisis de la situación y una posterior toma de decisiones y puesta en marcha de mejoras que deben ser consensuadas.

En definitiva, los puestos de producción y de acompañamiento están definidos pero deben de funcionar bajo el prisma de la escucha, la colaboración y la valoración de cada una de las personas que intervienen profesionalmente, para que esa conciliación de intereses funcione.

3.- LA EVALUACIÓN FORMATIVA EN EL ACOMPAÑAMIENTO A LA INSERCIÓN.

La misión principal del P.T.A. y del P.T.P. en las EE.II. es velar por la progresión en el proceso de inserción o tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario, hacia un puesto de trabajo en una empresa ordinaria.

Todo el personal en la E.I. siempre debe estar al servicio de ese propósito y debe saber emplear los recursos disponibles a su alcance y aprovechar las oportunidades de su puesto para facilitar la progresión, el avance, la mejora de las personas trabajadoras en inserción.

En cierto modo, velar por esa progresión implica el ejercicio periódico de la evaluación, de la observación participante, de la retroalimentación y de la comunicación e información a la P.T.I. La evaluación es inherente a los roles tanto del P.T.A. como del P.T.P.

Gracias a la evaluación, se pueden desarrollar actuaciones que, individual o colectivamente, emplean los recursos al alcance de la E.I. y tratan de movilizar los que le son ajenos, que se encuentran en otros servicios e instituciones, a fin de contribuir al progreso en los procesos de inserción.

El acompañamiento y la evaluación en el contexto de trabajo son con frecuencia informales, aunque conviene dejar constancia de la evaluación y la corrección. Mediante esta evaluación formativa, el personal técnico de la E.I. establece normas de trabajo y de conducta, aprovecha como situación de aprendizaje los errores cometidos, motiva para aprendizaje, dialoga para tratar de hacer explícito gran parte del aprendizaje que es tácito, procura aprovechar el saber que trae consigo la persona en inserción y trata de aumentar el caudal de conocimiento práctico de que dispone.

Como el acompañamiento se lleva a cabo entre roles que pueden recaer en personas distintas, es preciso conseguir que los criterios de evaluación que emplean tanto el P.T.A. como el P.T.P. sean compartidos, estables, claros y concisos; así como que hagan referencia en lo posible al perfil profesional y al puesto de trabajo, que es la clave del acompañamiento en la empresa. Cuanto más dependan de las personas trabajadoras en inserción, de cada una de esas personas, más complicado resultará acompañarlas en el proceso hacia la autonomía.

4.- VARIACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES A LO LARGO DEL PROCESO DE INSERCIÓN.

La inserción dentro de la empresa es un proceso que puede durar hasta tres años, pero puede no agotarse ese tiempo. En cualquier caso, el tiempo ha de estar en función de la evolución de la persona a lo largo de ese proceso, es un recurso más que podemos manejar. Esa evolución depende no tanto de la carga de trabajo en la empresa, que en condiciones normales tendría que ser similar con el paso del tiempo; sino del tipo de relación, del grado de exigencia, de la formación y de la corrección que tanto el P.T.A. como el P.T.P. hacen para que el tránsito por la E.I. sea un proceso de progresiva normalización.

Pensamos en este proceso de formación, que es intencional, como una **secuencia de trabajo** (ver figura 10). Esta secuencia requiere una variación en las funciones que realiza el personal técnico o, al menos, en la forma de realizarlas. No hablamos aquí del estilo de trabajo, sino de una forma de relacionarse que debe ir transformándose con el paso del tiempo, para que la P.T.I. pueda ir pasando de una situación de mayor dependencia (en lo personal, en lo profesional, en lo sociolaboral) a una de mayor autonomía. Si no varía esa forma de relación, será difícil que haya una progresión.

En esta secuencia de trabajo, muchas de las funciones del personal técnico están presentes constantemente, pero el peso de cada función es distinto en cada fase. Es decir, el tránsito de la dependencia a la autonomía que se produce en la E.I. es posible gracias a una acción coordinada en la que, sin perder de vista el conjunto, en cada fase tienen más peso unas funciones que otras.

Para que aumente la autonomía de las personas trabajadoras en inserción es necesario comenzar desde una situación de mayor dependencia, en la que priman las funciones de conocimiento y diagnóstico de los casos, identificando los factores que intervienen y definiendo las medidas de actuación. El grueso de la intervención se sitúa en la fase de seguimiento, donde confluyen varias funciones

PTA / PTP

PTA / PTP

PTA

Acogida

Desempeño laboral

Transición



+ DEPENDENCIA

+ AUTONOMÍA

Fig. 10: EVOLUCIÓN CÍCLICA DE LA DEPENDENCIA A LA AUTONOMÍA

que se desempeñan según las circunstancias de cada persona. Al principio, tienen más protagonismo las funciones de orientación, formación y asesoramiento, por encima de las funciones de seguimiento, supervisión y evaluación. Pero el protagonismo de las funciones se invierte conforme avanza el proceso de inserción y las personas trabajadoras en inserción van siendo más autónomas. Por último, en la fase de transición al mercado laboral ordinario, la autonomía ha de ser acorde a los parámetros e indicadores que advierten a las personas trabajadoras en inserción que están preparadas para salir hacia el mercado de trabajo. Aquí destacan las funciones de mediación y prospección.

Esa evolución desde una situación de dependencia hacia un aumento de la autonomía personal es lo que hemos representado, de forma esquemática, en las tablas 1 a 3¹⁴. En estas tablas, prestamos atención a tres elementos importantes de cualquier proceso formativo: la selección del contenido que se ha de transmitir, el ritmo en la distribución de lo que se enseña y los criterios de evaluación. En cada una de estas tres categorías del proceso formativo se han de poder ver las competencias técnico-profesionales, sociolaborales y personales que constituyen el contenido de la formación en las EE.II.

El paso de la dependencia a la autonomía está establecido en torno a las tres fases de acogida, desempeño laboral y transición al mercado laboral ordinario. Pues bien, la primera y la última en su conjunto ocupan algo menos de un tercio del tiempo total del proceso de acompañamiento, mientras que la fase intermedia, la de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, es la que ocupa algo más de los otros dos tercios del tiempo. Sin duda, es la más larga, con frecuencia se producen idas y venidas, avances y retrocesos. Esta es la razón por la que en la fase intermedia es donde más claramente se ha de dar y de ver el cambio en el modo de relación que supone el acompañamiento.

¹⁴ Adaptadas de Marhuenda y Navas, 2013.

Tabla 1: Selección de los contenidos del acompañamiento¹⁵

	ACOGIDA	DESEMPEÑO LABORAL		TRANSICIÓN
COMPETENCIAS	Control externo	Mayor dependencia	Mayor autonomía	Autocontrol
Técnico-profesionales	P.T.P. establece las características que hacen aceptable la tarea, sin permitir que la P.T.I. la defina	P.T.P. establece las características que hacen aceptable la tarea, permitiendo ocasionalmente, por motivos personales, que la P.T.I. la defina	P.T.P. establece las características que hacen aceptable la tarea, permitiendo que la P.T.I. intervenga en la definición para mejorar la producción	P.T.P. permite que la P.T.I. realice las tareas como estime más conveniente
Sociolaborales	P.T.P. y P.T.A. establecen el grado apropiado de comprensión de las demandas, a las que se ha de adaptar la P.T.I.	P.T.P. y P.T.A. permiten variaciones sobre el grado de comprensión apropiado, atendiendo a motivos personales de la P.T.I.	P.T.P. y P.T.A. permiten ocasionalmente variaciones sobre el grado de comprensión apropiado, siempre que la P.T.I. se desvíe por asuntos relativos a la producción	P.T.P. y P.T.A. permiten a la P.T.I. su propia interpretación de la comprensión de las demandas
Sociolaborales	P.T.A./P.T.P. indican pero permiten distintas formas de relaciones con otras personas según estime la P.T.I.	P.T.A./P.T.P. indican cómo tendrían que ser las relaciones con otras personas, permitiendo variaciones en función de circunstancias personales de la P.T.I.	P.T.A./P.T.P. indican cómo tendrían que ser las relaciones con otras personas, permitiendo variaciones en función de la producción	P.T.I. sabe cómo tendrían que ser las relaciones con otras personas y actúa en consecuencia
Personales	P.T.A. es el único que indica qué competencias se han de desarrollar	P.T.A. acepta variaciones en esas competencias en función de necesidades personales de la P.T.I.	P.T.A. acepta variaciones en esas competencias, en función de la producción	P.T.A. permite a la P.T.I. definir el desarrollo de las competencias

¹⁵ P.T.A.: Personal técnico de acompañamiento; P.T.P.: Personal técnico de producción; P.T.I.: Persona Trabajadora en inserción.

Tabla 2: Ritmo de progresión

	ACOGIDA	DESEMPEÑO LABORAL		TRANSICIÓN
COMPETENCIAS	Control externo	Mayor dependencia	Mayor autonomía	Autocontrol
Técnico-profesionales	P.T.P. permite a cada P.T.I. que progrese a su propio ritmo	P.T.P. es ocasionalmente flexible con el ritmo de adquisición si hay motivos personales de la P.T.I.	P.T.P. es ocasionalmente flexible con el ritmo de adquisición, si la demora es por motivos de la producción	P.T.P. indica el tiempo necesario para adquirir las competencias sin permitir demoras
Sociolaborales	P.T.A./P.T.P. indican el tiempo necesario para conseguir las competencias sociales y de desempeño laboral, no permitiendo demoras	P.T.A./P.T.P. son ocasionalmente flexibles con los plazos si hay motivos personales de la P.T.I.	P.T.A./P.T.P. son ocasionalmente flexibles con el ritmo de adquisición, si la demora es por motivos de la producción	P.T.A./P.T.P. permiten a cada P.T.I. que progrese a su propio ritmo
Personales	P.T.A. indica el tiempo necesario para conseguir las competencias personales, no permitiendo demoras	P.T.A. es ocasionalmente flexible con el ritmo de adquisición, si la demora es por motivos personales	P.T.A. es ocasionalmente flexible con los plazos si hay motivos relativos a la producción	P.T.A. permite a cada P.T.I. que progrese a su propio ritmo

Tabla 3: Criterios de evaluación y transición entre fases del proceso

	ACOGIDA	DESEMPEÑO LABORAL		TRANSICIÓN
COMPETENCIAS	Control externo	Mayor dependencia	Mayor autonomía	Autocontrol
Técnico-profesionales	P.T.I. conoce cuál es el desempeño apropiado. P.T.P. no permite salirse de ese patrón y explica cuidadosamente por qué y cómo	P.T.I. es consciente de forma genérica del desempeño correcto porque P.T.P. sólo insiste en algunos aspectos de ese desempeño	P.T.P. permite a cada P.T.I. desarrollar sus propios criterios de desempeño siempre que el resultado final sea apropiado	Cada P.T.I. desarrolla sus propios criterios para evaluar el desempeño correcto de la tarea contando con la supervisión del P.T.P.
Sociolaborales	P.T.I. vive sin considerar las consecuencias de sus acciones para las y los trabajadores ni para la empresa	P.T.A. y P.T.P. promueven las interpretaciones apropiadas de las demandas que hace la P.T.I. cuando tienen que ver con motivos personales	P.T.A. y P.T.P. promueven las interpretaciones apropiadas de las demandas que hace la P.T.I. cuando tienen que ver con asuntos relativos a la producción	P.T.I. sabe cómo interpretar adecuadamente las demandas de las situaciones, así como sus implicaciones para las y los trabajadoras/es y la empresa
Personales	P.T.I. es incapaz de reconocer y aceptar su responsabilidad en la vida cotidiana en la empresa	P.T.I. es capaz de reconocer y aceptar su responsabilidad en la vida cotidiana en la empresa si cuando hay conflictos tienen que ver con la producción	P.T.I. es capaz de reconocer y aceptar su responsabilidad en la vida cotidiana en la empresa si cuando hay conflictos tienen que ver con asuntos personales	P.T.I. diferencia claramente las circunstancias personales propias y de los/as compañeros/as

Las tablas precedentes nos muestran cómo se trabajan los tres tipos de competencias en la relación pedagógica y en qué consiste el proceso de acompañamiento a la inserción dentro de la empresa. Esas competencias son susceptibles de estar sometidas a distintos grados de control, en una evolución desde la atención a las demandas de la P.T.I. hacia las demandas del puesto de trabajo, que será lo que indique que la P.T.I. puede abandonar la E.I. y buscar empleo en el mercado de trabajo ordinario. Así pues, las tablas nos indican el sentido en el que debe producirse la relación, el sentido en el que debe ir pasándose de mayor a menor control.

En las **competencias técnico-profesionales**, relativas a la producción, se pretende lograr que al término de la relación sean las personas trabajadoras en inserción quienes hayan interiorizado los referentes de la producción y puedan, por lo tanto, valerse por sí mismas, teniendo y aplicando criterios propios.

Las **competencias sociolaborales** también tienen una lectura de izquierda a derecha de las tablas, es decir, de la dependencia a la autonomía, del peso marcado por las circunstancias personales al que marcan las circunstancias laborales. Esto quiere decir que el P.T.A. y el P.T.P. atienden en los primeros momentos más a las demandas de las personas trabajadoras en inserción, y prestan más atención a esas circunstancias personales, para ir posteriormente exigiendo que se prioricen las circunstancias de la producción y el desempeño apropiado del puesto de trabajo. Cuando la P.T.I. es capaz de atender a las demandas del puesto de trabajo y posponer o aplazar circunstancias personales, es cuando puede estar en situación de realizar el tránsito al mercado de trabajo ordinario, puesto que en ese momento es capaz de asumir que este mercado tiene unas exigencias sobre las personas que es razonable cumplir para conservarlo, en función del resto de beneficios que trae consigo un puesto de trabajo decente y remunerado.

En el caso de las **competencias personales**, a las que suele prestar más atención el P.T.A., el control es más laxo al principio: El proceso de inserción pasa por respetar los tiempos de cada P.T.I., sus circunstancias personales, saber esperar al momento oportuno. Por eso priman los aspectos personales. El avance en el proceso de

inserción está condicionado a que esos factores pasen a segundo plano a medida que el personal en inserción va normalizando su vida laboral y asumiendo que el trabajo y la producción establecen también unos ritmos y unas pautas a los que con frecuencia hay que someter los deseos y circunstancias personales. En estos casos, la relación pedagógica evoluciona desde un control más débil a uno más fuerte. Con el paso del tiempo, se espera del personal en inserción más capacidad de adaptación, incluso de renunciar a necesidades del momento, en función de esa normalización que proporciona el puesto de trabajo.

Los **cambios en la relación son fruto tanto del progreso de la P.T.I. como de una expectativa distinta del P.T.A. y del P.T.P.**, que va situándose ante las personas trabajadoras en inserción de forma distinta, les van comunicando esas expectativas de forma clara y consiguen que haya un avance en el proceso de inserción, manejando así los posibles estancamientos y retrocesos en la transición hacia el mercado de trabajo ordinario.

A esta evolución en la relación pedagógica podemos añadir ahora también contenidos específicos que deben ocupar esa relación en cada una de las fases.

a.- **Acogida y diagnóstico inicial.**

En este momento se **inicia la relación** entre empresa y P.T.I., la cual rige el proceso de inserción de las personas trabajadoras en inserción y configura las responsabilidades que asume cada parte. Hablamos del **punto de partida** del acompañamiento.

Se trata de la primera toma de contacto entre el P.T.A. y las personas trabajadoras en inserción, por lo que las pautas de actuación son marcadas desde la E.I., **informando** a las personas trabajadoras en inserción de lo que es la E.I., qué ofrece, la metodología de trabajo y su implicación como parte activa del proceso de inserción asumiendo la responsabilidad del compromiso que conlleva un contrato de trabajo. De este modo, se define el tipo de relación formativa-profesional que se establece entre las personas trabajadoras en inserción que deben ser protagonis-

tas de sus propios procesos de inserción y el personal técnico de las EE.II., por lo que el P.T.A. y el P.T.P. deben recibir y clarificar la demanda, qué se pretende obtener del servicio (por ejemplo ayuda a la búsqueda de empleo; un trabajo; alguna actividad para ocupar significativamente el tiempo; orientación, etc., o si la demanda es propia o inducida, si accede al servicio de forma voluntaria o es decisión del equipo profesional del servicio que deriva, la familia...). Tanto si la demanda es propia como si es inducida, conviene determinar cuáles son las **expectativas** en relación al servicio de inserción. Es decir, ¿cómo cree la persona que se la puede ayudar desde el servicio de inserción?

Una vez que se confirma la **idoneidad del recurso** y la persona interesada acepta voluntariamente a participar en el proceso, el P.T.A. se encarga de diseñar el itinerario de inserción junto con la P.T.I. a través de entrevistas individuales, centrándose en la recogida de datos personales que nos indican sus necesidades, carencias y aspiraciones. El rol del P.T.P. es el de apoyo en la realización del itinerario con respecto al área de competencias laborales.

Además se potencia la **creación del vínculo con el personal técnico**, lo que permite generar adhesión al proceso y al programa o servicio de inserción, estableciendo las pautas del encuadre y el rol de cada cual en el proceso de inserción.

b.- Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.

Es preciso poner el énfasis en:

- a) La formación orientada a la obtención de titulación o cualificación profesional, así como la disposición a aprender y continuar haciéndolo.
- b) Iniciar también el proceso de orientación, confirmando expectativas profesionales.
- c) Todo lo referido al desarrollo de la empleabilidad, con especial atención al cumplimiento de la asistencia y la puntualidad, así como a la centralidad del trabajo.

En esta fase es **más importante valorar el progreso que el tiempo**, a diferencia de la fase de acogida. Las cuestiones personales deben pasar a segundo plano para dar más atención a las aptitudes y actitudes para el desempeño del puesto de trabajo.

Una vez concretado el plan de trabajo, nos encontramos en la fase de formación, donde el compromiso a destacar es su **integración en el grupo** con el resto de la plantilla, trabajar con el personal técnico los aspectos relacionados con las habilidades sociales y **cumplir con las tareas profesionales encomendadas**.

Al mismo tiempo que se desarrollan el resto de acciones, las personas trabajadoras en inserción reciben información para conocer mejor su propia situación socio-laboral y los recursos que se encuentran a su alcance, así **se les hace partícipes de su progresión, implicándose en la transformación** de las circunstancias que condicionaron su situación inicial.

Para alcanzar los objetivos planteados en esta fase, debe asimilar adecuadamente las destrezas y habilidades específicas de su tarea, además de saber dónde buscar oportunidades para la formación profesional que ha escogido anteriormente, cumpliendo más adelante con esa formación, pero también debe conocer, respetar y adaptarse a la normativa interna tanto de la entidad como la específica del proyecto de inserción. Se promueve el aprendizaje, si fuera necesario, de nociones básicas sobre las nuevas tecnologías que tengan una estrecha relación con la mayoría de las exigencias laborales en la actualidad.

En este punto, el P.T.I. avanza hacia una nueva perspectiva sobre el mundo laboral y sus posibilidades: Es conveniente procesar con buena actitud los conocimientos que se le facilitan, así como demostrar la iniciativa propia para decidir sobre su proyecto personal y futuro profesional con la ayuda del personal técnico.

El P.T.A. tiene a su cargo el seguimiento del itinerario, la formación en habilidades sociales y de comunicación y la mejora de las condiciones de vida y salud.

El P.T.P. tiene a su cargo el seguimiento del puesto de trabajo, la formación de hábitos de trabajo, la promoción de la conciencia sobre las necesidades de aprendizaje, la formación en el puesto de trabajo y la adquisición de protocolos de producción.

La coordinación entre ambos roles, que es con frecuencia informal y verbal; ha de llegar a **alcanzar acuerdos claros** sobre los que poder contrastar. Es conveniente que dicha coordinación esté registrada mediante herramientas que más tarde faciliten el estudio y evaluación del caso. La información recogida **refleja unos indicadores sobre el estado del proceso** de inserción, facilitando la decisión de propuesta de la P.T.I. para pasar a la última fase de transición.

c.- Transición al mercado laboral ordinario.

Desde la perspectiva de empresas pequeñas es importante estandarizar esta fase. El tiempo del contrato marca el plazo para salir de la E.I., por lo que conviene concienciar con antelación y reforzar el papel de la orientación y búsqueda de empleo, pero preparar también a la P.T.I. para poder ocupar su tiempo durante un posible periodo de desempleo.

En este momento adquieren más importancia las **técnicas** para manejar los recursos existentes hacia la **búsqueda de empleo** efectiva: Con ello nos referimos a las herramientas, mecanismos y estrategias necesarias para acercarse al mercado de trabajo ordinario. Tales actividades recaen en la persona que asume la función de orientación laboral, que desarrolla los contenidos sobre la denominada B.A.E. (Búsqueda Activa de Empleo), evaluando posteriormente sus conocimientos sobre estos recursos.

Por otra parte, es la fase en la que las personas trabajadoras en inserción son más productivas, por lo que conviene **diferenciar bien la producción dentro del horario laboral y las tareas de la búsqueda de empleo que deben llevar a cabo fuera de ese horario**, acercándole así a una situación de normalidad.

El protagonismo y la autonomía en el momento de la salida de la E.I. corresponde a la P.T.I. Es importante poder dotarle de un puesto en el mercado ordinario pero es una responsabilidad que debe asumir cada persona como una parte fundamental de la culminación de su proceso de inserción. **Es el momento de cerrar** y revisar en el plan de trabajo, qué áreas necesitan mejora y cuáles son los puntos fuertes de esa persona.

Es necesario pasar del seguimiento a la evaluación. Empezar a usar las tutorías perdiendo protagonismo el P.T.A. y P.T.P. y ganándolo la P.T.I. Es preciso separar las acciones de la E.I. de las que no le son propias. **Las EE.II. deben dejar de hacer cosas para que comiencen a hacerlas las personas trabajadoras en inserción.** Sin el mínimo de autonomía, el tránsito al mercado laboral ordinario no será viable. Las acciones de formación profesional y acreditación, iniciadas en la etapa anterior, corresponden ahora claramente a la P.T.I y no a la E.I.

La P.T.I. tiene que tomar conciencia de cuál es su situación en relación al mercado de trabajo ordinario y en esta fase, mucho más que en las anteriores. Ha de quedar claro que las EE.II. son una herramienta en un itinerario más amplio de recursos sociales, así como también de recursos empresariales.

Como función paralela a la del personal técnico de la E.I., no podemos olvidar la función de prospección laboral, que nos ayuda a poner en contacto a las personas en procesos de inserción con las empleadoras, provocando encuentros entre ambas partes que culminen con una posible contratación, alejada de prejuicios y estigmas sociales.





VI.- CONCLUSIONES

Es difícil resumir en pocas frases la vida, la reflexión y el saber hacer que hay detrás de las palabras de este manual, pero hay una que no debería faltar, gratitud.

Gratitud hacia todas aquellas personas que durante años han luchado y están luchando para que las EE.II. tengan un reconocimiento y una visibilidad como auténticos instrumentos claves para la inclusión social y laboral de las personas, especialmente para aquellas que más difícil lo tienen.

Gratitud también hacia aquellos y aquellas profesionales que trabajan en estas EE.II. y entienden, y así es su práctica profesional, que entre las medidas de intervención, el acompañamiento socio-educativo y laboral se convierte en uno de los procesos más potentes para el avance de la autonomía personal y profesional de las personas que durante un periodo determinado participan de un itinerario de inserción. Sin ellos y ellas, sin su práctica, sin su reflexión, este manual no podría haber sido escrito. Y, cómo no, para todas aquellas personas que a través de los contratos de inserción colaboran en los servicios de las EE.II. y depositan su confianza y su energía en recorrer un camino desde la cercanía de las otras personas.

El trabajo de cinco años con personal técnico de todo el territorio español ha posibilitado el consenso sobre la que ya podemos llamar “nuestra metodología”, la cual ha quedado plasmada en este manual y que ofrecemos a todas aquellas entidades y profesionales, siempre que quieran trabajar desde unos principios metodológicos que sea consecuentes con un principio ético que compartimos profundamente: “la dignidad de las personas es incuestionable” y el trabajo, el empleo, los contextos laborales tienen que posibilitar y facilitar esta experiencia de dignidad.

A continuación, presentamos los principales acuerdos sobre el proceso de acompañamiento social y laboral a los que hemos llegado a través de este manual.

A.- EN RELACIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL Y EDUCATIVO.

- Definimos el proceso de acompañamiento como una relación pedagógica que tiene como objetivo principal el logro de la autonomía personal en tres dimensiones: personal, sociolaboral y profesional. Siendo estas tres dimensiones en las que las EE.II. promueven la adquisición de competencias.
- En general, podemos identificar tres fases en el proceso de acompañamiento: acogida y diagnóstico inicial, desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y transición al mercado laboral ordinario.
- El acompañamiento que realizamos en las EE.II. lo hacemos con personas que vienen derivadas de los servicios sociales o de empleo. Es habitual que estas personas estén ya participando en otros programas o itinerarios y sean acompañadas por profesionales de otras entidades o servicios especializados donde se trabajan una serie de elementos sociales que pueden incidir en el acceso al empleo. Nos referimos a elementos de carácter familiar, económico, sanitario, de vivienda y cobertura de necesidades básicas, por citar algunos ejemplos. La experiencia nos dice que es importante conocer y, en algunos casos, intervenir sobre estos condicionamientos. En este sentido, hemos encontrado un consenso en la necesidad de atender a estos elementos como contenidos a tener en cuenta en la coordinación con los servicios sociales y los de empleo, sin que el liderazgo de esta tarea recaiga, necesariamente, en el P.T.A.

B.- EN RELACIÓN A LAS COMPETENCIAS.

- El concepto de competencia adquiere connotaciones variadas en función del contexto en el que se utiliza pero, sobre todo, tiene distintas maneras de aplicarse, lo que ha favorecido una cierta indefinición del término o, por lo menos, maneras muy diferentes de expresarse.

- La variedad de estructuras empresariales de inserción, los contextos socioeconómicos y políticos variados en los que operan y el carácter marcadamente individualizado de los procesos que se desarrollan en las EE.II. tienen serias implicaciones sobre las competencias básicas que un proceso que se realiza en este contexto tiene que garantizar para poder alcanzar el objetivo de la incorporación laboral de las personas a las que acompaña una vez finalizados sus itinerarios. En el caso de las EE.II. nos estamos refiriendo a la adquisición de competencias básicas que se obtienen a través de un proceso de acompañamiento realizado en un contexto laboral.
- Entendemos que la existencia de diversas orientaciones, así como las diversas modalidades de empresas, nos lleva a formular un modelo de competencias que sea flexible, que nos permita recoger competencias que se puedan definir con facilidad; abierto, que no se refiera a una propuesta única; y de fácil aplicación. A pesar de la heterogeneidad, existen una serie de competencias más o menos comunes y que se han agrupado en torno a tres grandes áreas: técnico-profesionales, contenidos específicos asociados a una profesión; sociolaborales, relacionadas con la manera de enfrentarse a una tarea y a las relaciones sociales que se producen en el contexto laboral; y personales, competencias básicas que llevan a la persona a alcanzar un nivel de desarrollo personal que permita el ejercicio de una ciudadanía activa.

C.- EN RELACIÓN A LOS PERFILES PROFESIONALES PRESENTES EN LAS EE.II. Y SUS FUNCIONES.

- Al hablar de personal técnico en las EE.II. estamos pensando en la siguientes figuras: gerente, personal técnico de producción, personal técnico de acompañamiento, técnicos/as sociales, orientadores/as laborales, trabajadores/as sociales,... la primera conclusión es que las figuras para el acompañamiento presentes en la empresa son: el personal técnico de acompañamiento, el personal técnico de producción y el personal de gerencia. El resto

de las figuras para el acompañamiento bien pueden estar en la red pública (Servicios Sociales, Servicios de Empleo) o en la entidad promotora, sin que necesariamente formen parte de la E.I.

- Se ve necesaria la presencia de la gerencia no solamente en funciones económicas, sino también como garantía de que los procesos de las personas se realizan.
- No se puede dar un trabajo de acompañamiento al proceso de inserción sin la necesaria coordinación entre las diferentes figuras para el acompañamiento. Deben existir espacios de coordinación formalizados, temporalizados y marcados, sin perder la frescura de la informalidad.
- Creemos importante remarcar que el P.T.P. es el responsable del área laboral, que el P.T.A. es el responsable del área personal y que el área sociolaboral es competencia a partes iguales de las dos figuras técnicas, la de producción y la de acompañamiento.
- A modo de conclusión: el P.T.A. acompaña en el proceso de autonomía de la persona, el P.T.P. es el encargado de formar y capacitar en competencias técnico-laborales y la gerencia garantiza que se lleve a cabo el proceso de inserción.

D.- EN RELACIÓN A LAS HERRAMIENTAS.

- Las herramientas que propone este manual deben simplificar nuestro trabajo, mejorarlo y facilitarlo. Tras el esfuerzo colectivo por acordar criterios de trabajo profesionales y conseguir una cierta homogeneidad en el lenguaje que empleamos, hemos conseguido ponernos de acuerdo en cuatro herramientas básicas: Diagnóstico, Plan de Trabajo, Ficha de Seguimiento y Plan de Transición.
- Son herramientas suficientemente abiertas para que cada empresa pueda adaptarlas a su propia situación pero también suficientemente cerradas para que pueda intercambiarse la información entre unas y otras. Invitamos a

hacer uso de las mismas, no como un añadido a las que ya tenemos y funcionan. No queremos duplicar trabajo ni registrar información innecesaria. Si ya tenemos las nuestras, habrá que ver si son más precisas, sencillas y eficaces que las que se proponen en el manual. Si no tenemos, podemos emplearlas, son sencillas de manejar y reflejan los procedimientos, fases y modos de hacer que se indican en el manual.

Es claro que todo el trabajo que se desarrolla en las EE.II., la metodología desplegada en ellas, no se agota con este manual. Lo que aquí aportamos es fruto del trabajo en red realizado durante estos años. Sin duda, ésta ha sido nuestra experiencia, enriqueciendo los recursos de cada territorio al tiempo que nos ha facilitado la autocrítica para seguir mejorando nuestro quehacer profesional.

Acompañar para mejorar las competencias de las personas, porque ser competentes nos ayuda a ser más autónomas y favorece el ejercicio de la ciudadanía activa.

Acompañar porque creemos que la realidad personal, social y política se puede cambiar.

Acompañar a las personas para conseguir una sociedad más inclusiva.

Acompañar porque creemos que las empresas pueden mejorar su servicio a las personas, cultivar su dignidad sin dejar de ser productivas.

Acompañar porque el trabajo, el empleo, es fuente de vida para las personas.

Deseamos que este trabajo favorezca la comprensión de nuestra práctica profesional así como que ayude a mejorarla. A todos y todas mucho ánimo y disciplina para su puesta en práctica.

Equipo técnico mixto de acompañamiento social

VII.- EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS

Como ya hemos indicado, las herramientas que propone este manual deben simplificar nuestro trabajo, mejorarlo y facilitarlo. Mientras hacíamos este esfuerzo colectivo por acordar criterios de trabajo profesionales y aproximar el lenguaje que empleamos en nuestro trabajo, cada empresa, en su cotidianeidad, con frecuencia ha ido preparando sus propias herramientas, tomando prestadas algunas de otras instituciones y adaptándolas al buen hacer de sus profesionales. En 2009, ya veíamos el abanico desconcertante de numerosísimas herramientas de diagnóstico al tiempo que comprobábamos la ausencia de herramientas en otras fases del proceso: Eran herramientas muy heterogéneas, idiosincrásicas, particulares, con solapamientos, inconsistentes entre las distintas etapas y en ocasiones, ineficientes. Tantas pegas que se volvían inútiles y acabábamos por no usarlas o por usarlas a medias.

Las cuatro herramientas básicas que han sido consensuadas y en cierto modo estandarizadas, responden a esa aproximación en el lenguaje y al acuerdo sobre los procesos. Una de las ventajas de estas cuatro herramientas es su carácter secuencial, el encadenamiento que facilitan entre las distintas fases del proceso de acompañamiento en la E.I. Sus criterios de uso están en este documento, que es su manual de instrucciones. Al ser las herramientas registros escritos que contienen datos personales de la P.T.I., son útiles para el trabajo con ella, pero también para poder compartir con el resto de profesionales que participan del proceso de inserción. Las herramientas han de facilitar la coordinación entre distintos agentes, también de aquellos que están fuera de la empresa.

De esta manera, las herramientas también brindan un sistema de registro de información unificado. El acompañamiento, como práctica profesional, incluso permitiendo distintas formas de hacer (tanto metodologías como estilos personales

y profesionales), puede ser registrado de forma similar. Las herramientas están al servicio del itinerario, así, los procesos de acompañamiento pueden seguir patrones similares (el manual apunta en esa dirección), aunque hayan de ajustarse a cada persona.

Reiteramos nuestra invitación a emplear estas herramientas con el convencimiento de que serán útiles para mejorar los procesos de acompañamiento, para el progreso personal, laboral y social de las personas que dan sentido a nuestro trabajo. Si ya tenemos las nuestras, habrá que ver si son más precisas, sencillas y eficaces que las que se proponen en el manual. Son fruto del esfuerzo colectivo, y desde ese reconocimiento las compartimos. Son propias, no tomadas de prestado, no un collage. Sobre todo, están para ser usadas, puestas a prueba. Para ser mejoradas. Para hacerlas más eficaces y eficientes con el uso. Para que sean más precisas. Para mejorar el trabajo profesional en el desarrollo de los itinerarios individuales de inserción.

Se pueden encontrar estas herramientas en los sitios web de FAEDEI y AERESS.

FAEDEI:

<http://www.faedei.org/es/documentacion/personal-de-acompanamiento>

AERESS

<http://www.aeress.org/Documentacion/Informes-y-estudios>

DATOS DEL PROCESO DE INSERCIÓN

GUARDAR

IMPRIMIR PDF

INICIO

FECHA DE INICIO DEL PROCESO

FECHA DE LA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN

DATOS EMPRESA DE INSERCIÓN

Insertar logotipo	RAZÓN SOCIAL				C.I.F.	
	ACTIVIDAD					
DOMICILIO			C.P.	CIUDAD	PROVINCIA	
TELÉFONO	FAX	WEB		E-MAIL		

DATOS PERSONA TRABAJADORA EN INSERCIÓN (PTI)

DATOS PERSONALES DE CONTACTO

APELLIDOS			NOMBRE			DNI/NIE	
FECHA NACIMIENTO	LUGAR NACIMIENTO		EDAD	NACIONALIDAD			
DOMICILIO			C.P.	CIUDAD	PROVINCIA		
TELÉFONO 1	TELÉFONO 2		E-MAIL				

DATOS ACADÉMICOS

OTROS	OTROS (especificar)	
-------	---------------------	--

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DIAGNÓSTICO

GUARD

IMPRIMIR

INICIO

NOMBRE		DNI/NIE	
EMPRESA		FECHA INICIO CONTRATO	
PERSONAL TÉCNICO PRODUCCIÓN (PTP)		PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO (PTA)	
PUESTO DE TRABAJO		FUNCIÓN:	

ESCALA DE VALORACIÓN

Competencias que la persona no tiene	1	Competencias que la persona tiene adquiridas	3
Competencias que la persona manifiesta a veces	2	Supera ampliamente el nivel requerido	4
		No evaluable / No pertinente	0

ÁREA

VALORACIÓN

COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES

Competencias referidas a la profesión concreta

Competencias relacionadas con seguridad e higiene

COMPETENCIAS SOCIO-LABORALES (Ver figura 4 del Manual)

SOCIALES E INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL

COMPETENCIAS BÁSICAS

PLAN DE TRABAJO

GUARDAR

IMPRIMIR

INICIO

NOMBRE		DNI/NIE	
EMPRESA		FECHA INICIO CONTRATO	
PERSONAL TÉCNICO PRODUCCIÓN (PTP)		PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO (PTA)	

OBJETIVOS GENERALES PARA EL PROCESO EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN

-
-
-

ÁREA	OBJETIVOS	ACCIONES	CALENDARIO
TÉCNICO-PROFESIONAL			
1. Competencias referidas a la profesión concreta			
2. Competencias relacionadas con la seguridad e higiene			
SOCIO-LABORAL			
COMPETENCIAS SOCIALES E INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL			
1. Comunicación			
2. Autocontrol			
Trabajo en equipo			
Defensa de derechos y gestión de las relaciones laborales			
Acceso al empleo			

PLAN DE TRANSICIÓN

GUARDAR

IMPRIMIR

INICIO

NOMBRE		DNI/NIE	
EMPRESA		FECHA FINALIZACIÓN CONTRATO	
PERSONAL TÉCNICO PRODUCCIÓN (PTP)		PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPañAMIENTO (PTA)	
SERVICIO DE ORIENTACIÓN / INTERMEDIACIÓN		ORIENTACIÓN / INTERMEDIACIÓN	

EVALUACIÓN FINAL DEL PLAN DE TRABAJO

ÁREA		LOGROS ALCANZADOS	ÁREAS DE MEJORA
1.	COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES		
2.	COMPETENCIAS SOCIALES E INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL		
	COMPETENCIAS METODOLÓGICAS / ACTITUDES		
	COMPETENCIAS PERSONALES		
	OTROS ELEMENTOS SOCIALES (vivienda, salud, familia, otros...)		

BALANCE DE LA PERSONA EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN

DEFINICIÓN DE OBJETIVO PROFESIONAL

OBJETIVOS

ACCIONES

SE

GUARDAR

ELIMINAR ESTE SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO

IMPRIMIR PDF

INICIO

NOMBRE		DN/NIE	
EMPRESA		FECHA INICIO CONTRATO	
PERSONAL TÉCNICO PRODUCCIÓN (PTP)		PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO (PTA)	

ESCALA DE VALORACIÓN

Competencias que la persona no tiene	1	Competencias que la persona tiene adquiridas	3
Competencias que la persona manifiesta a veces	2	Supera ampliamente el nivel requerido	4
		No evaluable / No pertinente	0

ÁREA	OBJETIVOS	ACCIONES	Seguimiento año												
			F	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
TÉCNICO PROFESIONAL															
1. Competencias referidas a la profesión concreta															
2. Competencias relacionadas con la seguridad e higiene															
SOCIO-LABORAL															
COMPETENCIAS SOCIALES E INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL															
1. Comunicación															
2. Autocontrol															
3. Trabajo en equipo															
4. Ejercicio de derechos y obligaciones y gestión de las relaciones laborales															
Búsqueda activa de empleo															
ACTITUDES BÁSICAS / ACTITUDES BÁSICAS															

VIII.- GLOSARIO

(DE TÉRMINOS ADAPTADOS AL MANUAL)

1.- EMPRESA DE INSERCIÓN (E.I.) (sing.) / EMPRESAS DE INSERCIÓN (EE.II.) (plural).

Denominación de las empresas.

2.- PERSONA TRABAJADORA EN INSERCIÓN (P.T.I.).

Denominación de la persona que realiza su proceso de inserción sociolaboral mediante contrato laboral en las empresas de inserción.

3.- PERSONAL TÉCNICO EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN.

Denominación del personal técnico que interviene con las personas trabajadoras en inserción en la E.I.:

- **PERSONAL TÉCNICO DE ACOMPAÑAMIENTO (P.T.A.).**
- **PERSONAL TÉCNICO DE PRODUCCIÓN (P.T.P.).**

4.- ACOMPAÑAMIENTO.

Nuestra propuesta de modelo de intervención en las E.I.

5.- MERCADO LABORAL ORDINARIO.

Denominación de todo aquel empleo “no de inserción”, es decir, todo empleo que se genera principalmente por motivos productivos y no con la finalidad prioritaria de conseguir la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión, ya sea por sus circunstancias sociales, de discapacidad o de cualquier índole. En este sentido, se habla de un mercado laboral “no protegido”, cuyo objeto es la actividad productiva de la empresa. En el mercado protegido, habitualmente con soporte económico total o parcialmente público, podemos incluir: contratos de interés social, programas mixtos de formación y empleo, empresas de inserción y centros especiales de empleo (los puestos de trabajo reservados para estas situaciones de exclusión).

6.- Denominación de las fases en la E.I.

- ACOGIDA Y DIAGNÓSTICO INICIAL.
- DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD.
- TRANSICIÓN AL MERCADO LABORAL ORDINARIO.

7.- Competencias y denominación de las áreas de intervención en la E.I.

- ÁREA TÉCNICO-PROFESIONAL (COMPETENCIAS TÉCNICO-PROFESIONALES)
- ÁREA SOCIOLABORAL (COMPETENCIAS SOCIOLABORALES)
- ÁREA PERSONAL (COMPETENCIAS PERSONALES)

8.- Nombre de las herramientas que proponemos para la intervención en nuestras empresas de inserción.

Herramientas propias del personal técnico de acompañamiento y de producción

- PERFIL LABORAL
- "KIT" DE ACOGIDA
- INFORMES ANUALES
- INFORME DE CIERRE

Herramientas elaboradas y trabajadas con las personas trabajadoras en inserción

- DIAGNÓSTICO DE EMPLEABILIDAD
- PLAN DE TRABAJO
- FICHA DE SEGUIMIENTO
- PLAN DE TRANSICIÓN AL MERCADO LABORAL ORDINARIO

9.- BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO (B.A.E.).

Denominación del proceso de búsqueda de empleo en el tránsito al mercado laboral ordinario.

BIBLIOGRAFÍA

Consejería para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía (2009):
"Guía práctica para empresas de inserción en Andalucía, un modelo de desarrollo económico."

Disponible en:

http://www.juntadeandalucia.es/igualdadybienestarsocialopencms/system/bodies/Drogodependencia/Publicacion/GUIA_EMPRESAS_INSERTION/GUIA_EMPRESAS_INSERTION.pdf

FAEDEI y AERESS (2010):

I Seminario estatal de personal de Acompañamiento a la Inserción Informe de trabajo y conclusiones.

Disponible en:

<http://www.faedei.org/images/docs/documento39.pdf> y <http://www.aeress.org/Documentacion/Informes-y-estudios>

FAEDEI y AERESS (2011):

II Seminario estatal de personal de Acompañamiento a la Inserción. Informe de trabajo y conclusiones.

Disponible en:

<http://www.faedei.org/images/docs/documento40.pdf> y <http://www.aeress.org/Documentacion/Informes-y-estudios>

FERNÁNDEZ, A. FALARRETA, J. MARTÍNEZ, N. (2007):

"Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Una propuesta desde la práctica." Bilbao, REAS Euskadi. EQUAL LAMEGI.

Disponible en:

<http://www.faedei.org/images/docs/documento18.pdf>

GALLASTEGI, A. MARTÍNEZ N. (2011):

“La mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción. Aprendizajes de un seminario para el desarrollo de las competencias relacionales de sus profesionales.” Bilbao, GIZATEA.

Disponible en:

http://www.gizatea.net/doc_up/gizatea/Procesos.pdf

GONZÁLEZ, N. MARHUENDA, F. (2008):

El trabajador acompañante. Nuevo perfil en las estructuras empresariales. Valencia, Carena.

MARHUENDA, F. BONAVÍA, T. (2011):

Estrategias de formación en las EIS: aplicación del modelo de Trayectorias de Aprendizaje de Eraut. En Córdoba, A. y Martínez, I, Trabajo, Empleabilidad y vulnerabilidad social: condicionantes y potencialidades de la integración a través de las EIS. Valencia, Universitat de València. (183-227)

MARHUENDA, F. NAVAS, A. (2013):

Transitions from exclusion to Work Integration Social Enterprises and into the ordinary labour market. En Seifried, J. y Wutke, E., Transitions into Vocational Education: Research in Vocational Education. Leverkusen, Barbara Budrich.

MARTÍNEZ, N. GALLASTEGI, A. YÁNEZ C. (2012):

Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las Empresas de Inserción. Bilbao, GIZATEA.

Disponible en:

http://www.gizatea.net/doc_up/Competencias_cast.pdf

Servicio Público de Empleo de Castilla-La Mancha (2007):

“Guía para la aplicación del itinerario integrado y personalizado de inserción socio-laboral.”

Disponible en:

http://empleoyformacion.jccm.es/fileadmin/user_upload/Fondo_Social_Europeo/Equal/GuialternariosCLM08.pdf

www.faedei.org
www.aeress.org

ISBN
978-84-606-5689-0

Deposito Legal
M-8103-2015

Colabora:

