



# MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN: PROCESO Y HERRAMIENTAS

UNA PROPUESTA DESDE LA PRÁCTICA

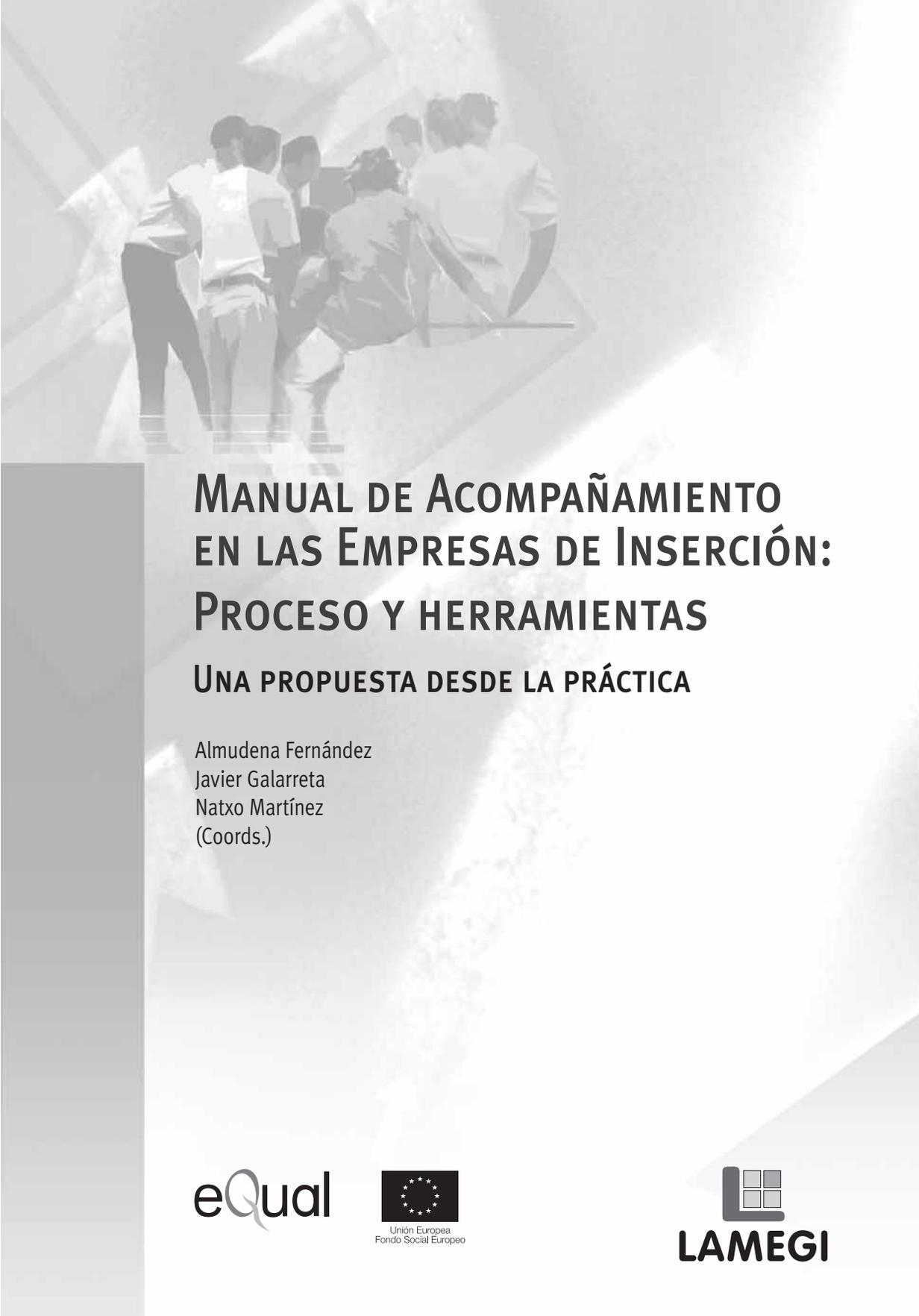
Almudena Fernández  
Javier Galarreta  
Natxo Martínez  
(Coords.)



Unión Europea  
Fondo Social Europeo







# MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN: PROCESO Y HERRAMIENTAS

## UNA PROPUESTA DESDE LA PRÁCTICA

Almudena Fernández  
Javier Galarreta  
Natxo Martínez  
(Coords.)

eQual



**LAMEGI**

# Agrupación de Desarrollo LAMEGI

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTITIA: LAN ETA GIZARTE  
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa  
C/ta Estabaketa, 4. Edificio de Gobierno Diputación  
Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia  
Lan eta Inberturuntza Saila  
Departamento de  
Empleo y Formación



Arabako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Alava  
C/ta Gasteizko Sutea  
Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social



Investigación y  
Análisis Económico  
Instituto de  
Análisis Económico



ELKARTEA  
ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS VASCOA



Universidad de Deusto  
Deustuko Unibertsitatea



25URTE



Lan Harritza, S.L.  
S.L. de Recursos Humanos  
The Center College of Labor Market

BERRIZTAPEN  
Asociación para la  
incorporación social



Partenarietate giroa lortzeko erakunde europar sarea Eskadin  
Red europea de lucha contra la pobreza  
y la exclusión social en Euskadi  
European anti poverty network  
in the Basque Country



reas  
euskadi  
Red de Economía Alternativa y Solidaria  
red de economía alternativa y solidaria



Autoría: Almudena Fernández, Javier Galarreta,  
Natxo Martínez (coords.)  
D.L.: BI-3563-07  
Diseño y Maquetación: Marra, S.L.  
Traducción: Lete Itzulpenak Traducciones, S.L.  
Impresión: Lankopi S.A.

Proyecto Equal LAMEGI  
Berriztapen Elkarte  
Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao  
Tel.: 944 150 833 • Fax: 944 156 319  
lamegi@lamegi.org  
www.lamegi.org

Coordinación de la edición:



reas  
euskadi  
ekonomia alternatibo eta solidarioaren sare  
red de economía alternativa y solidaria

REAS Euskadi  
Red de Economía Alternativa y Solidaria  
Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao  
Tel.: 944 160 566 • Fax: 944 156 319  
reaseuskadi@reaseuskadi.net  
www.economiasolidaria.org

Esta publicación se incluye en un proyecto cofinanciado por la Iniciativa Equal del Fondo Social Europeo. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y autoras, y en ningún modo debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 2.5

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta. Licencia completa:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es>

## ÍNDICE

Presentación	5
Equipo de elaboración	7
Introducción, objetivos y metodología	9
1. Comprensión y sentido de las empresas de inserción e implicaciones para el acompañamiento	11
2. Situación de las empresas de inserción	14
3. El proceso de funcionamiento en una empresa de inserción en el marco de otros procesos más amplios	15
3.1. Las empresas de inserción en el marco de otros procesos	16
3.2. El acompañamiento como modelo de intervención	17
3.3. El proceso de incorporación social	19
3.4. El Proceso de Inserción laboral: fases y herramientas	20
4. El proceso en una empresa de inserción: conceptos previos	21
4.1. El desempeño laboral como eje del acompañamiento	21
4.1.1. Desempeño laboral...	21
4.1.2. ... en el marco de un proyecto compartido...	23
4.1.3. ... para la mejora de las competencias	24
4.2. La inserción en el medio ordinario como horizonte del acompañamiento	29
4.3. Las y los profesionales	29
5. El proceso en una empresa de inserción	30
5.1. Acceso a la empresa de inserción	31
5.1.1. Oferta de Puesto de Trabajo	31
5.1.2. Solicitud de acceso de la persona a una oferta de empleo	33
5.1.3. Proceso de selección	33

5.2. Acogida e incorporación	35
5.2.1. La acogida e incorporación	35
5.2.2. Primeros pasos en la empresa	37
5.3. Actualización del Proyecto Profesional	37
5.4. Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	38
5.5. Transición	39
6. Herramientas	39
7. Relación de herramientas	42
Ficha de Acceso (1a)	43
Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo (1b)	49
Cuestionario de evaluación de la Calidad de un Puesto de Trabajo con respecto al proceso de inserción laboral (1c)	54
Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d)	56
Plantilla de idoneidad (1e)	58
Ficha de resultados de selección de candidatos y candidatas (1f)	63
Documentación a entregar y comentar con el trabajador o trabajadora (2a)	65
Ficha de descripción de la empresa de inserción (2b)	67
Ficha de Actualización del Proyecto Profesional (3a)	70
Ficha de Seguimiento del Proyecto Profesional (4a)	74
Parte de trabajo (4b)	76
Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales (4c)	78
Plan de Transición (5a)	80
Cuadro resumen	84
8. Guía de Buenas Prácticas	86

## PRESENTACIÓN

Esta publicación forma parte de las actividades y productos desarrollados en el Proyecto Equal LAMEGI. Este proyecto tiene como finalidad crear una estructura de carácter social que implemente los mercados sociales de empleo y las cláusulas sociales como herramientas para favorecer la inserción socio laboral de personas en riesgo de exclusión social y situación desfavorecida. Para ello desarrolla, fundamentalmente, cuatro líneas de trabajo:

1. Experimentar mercados sociales de empleo.
2. Experimentar herramientas para favorecer el uso de cláusulas sociales en las administraciones públicas.
3. Consolidar las empresas de inserción y solidarias como grupo social organizado.
4. Experimentar la inclusión laboral como un elemento de la responsabilidad social en colaboración con las empresas.

Además, de modo transversal, se fomenta la participación de las personas en el proceso, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la dimensión transnacional, el diseño para todas las personas, la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la evaluación como instrumento de mejora continua.

Este proyecto se enmarca en la Iniciativa Comunitaria Equal, que forma parte de una estrategia integrada para el empleo, cuyo objetivo es la lucha contra cualquier forma de discriminación y desigualdad que se produzca en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas basadas en el sexo, el origen étnico, las creencias o la edad.

Por lo que respecta a este “Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción”, se enmarca en la línea de trabajo del proyecto que persigue el fortalecimiento del sector de las empresas de inserción y solidarias, línea dinami-

zada por REAS Euskadi-Red de Economía Alternativa y Solidaria. Este trabajo ha consistido en impulsar la creación de la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, constituida el pasado 4 de noviembre de 2007 por 42 empresas, así como en desplegar una serie de actividades, productos y grupos de trabajo que han buscado mejorar la labor de dichas empresas a través de diferentes herramientas y actuaciones relacionadas con la gestión, comercialización, desarrollo legislativo y, como recoge esta publicación, con el acompañamiento en los procesos de inserción.

Precisamente el acompañamiento en los procesos de inserción es uno de los retos fundamentales de estas empresas, cuyo objetivo primordial es el de ofrecer un itinerario que posibilite la incorporación al mercado laboral de personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social. Por lo tanto, el éxito de las empresas de inserción radica en garantizar mayores y mejores posibilidades de inserción de estas personas. El acompañamiento en la inserción se presenta así como una línea de trabajo fundamental en el marco de estas empresas y con esta publicación se pretende ofrecer al personal técnico que realiza este trabajo herramientas que posibiliten mejorar su labor.

Finalmente, sólo nos queda agradecer a todas las personas y entidades que han posibilitado la elaboración de esta publicación. A Almudena Fernández, Javier Galarreta y Natxo Martínez responsables de su redacción y de la coordinación del grupo de trabajo que durante dos años se ha reunido para enriquecer, mejorar y validar las herramientas. A las personas que han participado en dicho grupo de trabajo: técnicos y técnicas en acompañamiento en empresas de inserción del País Vasco y por lo tanto protagonistas directas en esta labor. A todas las entidades e instituciones públicas que participan en la Agrupación de Desarrollo del Proyecto Equal Lamegi y, en especial, a Ana Artetxe y Aitor Miyar en quienes ha descansado el peso de su gestión y administración. Así como a Ana Santamaría e Iñaki Palmou que han aportado su buen hacer en el diseño y maquetación de la publicación.

REAS Euskadi  
Noviembre de 2007

Se ha desarrollado un aplicativo informático que recopila las herramientas presentadas en este Manual para facilitar su utilización. El aplicativo se puede descargar libre y gratuitamente (tras previa inscripción) desde la web del Proyecto Equal LAMEGI: [www.lamegi.org](http://www.lamegi.org)

## EQUIPO DE ELABORACIÓN

Esta publicación es fruto del trabajo desarrollado durante los años 2006 y 2007 por un grupo formado por técnicos y técnicas de acompañamiento pertenecientes a diferentes entidades promotoras de empresas de inserción en el País Vasco:

- Alberto Álvarez (Sartu Gaztaroa)
- Itxaso Aranda (Sartu Gaztaroa)
- Lourdes Conde (IRSE-Álava)
- Nerea Dominguez (Beti Gizartean)
- Vicky Elorriaga (Emaús Bilbao S. Coop. IS)
- Sonia García (Goiztiri)
- Rosa Gil (Emaús Bilbao S. Coop. IS)
- Rocío Gutiérrez (IRSE-Álava)
- Elena Maruri (Emaús Bilbao S. Coop. IS)
- Susana Porras (Cáritas Bilbao)
- Susana Ruiz (Goiztiri)
- Pepe San José (Lanberri)
- Marivi San Juan (Sartu Erroak)
- Elena Santamaria (Aurkilan)

La dinamización del grupo de trabajo, así como la elaboración y redacción del texto es responsabilidad de:

- Almudena Fernández (Universidad de Deusto)
- Javier Galarreta (Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea)
- Natxo Martínez (Universidad de Deusto)

La coordinación por parte del Proyecto Equal Lamegi fue desarrollada por:

- Carlos Askunze (REAS Euskadi)



## INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este manual que presentamos es producto de un esfuerzo colaborativo y de contraste con la práctica de diferentes profesionales con experiencia en funciones de acompañamiento en empresas de inserción, coordinados por un equipo de profesores y profesoras universitarios.

Partiendo de una propuesta inicial de proceso y herramientas de acompañamiento<sup>1</sup>, el equipo de trabajo ha desarrollado un proceso de análisis, ensayo y mejora de las diferentes herramientas. El producto de este trabajo es una propuesta de acompañamiento contrastada y validada desde la experiencia de los y las profesionales de las empresas de inserción.

La pretensión de esta propuesta no es simplemente orientativa, aspiramos a que sea la metodología habitual que se utilice en las empresas: compartir formas de hacer y herramientas nos parece de especial importancia en un contexto de intervención en desarrollo. A partir de esa utilización compartida estaremos en condiciones de seguir mejorándolas y de aprender de la experiencia.

En este sentido el objetivo de este trabajo es el de “elaborar un modelo de acompañamiento en las empresas de inserción y ofertar un paquete de herramientas contrastadas con la práctica”.

La metodología que hemos utilizado en este proyecto se encuadra en lo que se conoce como Investigación Colaborativa<sup>2</sup>, cada vez más referenciada en el

---

<sup>1</sup> DARRECHE, L.; FERNÁNDEZ, A.; MARTÍNEZ DE LA HIDALGA, Z.; MARTÍNEZ, N. (2004): Herramientas profesionales en las empresas de inserción. [http://www.lamegi.org/document/itun/manual\\_acomp\\_\\_insercion.pdf](http://www.lamegi.org/document/itun/manual_acomp__insercion.pdf)

<sup>2</sup> PARRILLA, M. A. (2001): El modelo colaborativo en educación especial. En Salvador Mata, F.: *Enciclopedia psicopedagógica de necesidades educativas especiales*. Málaga: Aljibe.

ámbito de la intervención social<sup>3</sup> y que implica a personas académicas, prácticas y miembros de la comunidad objeto de estudio de cara a resolver conjuntamente problemas, promover cambios o responder a necesidades organizativas o comunitarias.

Este enfoque metodológico permite superar algunas de las limitaciones de la investigación tradicional facilitando la aplicabilidad de los resultados y la legitimación de los mismos a través de la participación de todas las partes implicadas.

Las principales características de esta metodología son:

- Orientación a la mejora de la práctica.
- Enfoque holístico, partiendo de la complejidad de las situaciones reales, tratando de contemplar distintas dimensiones y las relaciones entre ellas.
- Participación de todos los agentes implicados.
- Proceso circular de investigación-acción.

Este proceso se ha desarrollado con la participación de un amplio grupo de profesionales con funciones de acompañamiento en empresas de inserción. Asimismo, han participado dos profesores y una profesora de universidad como coordinadores del proyecto.

El proceso de trabajo seguido ha tenido dos fases diferenciadas. Una primera parte centrada en el ensayo y mejora de las herramientas y una segunda fase del trabajo que se ha centrado en la identificación de buenas prácticas en el proceso de acompañamiento.

Estos dos momentos del trabajo se pueden resumir en las siguientes fases:

Fase 1. Ensayo y mejora de las herramientas:

1. Configuración del equipo de trabajo formado por personas con funciones de acompañamiento en empresas de inserción.
2. Valoración conjunta de la propuesta base y, en su caso, introducción de ajustes iniciales.
3. Ensayo de las herramientas en las empresas de inserción.
4. Evaluación del ensayo utilizando instrumentos comunes de análisis y propuesta de modificaciones en las herramientas.

---

<sup>3</sup> AINSCOW, M. (2002): Rutas para el desarrollo de prácticas inclusivas en los sistemas educativos. *Revista de educación*, Nº 327, págs. 69-82.

5. Acuerdos sobre las mejoras a introducir en las herramientas y aprobación del manual.

Fase 2. Elaboración de guía de buenas prácticas:

1. Configuración del grupo de trabajo para la segunda fase.
2. Clarificación de “buena práctica” y criterios de selección.
3. Propuestas de buena práctica por parte de los y las profesionales.
4. Discusión, debate y acuerdo sobre buenas prácticas.

El proceso metodológico seguido se caracteriza por desarrollar de manera simultánea los elementos teóricos del proceso y su puesta en práctica. Se ha tratado de avanzar en paralelo, de manera que las propuestas que elaborábamos se ponían en práctica, se revisaban y mejoraban a partir de las aportaciones de los distintos agentes.

El documento se estructura en los siguientes apartados:

- Comprensión y definición de las empresas de inserción.
- Situación general de las empresas de inserción y herramientas que utilizan.
- Descripción de los procesos generales en los que se enmarca el trabajo en las empresas de inserción.
- Descripción detallada de las diferentes fases implicadas en el trabajo de acompañamiento en las empresas de inserción.
- Descripción de las principales herramientas.
- Buenas prácticas en el proceso de acompañamiento.

A lo largo del texto se hace un uso específico de determinados conceptos. En esos casos, tratamos de clarificarlos en las notas al pie, indicando cómo entendemos ese concepto y, en ocasiones, su diferencia con otros similares.

## 1. COMPRENSIÓN Y SENTIDO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN E IMPLICACIONES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

Las empresas de inserción han empezado a jugar un papel importante en los procesos de inserción laboral de colectivos desfavorecidos. Si repasamos las políticas de inserción laboral en las últimas décadas, vemos que han ido evolucionando desde la promoción de componentes de inserción al desarrollo de cadenas o itinerarios de inserción cada vez más complejos y completos. Al

mismo tiempo, ha ido variando la comprensión de la intervención, desde una comprensión más formativa, donde se ponen en primer lugar los recursos personales y su potenciación, a una comprensión más ecológica, donde cobran más importancia los apoyos y las oportunidades que recibe la persona.

Además, los itinerarios de inserción han corrido el riesgo de convertirse en itinerarios a largo plazo, en los que el horizonte del empleo quedaba relegado, para determinados colectivos, al cumplimiento de nuevos requisitos personales o laborales. Por ello, para muchas personas es preciso acercar ese horizonte para hacerlo presente a través de dispositivos que verifiquen, en la práctica, que las personas pueden trabajar. Se trata de poner a disposición de las personas oportunidades de empleo reales, compensando la desigualdad de oportunidades.

Las empresas de inserción plantean el reto de acompañar a las personas en su itinerario a través del desempeño laboral, del ejercicio de un puesto de trabajo real. Pero el hecho de que se desarrolle una actividad productiva no implica que no se desarrollen vertientes de acompañamiento y tutorización, como forma de garantizar que esa actividad productiva se desarrolla con éxito y que, además, le es de utilidad a la persona en su proceso de inserción social y laboral.

En nuestro contexto, las empresas de inserción se han regulado normativamente<sup>4</sup>, siendo definidas como:

*“Estructuras productivas de bienes o servicios (...) que tengan como fin la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de desventaja social o exclusión y lleven a cabo un proyecto personal de inserción mediante un proceso de aprendizaje adecuado que contemple la consecución de habilidades sociales, laborales, formación básica, cualificación laboral y conocimientos del mercado que les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad.”*

Asimismo se exige de las empresas de inserción, entre otras cuestiones<sup>5</sup>:

*“Proporcionar al personal en proceso de inserción medidas personalizadas de apoyo, entendiendo por tales:*

- *Una formación dirigida al aprendizaje de una determinada actividad profesional y a la adecuación del nivel formativo o las competencias profesionales a las exigencias del mercado laboral.*

---

<sup>4</sup> Decreto 305/2000, de 26 de diciembre, por el que se regula la calificación de las empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y se crea el registro de empresas de inserción. (BOPV 2 de febrero de 2001).

<sup>5</sup> Idem, art. 3.2.

- *El establecimiento de unas pautas de funcionamiento destinadas a la adquisición de hábitos sociales y de trabajo.*
- *Un servicio de acompañamiento social, encaminado a satisfacer o resolver problemáticas personales y de convivencia que impiden o dificultan el normal desarrollo del proceso de adaptación laboral.”*

Tanto en la definición como en el tipo de servicios a proporcionar, aparece con claridad la idea de que las empresas de inserción son un instrumento en el proceso de inserción social y laboral de una persona. En este sentido, en la regulación normativa se enfatizan los aspectos formativos y de aprendizaje, así como de soporte personal al trabajador y trabajadora.

Añadir, además, que las empresas de inserción se enmarcan en un proceso integral de inserción sociolaboral que se articula en torno a un itinerario de inserción, concretado a través de la herramienta *Convenio de Inserción*<sup>6</sup>, destinado a facilitar a la persona diferentes procesos que contribuyan a su inserción social.

Los Convenios de Inserción son documentos-programa en los que las partes intervinientes formulan las acciones específicas de carácter social necesarias para conseguir la inserción personal, social y laboral. Por tanto, se establece un proceso o itinerario individualizado de inserción que tenga en cuenta las necesidades globales de la persona.

Los Convenios de Inserción podrán contemplar:

- Acciones encaminadas al desarrollo de los elementos necesarios para promover la estabilidad personal, el equilibrio en la convivencia y la inserción y participación social, en especial en su entorno de vida cotidiana.
- Acciones que faciliten el acceso al sistema general de salud.
- Acciones que permitan el desarrollo de las actitudes y de los hábitos necesarios para la adquisición de nuevos conocimientos educativos o formativos.
- Actividades específicas de formación que permitan adecuar el nivel de formación o las competencias profesionales adquiridas a las necesidades del sistema productivo.
- Acciones que posibiliten el acceso a un puesto de trabajo.
- Además, también podrán incluir otras acciones que promuevan la autonomía, la libertad y el desarrollo personal.

---

<sup>6</sup> Decreto 1/2000 de 11 de enero, por el que se regulan los Convenios de Inserción. (B.O.P.V. 31 de enero 2000).

Las empresas de inserción, con el objetivo de capacitar laboralmente a la persona en un entorno real de trabajo, son un paso dentro de ese itinerario, y cobran sentido desde la vinculación que mantienen con dicho itinerario y con el trabajo previamente realizado.

En este sentido, precisar que este documento, a la hora de definir los procesos y herramientas, toma como referencia una visión transitoria de las empresas de inserción<sup>7</sup>.

Aunque la normativa señala con bastante claridad la importancia de los procesos formativos y de apoyo personal y social, así como su carácter temporal, nos parece que no disponemos de un modelo acerca de cómo desarrollar y combinar las diversas dimensiones implicadas. Además todo ello en un contexto económico exigente que le añade complejidad<sup>8</sup>.

En el caso de este trabajo, y sin pretender agotar toda la variedad de experiencias posibles, nos inclinamos por articular la intervención y el acompañamiento en las empresas de inserción en torno a lo que nos parece su elemento más característico, el desempeño laboral<sup>9</sup> en contextos reales, tal como se verá a lo largo del documento, de forma que formación y trabajo están permanentemente unidos. Es preciso señalar, también, que el desempeño laboral exitoso no garantiza, de manera exclusiva o automática, el avance en las competencias personales y profesionales<sup>10</sup> de las personas. El desempeño es condición pero requiere, además, integración y control de la persona sobre las diferentes dimensiones (tareas, roles, ambiente, relaciones y procesos de trabajo) que implica el desempeño laboral.

## 2. SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

De manera general, algunos rasgos que pudieran definir la identidad y la evolución de las empresas de inserción en nuestro contexto son:

- Empresas pequeñas con una experiencia limitada.
- Diversidad de las personas trabajadoras en las empresas de inserción.

---

<sup>7</sup> Este posicionamiento no pretende evitar el debate entre empresas de inserción transitorias y finalistas, que supera el alcance de este documento, ni negar las aportaciones que pueden tener unas estructuras estables de empleo. De cara a elaborar un proceso general nos parece más lógico enmarcar en todas las fases posibles, independientemente de que, en ocasiones, una persona o empresa no desarrolle todas las fases.

<sup>8</sup> En este sentido, nos parece de utilidad tener presente la experiencia de los Centros Especiales de Empleo dirigidos a las personas con discapacidad, como un referente, que aunque con importantes diferencias, también tiene importantes similitudes.

<sup>9</sup> Es importante destacar, además, la estrecha relación que se puede establecer entre desempeño laboral y el concepto de competencia profesional, que se está utilizando como el concepto clave en la formación profesional. Las competencias suponen la aplicación en contextos laborales reales de conocimientos, destrezas y actitudes y responden a la preocupación de lo que realmente ocurre en el lugar de trabajo. VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. (2001): *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor/OIT. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy).

<sup>10</sup> ECHEVERRÍA, B. (2001): Configuración actual de la profesionalidad. *Letras de Deusto*, 91 (31), 35-55.

- Diversidad de proyectos empresariales y sectores de actividad, con predominio del sector servicios.
- Gestionadas, en su mayor parte, por entidades del Tercer Sector con experiencia en procesos de acompañamiento y formación pero con menor experiencia en el desarrollo de proyectos empresariales.
- Fase de desarrollo del sector inicial, trabajando en diversos frentes de manera simultánea.

Algunas características de las empresas de inserción<sup>11</sup>:

- Las experiencias son muy variadas. El tipo de trabajo que se desempeña abarca un gran abanico de tareas como es la gestión de residuos sólidos-urbanos, fontanería, madera, restaurantes, servicios de limpieza, pintura, jardinería, etc.
- Las entidades cuentan, en su mayor parte, con una experiencia reconocida en el ámbito de la inserción laboral de colectivos desfavorecidos.

El funcionamiento que cada entidad lleva a cabo depende de la realidad a la que tiene que responder (jóvenes con fracaso escolar, personas con problemas de drogadicción, personas con enfermedad mental, etc.). Se utilizan herramientas para ir registrando datos, apoyándose, en algunos casos, en aplicaciones informáticas, pero, en general, se echan en falta una mayor sistematicidad y herramientas comunes.

Los procesos de selección de las personas que van a incorporarse a la empresa y la salida o transición al empleo ordinario son dos períodos críticos. También es destacable la importancia que se concede al seguimiento personal y a la coordinación entre todos los agentes, tanto internos como externos.

Se participa de una visión general en clave de acompañamiento, aunque, en general, las formas de desarrollo son desiguales.

### 3. EL PROCESO DE FUNCIONAMIENTO EN UNA EMPRESA DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE OTROS PROCESOS MÁS AMPLIOS

En este apartado vamos a tratar, por una parte, de situar brevemente el proceso de trabajo en una empresa de inserción en el marco de otros procesos más amplios pero interconectados.

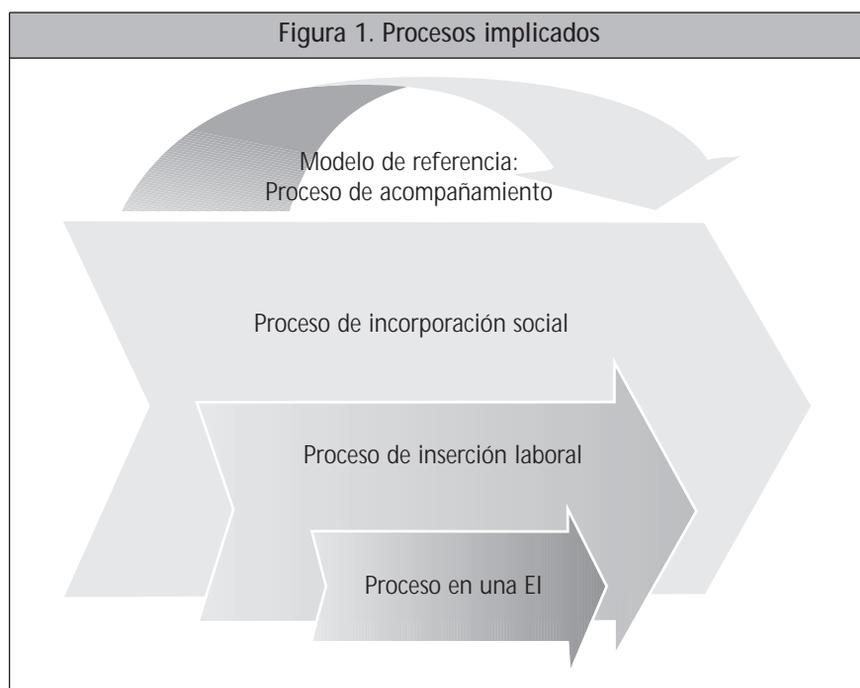
---

<sup>11</sup> REAS Euskadi, Agrupación de Desarrollo LAMEGI (2007): *Empresas de inserción y solidarias en la Comunidad Autónoma Vasca. Catálogo 2006*. Bilbao.

Por otra parte, tratamos de definir esos procesos y, con más detalle, el proceso de una persona en una empresa de inserción, como base para el diseño de posibles herramientas. Nos interesan, particularmente, las relaciones entre los diversos procesos para poder vincular y conectar las diversas herramientas de manera que posibiliten un trabajo en red desde un marco compartido.

### 3.1. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE OTROS PROCESOS

Las empresas de inserción, por su misma finalidad, se conciben como un recurso para facilitar procesos de inserción laboral. En este sentido podemos tomar como referencia más amplia el proceso de inserción laboral, que a su vez tiene sentido desde el papel que, en nuestro contexto, juega el empleo en la inserción social de las personas (Figura 1).



No resulta sencillo sintetizar todos los aspectos implicados en los procesos de inserción laboral y social, dada su complejidad y diversidad, pero si tenemos que establecer un proceso básico, lo podemos hacer en torno a las fases de cualquier intervención: evaluación – planificación – desarrollo - evaluación. Evidentemente, estos momentos los entendemos más en clave circular que lineal.

Por otra parte, estas fases se pueden desarrollar desde diferentes enfoques teóricos con sus implicaciones metodológicas y prácticas. En nuestro caso, adoptamos el enfoque que se ha venido en llamar “acompañamiento”, que es una forma particular de facilitar los procesos.

A continuación, aún a riesgo de simplificar en exceso, vamos a delimitar estos diferentes momentos y las herramientas tipo que se suelen utilizar.

De todas formas, es preciso puntualizar que aunque los procesos que vamos a describir a continuación son procesos diferenciados, en la práctica no sólo aparecen de forma más indiferenciada, sino que incluso la misma empresa de inserción<sup>12</sup> juega un papel aglutinador o coordinador del conjunto de procesos.

### 3.2. EL ACOMPAÑAMIENTO<sup>13</sup> COMO MODELO DE INTERVENCIÓN

Durante mucho tiempo, en los diferentes ámbitos de la intervención social hemos sido los y las profesionales los que, basándonos en modelos deficitarios, hemos definido lo que les ocurría a las personas, cuáles eran sus “carencias” y cómo llenarlas. Este modelo de intervención que ha recibido diferentes nombres –tecnicista, rehabilitador...–, aunque bastante denostado desde diversos puntos de vista, sigue conformando una parte de las prácticas actuales.

También desde hace tiempo, y en contraposición a este modelo, se vienen planteando formas alternativas de entender la intervención social que tomando como eje la relación persona-entorno, quieren replantear la relación profesional-persona usuaria en términos igualitarios, participativos y dialógicos. Estos planteamientos suponen poner en primer plano determinados principios y valores.

Parece que existe un consenso, por lo menos en teoría, acerca de la centralidad de las personas y el respeto hacia ellas como la pauta principal de relación en los servicios que trabajan con personas.

Esto implica tomar como punto de partida de las actuaciones profesionales el punto de vista de la propia persona. Se dice, en este sentido, que las personas son las que marcan sus metas -aquellos logros o resultados importantes para

---

<sup>12</sup> Aunque es importante diferenciar los diversos procesos para tener claro lo que hacemos y cual es la contribución de cada agente, también es preciso reconocer que en la situación actual de los servicios sociales y de empleo no está suficientemente desarrollado el trabajo en red. Además, ocurre frecuentemente en la intervención social que el servicio en el que la persona participa de manera más intensa juega, lógicamente, funciones de coordinación y enlace con el resto de la red de servicios, y en su ausencia, desarrolla funciones de sustitución.

<sup>13</sup> El término “acompañamiento” se tiende a utilizar con dos sentidos, que aunque cercanos, a veces dificultan la comunicación y que conviene matizar. En ocasiones se utiliza para referirse de manera específica a determinadas funciones de tutoría o educativas que se realizan en los procesos de inserción. En otras, se refiere no tanto a determinadas funciones concretas como a un modelo teórico de intervención que enfatiza el papel protagonista de las personas en proceso de incorporación.

ellas– y lo que desean, y que nuestra función es acompañar desde nuestro marco de referencia. Se suele apuntar, también, la necesidad de ver desde lo positivo a las personas y no tanto desde las carencias, confiando en la capacidad de la persona y manteniendo siempre altas expectativas.

Una primera implicación de este enfoque es la necesidad de una gran flexibilidad o versatilidad en el comportamiento de los y las profesionales y de los servicios y soportes que se les prestan a las personas. La pregunta central se formularía en términos de ¿qué es importante para la persona? El centrarse en los logros lleva a trabajar conjuntamente a persona usuaria y profesional, trabajando desde un esquema de colaboración. Implica, asimismo, una atención especial a los procesos de relación y comunicación, tratando de identificar de una manera permanente las prioridades de las personas.

Cuando hablamos de que nuestra función principal es la de facilitar procesos de cambio, no los entendemos 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.

Este enfoque implica la necesidad de dedicar tiempo, de revisar constantemente con las personas, de hablar, de analizar, de dialogar, de comentar, de preguntar, de reunirse... con las personas, con los grupos... de seguir el proceso de las personas y de los grupos de trabajo que se van formando, de estar ahí cuando se nos precisa, en definitiva, de *acompañar*.

Desde este punto de vista, las herramientas que se diseñen tienen que tener como características básicas las siguientes:

- Sensibles al punto de vista de la persona, recogiendo sus expectativas y aspiraciones.
- Accesibles a todos y todas, utilizando un lenguaje sencillo y evitando la tecnificación innecesaria.
- Procesuales, permitiendo la recogida progresiva de información.
- Orientadas a la situación actual.
- De carácter ecológico, es decir, con relación a los recursos, ayudas y programas disponibles.

Este modelo de referencia, que se suele denominar como acompañamiento, es el que toman como referencia buena parte de los y las profesionales de las empresas de inserción, aunque también se reconocen dificultades y contradicciones en su desarrollo práctico.

### 3.3. EL PROCESO DE INCORPORACIÓN SOCIAL

Aunque los procesos de incorporación social no son objeto de análisis en este documento, nos parece importante hacer una referencia a ellos por dos motivos fundamentales.

En primer lugar, por la necesidad de enmarcar los procesos de inserción laboral y de desempeño laboral en el más amplio de la incorporación social que les da sentido y dirección. El empleo tiene sentido si mejora la calidad de vida de las personas y les facilita el acceso a unas condiciones de vida dignas. Aunque, en nuestro contexto, el empleo es una de las principales vías de inserción social y mecanismo básico para la participación social, no podemos perder de vista su carácter instrumental al servicio de la mejora de la calidad de vida de las personas. Además, es preciso tener presente, por una parte, la existencia de trabajo al margen del empleo y, por otra, las particulares condiciones del mercado de trabajo que lo hacen, en muchas ocasiones, excluyente e injusto.

En segundo lugar, tenemos que considerar el proceso de incorporación social para tener en cuenta los condicionantes metodológicos que nos plantea con relación a nuestro trabajo y, en particular, algunos de los procesos y sus correspondientes herramientas que ya se vienen utilizando en la práctica profesional y que, en consecuencia, son punto de partida para nuestras propuestas.

En particular, es importante que consideremos la existencia de Convenios de Inserción o, de manera general, un Itinerario de Inserción o Plan de trabajo compartido<sup>14</sup>, donde se señalen las metas personales y las acciones de inserción a desarrollar. La existencia, en teoría, de un acuerdo de estas características enmarca y da sentido al proceso de inserción laboral y, por tanto, es una referencia para el trabajo de acompañamiento en la empresa de inserción.

En este sentido, entendemos que el acompañamiento social en cuestiones relacionadas con la situación sociofamiliar, sanitaria... será responsabilidad de otros servicios o equipos profesionales aunque, como hemos señalado, la empresa de inserción como servicio más cercano a la persona va a jugar funciones de coordinación y dinamización de la red de apoyo y, en su ausencia, funciones de sustitución, aunque no sea deseable.

---

<sup>14</sup> MARTÍNEZ, N.; RAYA, E. (2001): El acompañamiento y los procesos de incorporación social. Herramientas profesionales. Gobierno vasco. [www.gizarte.net/exclusion/herraprof\\_c.htm](http://www.gizarte.net/exclusion/herraprof_c.htm) (1.11.06).

### 3.4. EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL: FASES Y HERRAMIENTAS<sup>15</sup>

En las última décadas, en la medida que el problema de desempleo ha ido cobrando importancia, se han venido desarrollando, bajo el paraguas de las políticas activas de empleo, una variedad de programas, medidas y actuaciones: información, orientación, formación, inserción... Estas medidas, aún con sus evidentes y amplias limitaciones, están configurando un cierto abanico de posibilidades, de manera que vislumbramos una oferta como base desde la que promover procesos de inserción laboral.

Asimismo, y en la medida que las dificultades de inserción laboral, sobre todo de determinados colectivos, han aumentado, se recomienda el desarrollo de itinerarios personales de empleo. El itinerario de empleo trata de realizar conexiones, facilitando el proceso de inserción laboral, a través de conectar los resultados esperados con relación al empleo, con las cualificaciones y competencias requeridas y con las acciones y planes de formación que se tienen que desarrollar<sup>16</sup>. Este itinerario se suele concretar a través de diversas herramientas que, con matices, responden a esa idea: Proyecto Profesional, Plan Individual de Empleo...

El proceso se inicia con la acogida, presentación de la oferta y recogida de información básica de la persona. La elaboración del itinerario parte de una evaluación de la empleabilidad, es decir, de la posición de la persona frente al mercado de trabajo. Las variables que se suelen considerar son variables personales, profesionales y psicosociales. Las cuestiones típicas que se suelen evaluar son la formación, experiencia laboral, actitudes frente al empleo... De todas formas, es importante entender el concepto de empleabilidad de una forma relativa y dinámica, también en función de las variables del contexto y, en particular, de los recursos y apoyos de inserción laboral disponibles.

Al hilo de estos procesos se han desarrollado diversas herramientas que permiten recoger de manera sistemática la situación de la persona ante el mercado laboral. Los Servicios de Empleo han venido desarrollando buenos ejemplos de herramientas<sup>17</sup>. Desde el punto de vista de quien busca empleo, el *curriculum vitae* es la herramienta típica que recoge esta información.

---

<sup>15</sup> En este texto, y en función del encargo que tenemos, adoptamos una perspectiva del proceso de inserción laboral desde las personas, a pesar de que la ocupabilidad depende tanto del contexto como de las personas, y siendo conscientes de que las políticas de empleo se han centrado más en las personas –con mayores exigencias– que en la accesibilidad del mercado laboral.

<sup>16</sup> SWEET, R. (2003): "La transición entre la educación y la vida laboral. Perspectivas del estudio de la OCDE". En MARCHESE, A. y HERNANDEZ C. (Coors.): *El fracaso escolar. Una perspectiva internacional*; Madrid: Alianza.

<sup>17</sup> La mayor parte de las entidades han ido elaborando sus propias herramientas para un uso interno, aunque con menor difusión pública. Algunos ejemplos publicados son: CÁRITAS (1999): *¿Cómo desarrollar la empleabilidad?* Madrid; GRANDAL, E. (2003): *Guía de Orientación para el Empleo*. La acción social. Cuadernos de Formación 48. Madrid: Cáritas.

En base a esta evaluación se elabora un Proyecto Profesional, Plan Personal de Empleo o Itinerario de Inserción. Independientemente del nombre que adoptemos, las características básicas de esta herramienta son:

- Es un documento de trabajo conjunto entre profesionales y persona que busca empleo.
- Establece las metas perseguidas con relación al empleo y los objetivos intermedios en términos de mejora de empleabilidad.
- Determina las acciones más importantes a realizar para mejorar el nivel de empleabilidad y conseguir un empleo. Establece las responsabilidades de su ejecución.
- Establece los criterios y formas de seguimiento y evaluación del plan.

El seguimiento del plan, de las acciones que se están desarrollando y su valoración y reajuste se puede realizar a través de entrevistas de seguimiento y se plasmará en una ficha de seguimiento y tutoría.

En síntesis, podemos señalar como herramientas del proceso de inserción laboral que nos interesa tener presentes las siguientes:

- *Curriculum vitae* de la persona como síntesis de su trayectoria.
- Herramientas de análisis de la empleabilidad donde se realiza un balance de la situación de la persona con relación al mercado de trabajo.
- Proyecto Profesional o Plan Personal de Empleo donde se señalan las metas y objetivos con relación al empleo y las acciones a desarrollar.

## 4. EL PROCESO EN UNA EMPRESA DE INSERCIÓN: CONCEPTOS PREVIOS

### 4.1. EL DESEMPEÑO LABORAL COMO EJE DEL ACOMPAÑAMIENTO

#### 4.1.1. Desempeño laboral...

En el marco de las diversas acciones que se pueden desarrollar en los Itinerarios de Empleo, un recurso disponible son las empresas de inserción. La característica básica de las empresas de inserción, desde el punto de vista de las personas, es la oportunidad de un desempeño laboral exitoso, en un sentido amplio, desarrollando una tarea productiva de manera eficaz. Al margen de otras consideraciones como su valor formativo, de reconstrucción personal y de vinculación social, el eje central de las empresas de inserción y, por tanto, la referencia para el acompañamiento es *el desempeño o funcionamiento laboral*.

En este sentido, es preciso enfatizar que la vertiente formativa de las empresas de inserción la entendemos fundamentalmente vinculada a ese desempeño laboral. El objetivo de la formación es la mejora del rendimiento-funcionamiento de las personas en su entorno social, en este caso el laboral. Pero este funcionamiento, como hemos señalado en otros momentos, es ecológico y está en función de los marcos sociales que proponemos a las personas. Por tanto, el primer elemento de cualquier acción formativa será la variación/ajuste de los marcos sociales en los que se mueve la persona de manera que le sean de utilidad a él (y a la institución) en su desarrollo formativo. En consecuencia, el avance formativo será eficaz si lo integramos en el funcionamiento real de la empresa de manera que la formación se desarrolle a través de los procesos productivos.

En el fondo estamos discutiendo sobre el modelo de aprendizaje de las personas. Esta discusión es enormemente relevante para el conjunto del documento, ya que en función a nuestra comprensión del aprendizaje-desarrollo de las personas, se tendrán que desarrollar las herramientas. En este sentido, es preciso explicitar que comprendemos el aprendizaje en clave de construcción personal a través del desarrollo de acciones significativas en el medio social<sup>18</sup> y que, por tanto, la ordenación-enriquecimiento de los medios sociales es la clave de la formación<sup>19</sup>. En consecuencia, el énfasis no lo ponemos en los comportamientos de las personas de modo individual, ni en la adquisición de determinados requisitos hasta alcanzar el aprendizaje –modelo conductual–. Se trata de construir medios sociales ricos en oportunidades de acciones significativas como motor del avance.

Esto implica que la clave de la intervención no se encuentra en poder listar con precisión las competencias y comportamientos que esperamos de las personas –implícito en buena parte de los modelos basados en competencias–, sino en generar un medio rico en oportunidades e interacciones de hacer con sentido –proyecto– y hablar sobre lo que hacemos –reflexión–, para poder desarrollar, en ese proceso, las competencias profesionales.

En este sentido, tomar el desempeño como referente del acompañamiento, tiene importantes implicaciones organizativas a la hora de establecer espacios y tiempos de planificación, reflexión y seguimiento de las tareas productivas.

Por tanto, el desarrollo de herramientas no pondrá el énfasis en los interminables listados de competencias sucesivamente más especificadas que las personas tienen que adquirir y que el o la profesional deben ir “controlan-

---

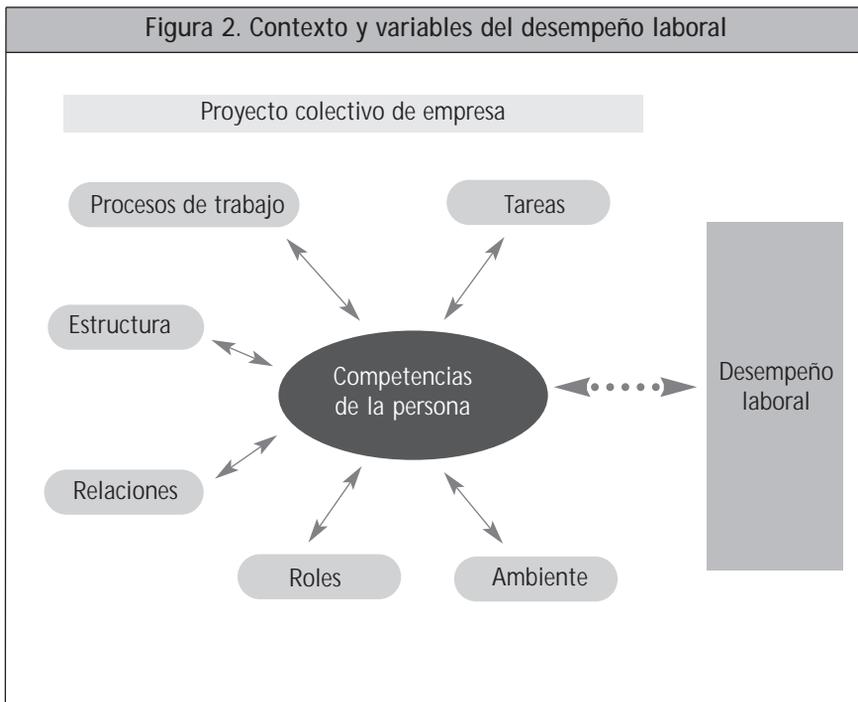
<sup>18</sup> VYGOTSKI, L. (1979): *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Grijalbo, Barcelona.

<sup>19</sup> ORCASITAS, J. R. (1997): La detección de necesidades y la intervención socioeducativa. *Educar* 21, 67-84.

do” –modelo de intervención tecnológico–, sino en herramientas dinámicas que, permitiendo el control de las acciones por parte de todos los agentes, ayuden a su regulación y reflexión –modelo participativo–.

#### 4.1.2. ... en el marco de un proyecto compartido...

El desempeño laboral es producto de numerosas variables personales, sociales, situacionales y procesuales (Figura 2) que no podemos analizar en profundidad, pero sí queremos señalar que, desde nuestro punto de vista, el diseño y configuración de los entornos es crítico en el desempeño laboral. La primera cuestión que nos planteamos es, por tanto, cómo hay que organizar los entornos para facilitar-acompañar los procesos de desempeño laboral exitoso, promoviendo, además, de forma explícita una mejora en las competencias de las personas.



En este sentido es preciso, antes de abordar algunos procesos individuales, recoger la importancia de los procesos de motivación vinculados a la implicación en un proyecto colectivo. Un grupo que tiene que responder a un reto-demanda productiva y que, para eso, se organiza desde una perspectiva de tra-

bajo solidario, colaborativo. En definitiva, un equipo de trabajo que se hace responsable de todas las personas y que es eficaz para responder al reto de la tarea.

Es necesario estipular unos tiempos de grupo, en los que se analizan las tareas, se organiza el trabajo y se evalúan los resultados. Este proceso, costoso al principio, permite a medio plazo realizar mejor las tareas y optimiza el clima laboral. Este marco nos parece imprescindible para desarrollar otros procesos de carácter más individual, que de lo contrario se quedan sin contexto de referencia.

Por otra parte, el desarrollo de procesos formativos, de aprendizaje profesional, se puede facilitar a través de estrategias de reflexión sobre la práctica. Pensamos que el método básico se articula en torno al proceso circular de planificación-acción-evaluación.

Si conseguimos que este proceso sea participativo, estamos sentando las bases, además de mejorar el desempeño laboral, para desarrollar las competencias profesionales, tanto técnicas como, sobre todo, transversales.

Por tanto, nos parece que a la hora de facilitar el proceso de desempeño laboral tenemos que considerar, por lo menos, dos niveles. Un nivel grupal, de equipo de trabajo, que se propone unas metas a nivel productivo, que se implica en su logro y que analiza y evalúa lo que va consiguiendo para reajustar lo necesario. Este es el proceso central que tenemos que cuidar y desde el que tiene sentido y coherencia el establecimiento y seguimiento de procesos de acompañamiento más individuales.

Aunque el proceso grupal tiene muchas diferencias en función del tipo de empresa, tamaño, forma jurídica, evolución..., de cara a nuestro trabajo nos parece clave lo que es el mismo proceso de trabajo, de realización de la actividad productiva en el funcionamiento cotidiano.

#### 4.1.3. ... para la mejora de las competencias

Como hemos comentado, el concepto de *competencia* está sirviendo de base al desarrollo de procesos de formación profesional. No es sencillo proponer un único modelo de competencias en las empresas de inserción. 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 con las siguientes características:

- *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 destre-

zas combinadas –sociales, cognitivas y emocionales–. Además, estas últimas se pueden caracterizar como altamente situacionales con fuerte influencia del contexto social en el que la persona se encuentra. Por último, este tipo de competencias también las podemos caracterizar como intersubjetivas en su desarrollo en la medida que implican las perspectivas de las diferentes personas y, por tanto, con necesidad de consenso para objetivarlas.

- *Modelo abierto* que no se refiera a una propuesta única, sino que nos sirva de referente para señalar, en las distintas situaciones, las competencias más relevantes. En este sentido, vemos importantes limitaciones a los modelos que listan una variedad de competencias muy desmenuzadas y estandarizadas –salvo, quizás, en las competencias técnico-profesionales–. Planteamos, en este sentido, unos *bloques* de competencias que sirvan como guía para la concreción en los diferentes puestos de trabajo y no tanto un listado preciso de todas las competencias posibles.
- *Modelo fácil* que se pueda manejar con una cierta sencillez y que sea accesible tanto a profesionales sin cualificación socioeducativa, como para las trabajadoras y trabajadores en proceso de inserción. En esta misma línea, debe ser un modelo que permita la participación de las personas en su concreción.

Tomando como referencia estas ideas proponemos un modelo que parte del esquema habitual de tres grandes áreas de competencias: técnico-profesional, sociolaboral y personal.

Las competencias técnico profesionales suelen estar desarrolladas para los distintos perfiles profesionales.

Para el desarrollo del área sociolaboral hemos revisado algunas propuestas<sup>20</sup> y las hemos adaptado y agrupado para ofrecer, como decíamos antes, unos bloques de competencias. Las hemos subdividido en competencias sociales e interpersonales que agrupan a las competencias que giran más directamente en torno al desenvolvimiento con las personas y las competencias metodológicas que agrupan las formas de afrontamiento del puesto de trabajo y las tareas. Recogen, asimismo, lo que se suele denominar como actitudes laborales.

Por último, el ámbito personal agrupa aquellas otras competencias que superan el marco del desempeño laboral. La propuesta se resume en el Cuadro 1.

---

<sup>20</sup> FUNDACIÓN PEÑASCAL (2000): Eustarri 2000. *Instrumentos para la individualización. Materiales de evaluación*. Bilbao: Fundación Peñascal. FUNDACIÓN LANTEGI BATUAK (2005): *Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona*. Bilbao: Lantegi Batuak ([www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)). SARTU (2003): *Formación y tutorización para el desarrollo de un modelo de competencias*. Materiales fotocopiados elaborados por un equipo de trabajo. Bilbao: Sartu. GILMAN, C.J.; MORREAU, L.E.; BRUININKS, R.H.; ANDERSON, J.L.; MONTERO, D. Y UNAMUNZAGA, E. (2002). *Curriculum de destrezas adaptativas (ALSC). Destrezas laborales*. Bilbao: Mensajero. También hemos utilizado en el apartado de competencias personales la referencia, en su manual de 1992, de la American Association on Mental Retardation, AAMR (1992): *Mental Retardation. Definition, Classification, and systems of Supports* (9ª Ed.). Washington: AAMR.

## Cuadro 1. Esquema de competencias profesionales

### MODELO DE COMPETENCIAS

#### TÉCNICO-PROFESIONALES

- Referentes a los contenidos específicos de una profesión, ligados a una especialidad profesional. Desde las diferentes instancias formativas se han desarrollado propuestas concretas.
- Incluyen las competencias relacionadas con la seguridad: reaccionar ante emergencias y señales de peligro, respetar medidas de seguridad, usar maquinarias autorizadas, llevar ropa adecuada y medios de protección, usar formas adecuadas de levantar y manejar pesos.

#### SOCIOLABORALES

- Necesarias para diversas profesiones y que tienen que ver con el modo de enfrentarse a las tareas y con las relaciones sociales. Hacen referencia, por tanto, a dos grandes aspectos:
  - *Competencias sociales e interpersonales en el ámbito laboral:*
    - Comunicación: capacidad para escuchar activamente, asimilar y transmitir mensajes verbales y no verbales y para establecer relaciones interpersonales adecuadas a las distintas situaciones y objetivos sociales y/o laborales. Incluye: escuchar, mantener conversaciones, entender a las demás personas, pedir disculpas, reconocer a los demás, plantear, formular y responder a críticas y quejas y hacer sugerencias para mejorar.
    - Trabajar en equipo: capacidad para trabajar con otras personas con el fin de conseguir un objetivo común, estableciendo una relación eficaz y siendo capaces de resolver conjuntamente los problemas que puedan surgir, asumiendo los límites y funciones de cada persona. Incluye las habilidades de pedir y aceptar ayuda y colaboración.
    - 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. Incluye: manejarse adecuadamente en situaciones conflictivas, resolver problemas o desacuerdos con compañeros y compañeras.
    - Derechos y obligaciones: hace referencia a la capacidad de conocer y defender sus derechos como trabajadora o trabajador así como el cumplimiento de normas y obligaciones y el seguimiento de instrucciones y órdenes.

- *Competencias metodológicas o actitudes básicas:*
  - Adaptación: capacidad y disposición para realizar diferentes tareas, aprender nuevos roles y funciones y de trabajar de forma eficaz en nuevas situaciones y con personas o grupos diversos.
  - Responsabilidad: es la capacidad para asumir y realizar las tareas adecuadamente y de forma autónoma. Incluye aceptar y asumir la responsabilidad, dar parte de accidentes o problemas y aceptar su responsabilidad en errores.
  - Productividad: es la capacidad de producir en cantidad y calidad adecuada. Incluye la concentración en las tareas, el uso adecuado de herramientas, materiales y orden y al ajuste a plazos de finalización.
  - Iniciativa y autonomía: capacidad de identificar soluciones, tomar decisiones, proponer ideas y actividades y llevarlas a cabo, con una actitud de búsqueda de nuevas alternativas. Incluye 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 y autocuidado: incluye aquellas destrezas relacionadas con la higiene e imagen personal adecuada al trabajo.
  - Autoestima y confianza: es el convencimiento de ser capaz de desarrollar con éxito sus objetivos socio-laborales a partir de un conocimiento realista de las capacidades y limitaciones propias. Incluye asimismo la motivación hacia la tarea.

#### PERSONALES

- 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. En este ámbito, más que formular competencias concretas, proponemos un guión para explorar en cada situación los que sean aspectos relevantes. Las agrupamos<sup>21</sup> en:
  - Capacidades físicas: visión, audición, habla, motricidad fina (destreza manual), motricidad gruesa (movilidad, cargas), estado de salud.
  - Cuidado personal: habilidades relacionadas con el aseo, comida, vestido, higiene y apariencia personal.

<sup>21</sup> AAMR (1992): ya citada.

- Salud y seguridad: habilidades relacionadas con el mantenimiento de la salud, en términos de comer; reconocer cuando la persona está enferma, tratamiento y prevención; primeros auxilios; sexualidad; estado físico; consideraciones básicas sobre seguridad; chequeos médicos y dentales regulares; y hábitos personales.
- Autorregulación: 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.
- Habilidades académicas funcionales: habilidades cognitivas y habilidades relacionadas con aprendizajes escolares que tienen también una aplicación directa en la vida personal (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 incluimos el uso y utilización del lenguaje.
- Utilización de la comunidad: habilidades relacionadas con la utilización adecuada de los recursos de la comunidad; que incluyen el transporte; comprar u obtener servicios de otros negocios de la comunidad; utilizar el transporte público y otros servicios públicos como escuelas, librerías, parques y áreas recreativas.
- Vida en el hogar: comprende habilidades relacionadas con el funcionamiento dentro del hogar, que incluyen el cuidado de la ropa, tareas del hogar, mantenimiento adecuado, preparación y cocinado de comidas, planificación y presupuesto de la compra, seguridad en el hogar y planificación diaria.
- Búsqueda de empleo: tener un objetivo profesional; desenvolverse en entrevistas de trabajo; inscrito en fuentes empleo; solicitar carta de recomendación; solicitar entrevista; buscar ofertas de empleo (prensa...); obtener información sobre un puesto de trabajo; preparar un *curriculum vitae*...

## 4.2. LA INSERCIÓN EN EL MEDIO ORDINARIO COMO HORIZONTE DEL ACOMPAÑAMIENTO

Junto al desempeño laboral, el otro aspecto central en el proceso en una empresa de inserción es el horizonte de la inserción en el mercado laboral ordinario. En este sentido, es necesario señalar algunas cuestiones. En primer lugar, es importante tener ese referente desde el principio en la medida que puede orientar todo el proceso de la persona, desarrollando procesos de acompañamiento no proteccionistas, dirigidos a la inserción en el medio ordinario<sup>22</sup>. En segundo lugar, hay que enfatizar el papel que desempeña la formación complementaria, entendida como aquellas acciones explícitas de formación que enriquecen y complementan la formación que se produce vinculada al desempeño laboral. Este papel se destaca aún más cuando el contenido de un puesto de trabajo concreto sea limitado y, por tanto, cuando es más necesario enriquecer el itinerario personal.

El tener como horizonte la inserción nos lleva a la conveniencia de secuenciar o temporalizar la permanencia del trabajador o trabajadora en la empresa de inserción, distinguiendo objetivos y acciones en las distintas fases, estableciendo la frecuencia de seguimientos y tipos de seguimiento... En este sentido, en el diseño del Itinerario Personal o Proyecto Profesional se debe contemplar dicha temporalización. Aspectos como la búsqueda de empleo, conocimiento del entorno empresarial, desarrollo de aspectos formativos no implícitos en el puesto de trabajo... son elementos a considerar.

## 4.3. LAS Y LOS PROFESIONALES

Con relación a los y las profesionales de la empresa de inserción que participan y facilitan el proceso, no es sencillo presentar una única fórmula dada la diversidad de entidades y características de las empresas implicadas. Por una parte, puede haber empresas que tengan diferenciadas, desde el punto de vista organizativo, algunas fases del proceso, mientras que en otras, por su tamaño, el conjunto del proceso sea desarrollado por la misma figura profesional.

De todas formas, entendemos que, tanto por la normativa que regula las empresas como por la experiencia de una parte de ellas, nos podemos encontrar con dos perfiles: el técnico o la técnica de producción y el técnico o la técnica de acompañamiento, que pueden aparecer de forma más o menos diferenciada.

---

<sup>22</sup> Es preciso señalar, en todo caso, que esto no está exento de algunas contradicciones que hay que considerar. Por ejemplo, nos podemos encontrar en ocasiones con mejores condiciones laborales en el medio protegido que en el ordinario.

Desde nuestra comprensión, el proceso de acompañamiento es facilitado desde ambos perfiles. Por una parte, en la medida que una referencia central en la oferta de las empresas es el desempeño laboral, la figura del técnico o la técnica de producción es clave para facilitar un funcionamiento laboral exitoso. En este sentido, buena parte de las herramientas que se proponen en este manual tienen que contar con la participación imprescindible de la o el profesional de producción.

Por otra parte, en la medida que el acompañamiento se proyecta en un futuro más global, que precisa relación con recursos diversos y el desarrollo de acciones complementarias, también supone un perfil profesional específico y la utilización de herramientas también específicas.

Por tanto, nos aparecen dos niveles de acompañamiento que exigen una gran articulación y que son desarrollados por dos perfiles profesionales que requieren, consecuentemente, un trabajo conjunto.

También hay que señalar que tanto los Servicios Sociales de Base, como los Servicios de Empleo juegan un papel muy importante en la fase de acceso y salida de la persona, así como funciones de seguimiento y apoyo. En cualquier caso, entendemos que los y las profesionales de las empresas y, particularmente, el técnico o la técnica de acompañamiento juega un papel de coordinación con ellos y, de manera más general, con la red de servicios.

## 5. EL PROCESO EN UNA EMPRESA DE INSERCIÓN

Junto a los procesos grupales que hemos descrito en el apartado anterior, es posible establecer otros procesos, de carácter más individual, y que giran en torno a los diferentes pasos<sup>23</sup> que puede seguir una persona en una empresa de inserción, desde el momento en el que desea acceder a una oferta de puesto de trabajo, hasta que abandona la empresa tratando de incorporarse al mercado ordinario.

En concreto hemos ordenado el proceso en las siguientes fases, que nos va servir de referencia para el diseño posterior de las herramientas:

- Fase 1: Acceso a la oferta de un Puesto de Trabajo.
- Fase 2: Acogida e incorporación.
- Fase 3: Actualización del Proyecto Profesional.

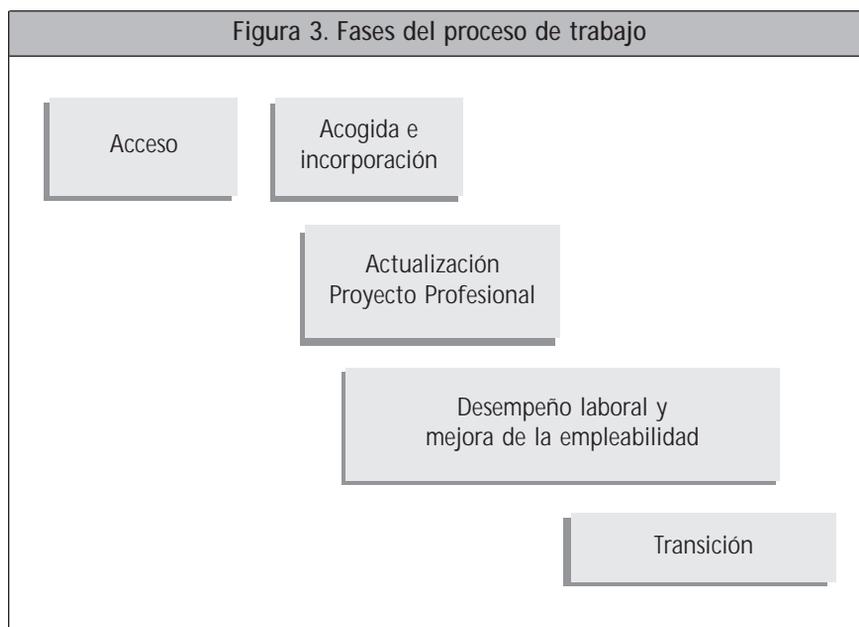
---

<sup>23</sup> Este proceso pensamos que es similar aunque puedan variar las personas destinatarias o la misma concepción de la empresa de inserción. Por ejemplo, si la empresa de inserción se entiende como la fase final de un proceso de inserción laboral y, por tanto, dirigida a personas con competencias e intereses profesionales definidos o si se entiende como una estructura adecuada para personas que en su proceso de inserción laboral precisan de apoyos más intensivos en el mismo puesto de trabajo. Por tanto, este proceso básico se deberá ajustar en función del tipo de personas destinatarias de las empresas de inserción.

- Fase 4: Desempeño laboral.
- Fase 5: Certificación y Transición.

El desarrollo de cada una de estas fases implica un proceso continuo de evaluación-planificación-acción-seguimiento, aunque a diferentes niveles.

En la siguiente figura se dibujan estas fases a lo largo de todo el proceso.



## 5.1. ACCESO A LA EMPRESA DE INSERCIÓN

Esta fase implica una clarificación previa sobre las características de la empresa de inserción. La fase se concreta en 3 momentos:

- Oferta de empleo.
- Solicitud de Acceso de posibles candidatos y candidatas.
- Proceso de selección.

### 5.1.1. Oferta de Puesto de Trabajo

El primer paso en la incorporación de un trabajador o trabajadora a una empresa de inserción es, evidentemente, la oferta de un puesto de trabajo. En este momento, y aunque en muchas ocasiones pueda parecer que no es imprescindible, es muy importante desarrollar esta fase con sistematicidad, de

manera que se determine con claridad las características del puesto, sus condiciones y exigencias.

El desarrollo con rigor de este momento va a tener una importancia crítica a lo largo de todo el proceso, es más, pensamos que es la base del mismo. La oferta de un puesto de trabajo toma como referencia lo que se conoce como descripción del puesto de trabajo (u ocupación)<sup>24</sup>, que finaliza con la difusión de la oferta de empleo entre los agentes implicados. En este proceso podemos establecer los siguientes pasos:

- a. Detectar la necesidad o posibilidad de empleo.
- b. Describir el puesto de trabajo.
- c. Difusión de la oferta de empleo.

En el primer momento, se trata de prever la posibilidad de crear un nuevo empleo con la mayor anticipación posible de cara a poder analizarlo con detenimiento y a desarrollar el proceso de difusión y selección con garantías, tanto para las personas candidatas, como para la empresa. Aunque pueda estar establecido de manera general para el conjunto de puestos de trabajo de la empresa, es importante tener determinados previamente los criterios mínimos que tiene que tener un puesto de trabajo.

En el segundo, la descripción y análisis del Puesto de Trabajo es el aspecto central, en la medida que va a ser la referencia más importante a lo largo de todo el proceso y punto de conexión del conjunto de herramientas. El disponer de una buena definición del puesto de trabajo nos va a permitir desarrollar de manera adecuada tanto el desarrollo de aspectos formativos, como el establecimiento de objetivos y metas de desempeño laboral.

Los dos aspectos centrales de la descripción del Puesto de Trabajo girarán en torno a las funciones<sup>25</sup> del puesto de trabajo y a los requisitos<sup>26</sup> para su desempeño.

Por último, un tercer paso consistente en la difusión de la oferta de empleo entre los agentes implicados, principalmente Servicio Público de Empleo o Servicios de Orientación, y entre los Servicios Sociales de Base. En esta comunicación será importante la utilización de un modelo establecido.

---

<sup>24</sup> Utilizamos ocupación en un sentido más amplio que un puesto de trabajo concreto, haciendo referencia, por tanto, a grupos de puestos de trabajo similares.

<sup>25</sup> Funciones que formativamente se entienden como competencias y que reflejan lo que se espera de las personas para lograr los objetivos de la empresa. "Los estándares –de competencias– establecen, en términos de consecuencias o resultados de las actividades de trabajo, las funciones que se esperan de la persona (y sus niveles correctos de realización) en las situaciones de trabajo de un campo ocupacional". (Instituto vasco de cualificaciones y formación profesional (1999): *El sistema de cualificaciones profesionales del País Vasco*. Bilbao: IVAC. P.33).

<sup>26</sup> Los requisitos se relacionan directamente con los conocimientos, capacidades y actitudes que una persona tiene que desarrollar para alcanzar determinada competencia. (IVAC, 1999, obra citada).

### 5.1.2. Solicitud de acceso de la persona a una oferta de empleo

La normativa define un procedimiento básico y los agentes implicados en el acceso de una persona a una oferta de trabajo en una empresa de inserción.

Los elementos centrales de este procedimiento son:

- El trámite se realiza a través del Servicio Social de Base, bien a iniciativa propia o de los Servicios de Empleo o de la empresa de inserción.
- Implica el establecimiento, con carácter previo, de un Convenio de Inserción.
- El Servicio de Orientación<sup>27</sup>, además de certificar la adecuación de la persona al puesto de trabajo, recopila toda la documentación y pone en contacto a la persona con la empresa de inserción.
- La empresa y la persona deciden la incorporación o no.
- La empresa de inserción informa y, en su caso, remite copia del contrato a los Servicios Sociales de Base y al Servicio de Orientación.

Aunque en la realidad este procedimiento es más una declaración de intenciones con un carácter, en muchos casos, meramente formal, sí hay un acuerdo en la necesidad de avanzar en un trabajo coordinado sobre la base de un mayor desarrollo de los Servicios Sociales de Base.

### 5.1.3. Proceso de selección

Si el proceso de selección en cualquier empresa es importante y complejo, en las empresas de inserción cobra una importancia aún mayor y, además, se complejiza al tener que considerar más criterios.

En esencia, en este momento, se trata de identificar a la persona que más se ajusta a las necesidades y posibilidades de la empresa de inserción, considerando tanto criterios productivos como sociales.

No es sencillo mantener un equilibrio entre el candidato o candidata que más se puede ajustar al puesto en cuanto a los requisitos del mismo y quien más se puede beneficiar o lo puede necesitar.

En ocasiones este proceso puede verse facilitado porque la persona ha participado en procesos formativos en la entidad y se tiene un conocimiento de la persona que facilita tomar las decisiones.

---

<sup>27</sup> La normativa hace referencia a la participación de los Servicios Públicos de Empleo o, en su caso, de un Servicio de Orientación para el Empleo. A lo largo del texto, utilizaremos la expresión Servicio de Orientación para referirnos a ambos, entiendo que forma parte del Servicio Público de Empleo.

Por tanto, el procedimiento de selección tratará, por una parte, de valorar en qué medida las personas cumplen con los requisitos mínimos y, por otra, estimar el nivel de necesidad de la persona con relación al recurso. Además, la disposición de la persona hacia el empleo y el encaje en su Proyecto Profesional serán otros elementos a considerar.

Las personas responsables de esta fase del proceso pueden variar de una empresa a otra. En ocasiones habrá un servicio externo a la empresa de inserción concreta –por ejemplo un servicio de orientación de la entidad promotora– que realice los pasos de recogida de solicitudes y preselección e, incluso, selección. De todas formas, es deseable que una persona de la empresa de inserción participe en la selección y en la toma de decisiones.

En cualquier caso, en este momento siempre hay un nivel de “juicio profesional” que, atendiendo al conjunto de variables, debe valorar toda la información disponible.

Dada la complejidad de esta fase y los diversos agentes intervinientes, presentamos un cuadro en el que se resumen los principales pasos a realizar, así como la documentación de referencia.

Cuadro 2. Fases del proceso de selección	
Pasos	Documentación de referencia <sup>28</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión de candidatos y candidatas por Servicio Público de Empleo o los Servicios Sociales de Base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de Solicitud.</li> <li>Acreditación del Servicio Social de Base en el que se estima la necesidad del recurso.</li> <li>Certificado del Servicio de Orientación de no participación en empresa de inserción en los 2 últimos años.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preselección atendiendo a los requisitos de documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictamen de aptitud del Servicio de Orientación con relación a la oferta realizada.</li> <li>Curriculum Vitae y sus Acreditaciones formativas.</li> <li>Proyecto Profesional<sup>29</sup>.</li> </ul>

<sup>28</sup> Por documentación de referencia nos referimos a la documentación que sería necesaria o conveniente tener para poder realizar el proceso de selección en cada uno de sus pasos. Haría referencia a la documentación que aporta el trabajador o trabajadora que accede al proceso de selección y a la documentación aportada por los Servicios que remiten a las candidatas y candidatos a dicho proceso.

<sup>29</sup> No entendemos que sea un documento imprescindible, pero sí conveniente. En cualquier caso en la fase de selección uno de los principales aspectos será recoger el Proyecto Profesional de la persona.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio y valoración de candidatos y candidatas (entrevista, pruebas profesionales...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Curriculum vitae</i>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas que utilice la empresa de inserción en el proceso de selección.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación de la decisión a Servicios Sociales de Base y Servicios de Orientación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de devolución de resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo y Firma de Contrato Laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo Inicial.</li> <li>• Convenio de Inserción.</li> <li>• Contrato laboral<sup>30</sup>.</li> </ul>

## 5.2. ACOGIDA E INCORPORACIÓN

Podemos definir esta fase como el proceso por el que se acoge y se facilita la incorporación de la persona a la empresa de inserción.

La incorporación de la persona a la empresa de inserción es un momento de gran importancia: se elabora una primera imagen de la Empresa, de su funcionamiento general, de las relaciones y actitudes existentes... También es el momento en el que se concretan las expectativas de las personas y en el que es importante aclarar el sentido y el horizonte de la persona en la empresa. Es, en definitiva, un momento que requiere ser pensado y organizado de antemano para iniciar la relación con el nuevo trabajador o trabajadora en términos adecuados y favorecer su posterior ajuste a la empresa.

La fase de acogida estaría integrada por dos momentos fundamentales:

1. Acogida/incorporación.
2. Primeros pasos en la empresa.

### 5.2.1. La acogida e incorporación

La primera fase del proceso de acogida consiste, precisamente, en acoger al nuevo trabajador o trabajadora, proporcionándole toda la información que pueda necesitar. Un elemento clave en esta fase es, en consecuencia, la información.

<sup>30</sup> En principio planteamos que este momento sea en el que se firma el contrato laboral, aunque también pudiera ser en la siguiente fase, al inicio de la acogida y tras mantener una entrevista en la que se confirma el interés de la persona y las condiciones de la oferta.

El nuevo trabajador o trabajadora debe sentir una buena acogida a través de la actitud positiva e interesada que muestran al recibirle la persona responsable de la empresa y el o la profesional de referencia. Recibirle en un lugar tranquilo y crear un clima favorable a través de la conversación e intentando conocer datos sobre su historia personal, situación sociolaboral, manera de pensar, intereses, expectativas y deseos del trabajador o trabajadora son de utilidad tanto para empezar a conocerse, como para llegar a acuerdos iniciales acerca de su plan de inserción en la empresa. Conocer las necesidades, metas y deseos de la persona va a permitir valorar y decidir junto con ella aspectos como, por ejemplo, el desempeño de determinadas funciones en la empresa.

También es importante presentarle la información relevante sobre la empresa de inserción (objetivos de la empresa, personas, espacio físico...) y sobre el puesto de trabajo. Con toda esta información se podría elaborar un documento que se entregaría y comentaría con el trabajador o trabajadora.

Un modo de ir integrando al trabajador o trabajadora en el nuevo contexto es a través del conocimiento de los diferentes espacios de la empresa (vestuario, taquillas, talleres, secciones, servicios, dirección, administración, recursos humanos, espacios de ocio, garaje, aseos...). Organizar una visita guiada en la que el o la profesional de referencia enseñe la empresa al trabajador o trabajadora puede ser una solución adecuada.

Junto con lo anterior, la presentación del nuevo trabajador o trabajadora al personal de la empresa es otra medida que, sin duda, va a contribuir a una adecuada incorporación. En este sentido, conviene tener en cuenta que la forma en la que presentamos a una persona dice mucho de cuál es nuestra percepción sobre ella y del tipo de relación que se va a mantener.

La información al trabajador o trabajadora sobre las características, condiciones y exigencias más relevantes de su puesto de trabajo, es otra de las acciones que habrá que realizar en el Plan de Acogida. En concreto, estamos haciendo referencia al diálogo con el trabajador o trabajadora acerca de los que ese puesto de trabajo requiere, las impresiones que el trabajador o trabajadora tiene al respecto, las ayudas que pueda necesitar, los miedos que pueda tener... En este sentido, entendemos que tan importante como dar una información realista y completa del puesto de trabajo, es escuchar a la persona. Sus opiniones, intereses, deseos, expectativas nos van a proporcionar una información muy útil de cara a favorecer su inserción en el puesto de trabajo.

El conocimiento *in situ* del taller, sección, servicio... donde va a desempeñar su trabajo, es otra acción que, junto con la anterior, va a contribuir a una mejor incorporación del nuevo trabajador o trabajadora. Conocer a los com-

pañeros y compañeras de trabajo con los que va encontrarse cada día, conocer el lugar donde va a trabajar, la ubicación concreta donde va a realizar el trabajo, la maquinaria, material que va a utilizar, los productos que va a producir o va a contribuir a producir..., permite una mejor comprensión que la mera información.

### 5.2.2. Primeros pasos en la empresa

El plan de acogida concluiría con el acompañamiento del trabajador o trabajadora durante las primeras jornadas (la primera semana) de su incorporación. El objetivo es facilitar su incorporación a la empresa a través de un acompañamiento cercano que permita ir resolviendo las dudas que puedan ir surgiendo y que nos pueda proporcionar información a cerca de la inserción de la persona en la empresa y en el puesto de trabajo.

## 5.3. ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO PROFESIONAL

Una vez que la persona se ha incorporado al puesto de trabajo, y casi en paralelo a su integración en la empresa, se produce un diálogo sobre la situación inicial en el que, tomando como referencia el Proyecto Profesional, se trata de actualizarlo de manera que ajusten los resultados personales que se esperan del proceso de participación de la persona en la empresa de inserción y las acciones de índole diversa que se han de poner en marcha para lograr esos resultados.

Por tanto, en este momento se trata de actualizar, de manera consensuada, el Proyecto Profesional como herramienta a medio plazo que ayuda a gestionar de una manera global el itinerario de inserción laboral de la persona y, desde ahí, ordenar las acciones que se van a desarrollar, incluyendo aquellas acciones que tienen que ver con el puesto de trabajo, pero también otro tipo de acciones de información, orientación o formación complementarias.

De cara a la elaboración-actualización del Proyecto Profesional los pasos típicos que se pueden tomar como referencia son:

- Situación de la persona con respecto al mercado laboral, expectativas de la persona con respecto a su futuro profesional y actualización de las metas profesionales.
- Proyecto de la empresa de inserción y oportunidades que ofrece (competencias que permite adquirir, oferta de formación...).
- Objetivos de la persona para alcanzar la meta profesional.
- Formulación de las acciones, responsabilidades y tiempos para lograr los objetivos, particularmente de aquellas que tienen que ver con la empresa

de inserción, pero señalando otro tipo de acciones de información, formación o apoyo personal.

- Seguimiento del plan.

Concebimos el Proyecto Profesional como una herramienta general que tomaremos como referencia en esta planificación a medio plazo y que puede incluir una variedad de acciones que no siempre tienen por qué desarrollarse en la misma empresa.

#### 5.4. DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

De cara al funcionamiento cotidiano en la empresa y de cara a la sistematización de las dinámicas de trabajo, tenemos que situarnos ya en el desempeño laboral y utilizar sistemas de seguimiento de cómo se están realizando las diversas tareas y otros comportamientos en la empresa y que nos permitan, en consonancia con las informaciones obtenidas, mejorar ese funcionamiento cotidiano, en los diversos aspectos (técnico-profesional, sociolaboral y personal) y adecuar sistemáticamente el Proyecto Profesional.

Vamos a ver este proceso más detenidamente. El Proyecto Profesional se alimentará del desarrollo de la práctica en diversos ritmos y contenidos. De manera sistemática a través de la Ficha de Seguimiento del Proyecto Profesional, que ira concretando en la práctica las orientaciones generales del Proyecto Profesional y, a su vez, de sus aportaciones nos surgirán orientaciones para la adecuación del proyecto.

De una manera más pormenorizada y vinculada al desempeño de las tareas, recogeremos informaciones concretas a través de los Partes (prácticamente diarios) de Trabajo. Esto nos permitirá un análisis pormenorizado de las tareas desempeñadas por la trabajadora o trabajador.

Con una perspectiva más general y, a la vez, más dilatada en el tiempo (orientativamente de modo trimestral) y a través del Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales, recogeremos informaciones sobre el desarrollo de las competencias previstas a desarrollar en el puesto de trabajo.

Este proceso de desempeño, revisión y mejora nos permitirá mantener actualizado el Proyecto Profesional y ajustado al desarrollo que cada persona vaya realizando a lo largo de su permanencia en la empresa.

Es interesante concebir estos procesos de evaluación y seguimiento continuo, en primer lugar, como una autoevaluación del trabajador o trabajadora –cuestión que nos obliga a facilitarlos a través de algunas herramientas de apoyo–,

en segundo lugar, como una heteroevaluación y, por último, como un contraste-diálogo-acuerdo entre una y otra.

### 5.5. TRANSICIÓN

Se trata de evaluar tomando como referencias las diversas herramientas utilizadas, de cara a acreditar las diversas competencias profesionales de la persona.

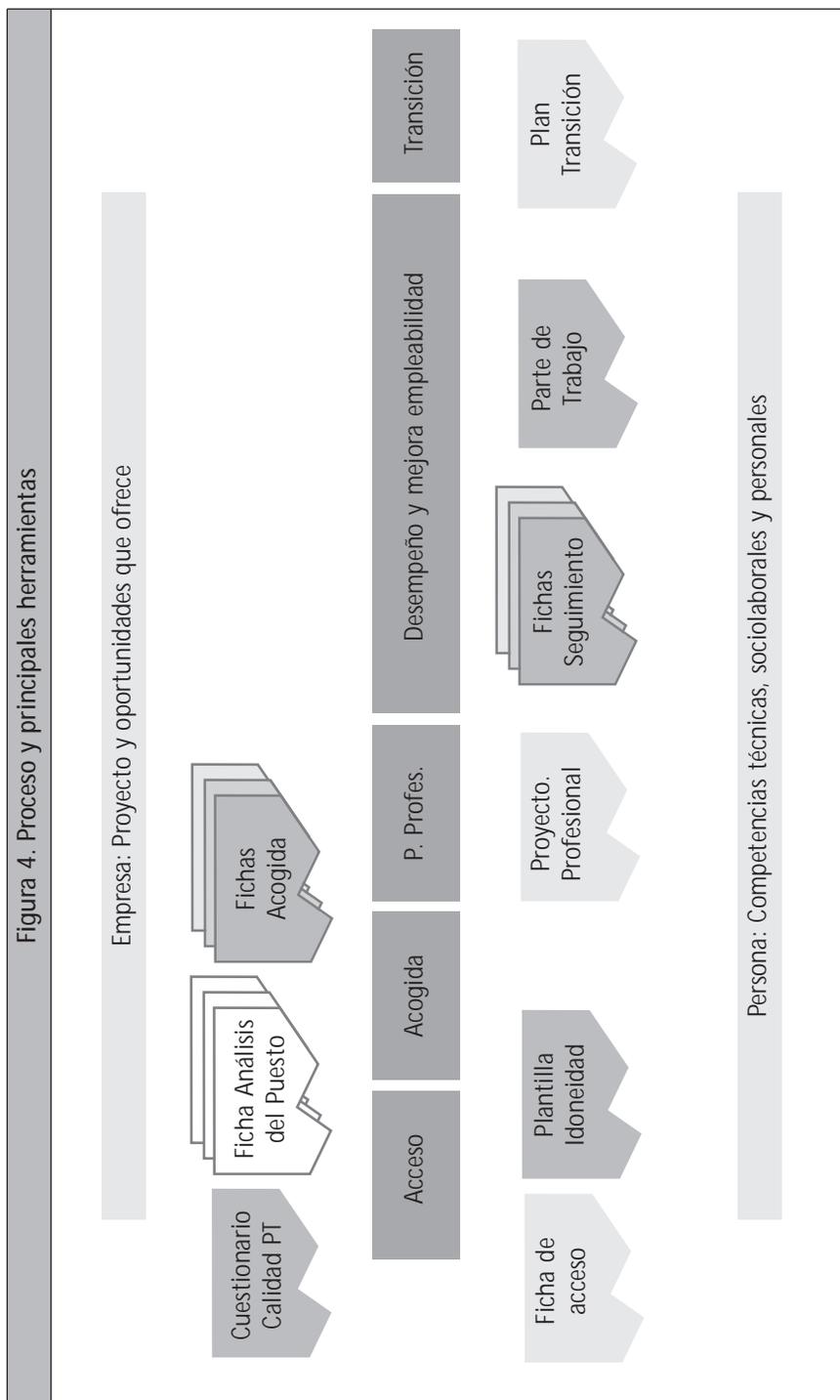
En este momento también es importante tratar de planificar la fase de salida de la persona, tratando de anticipar lo que puede ocurrir al acabar el trabajo en la empresa de inserción. El desarrollo de esta fase implicará un ajuste del Proyecto Profesional con relación a acciones de búsqueda de empleo en el mercado laboral y las acciones de soporte a esa búsqueda activa.

## 6. HERRAMIENTAS

En el cuadro siguiente se presenta nuestra propuesta de herramientas en cada de una de las fases del proceso. También se dibujan las principales herramientas en el proceso de la empresa (Figura 4).

Cuadro 3. Índice de la propuesta de herramientas	
Fases y propuestas de herramientas	
1. Acceso a la oferta de un Puesto de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Acceso (1a).</li> <li>• Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo (1b).</li> <li>• Cuestionario de evaluación de la Calidad de un Puesto de Trabajo con respecto al proceso de inserción laboral (1c).</li> <li>• Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d).</li> <li>• Plantilla de Idoneidad (1e).</li> <li>• Ficha de Resultados de Selección de Candidatos y Candidatas (1f).</li> </ul>
2. Acogida e Incorporación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación a entregar/comentar con el trabajador o trabajadora (2a).</li> <li>• Ficha de descripción de la empresa de inserción (2b).</li> </ul>
3. Actualización del Proyecto Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Actualización del Proyecto Profesional (3a).</li> </ul>
4. Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Seguimiento del Proyecto Profesional (4a).</li> <li>• Parte de Trabajo (4b).</li> <li>• Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales (4c).</li> </ul>
5. Certificación y Transición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de transición (5a).</li> </ul>

Figura 4. Proceso y principales herramientas



## 7. RELACIÓN DE HERRAMIENTAS

A continuación se presentan todas la batería de herramientas, con un cuadro explicativo de cada una de ellas en las que se señala su finalidad, componentes principales e indicaciones de uso.

Ficha de Acceso (1a)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Es la primera herramienta y la que da inicio al proceso de selección. Debe recoger todos los datos necesarios para el proceso de selección y estar conectada con otras herramientas.</p> <p>Sirve para tener recogida la información básica e imprescindible de una persona que solicita un puesto de trabajo en una empresa de inserción de cara al inicio de un proceso de selección o para su inclusión en una "bolsa de trabajo".</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de Identificación.</li> <li>• Situación personal</li> <li>• Historia profesional</li> <li>• Competencias.</li> <li>• Expectativas profesionales.</li> <li>• Documentos asociados.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Se rellena a través de entrevista personal, cuando una persona solicita un puesto de trabajo en una empresa de inserción, como paso previo al proceso de selección.</p> <p>La información es la aportada por la persona, incluyendo en los apartados necesarios, documentos acreditativos.</p> <p>El apartado de competencias recoge información muy básica. La idea es identificar cuestiones críticas de cara a un posible puesto de trabajo. Se trata de marcar, en base a la información aportada por la persona (y en algunos aspectos a la propia impresión del entrevistador o entrevistadora) en una escala de 1 (importantes limitaciones) a 5 (sin limitaciones) los diferentes apartados. Se incluyen algunos apartados de otros por si la entidad quiere añadir algún otro aspecto que sea relevante.</p> <p>El apartado de Orientación inicial lo cumplimenta el entrevistador o entrevistadora en el caso de que tenga alguna consideración que realizar de cara al proceso de selección (conveniencia, plazos, procedimientos...).</p>

<p style="text-align: center;">↻ Otros elementos</p>	<p>Llevará anexados otros informes o documentos que haya que considerar en el proceso (<i>curriculum vitae</i>, Informe trabajador/a social, informe médico, proyecto profesional...).</p>
<p style="text-align: center;">↻ Referencias</p>	<p>Materiales diversos.</p>



■ 2.4. Otras informaciones relevantes:

Salud:  Sin problemas relevantes  Problemas ocasionales  Problemas intensos

Certificado de Minusvalía  Si  No

Datos de Derivación

Persona	Entidad	Teléfono

Otras: .....

**3. Historia profesional**

■ 3.1. Formación académica, ocupacional y complementaria

Nivel de estudios

- Sin estudios  Graduado Secundaria  Formación profesional  
 Certificado de escolaridad  Bachiller  Estudios universitarios

Formación ocupacional y complementaria

Especialidad	Duración	Fecha

Carné de conducir: ..... Tipo: .....

Otras: .....

■ 3.2. Experiencia Profesional

Empleos

Empresa y actividad	Puesto	Fecha	Motivo cese

Otras experiencias o actividades	Fecha

Situación laboral  Paro      Tiempo desempleo: .....

Estudiando       Trabajo en casa     Inscrito INEM

Ninguna actividad     chapuzas o trabajos esporádicos

Langai       Proyecto Profesional

Realiza actividades de búsqueda de empleo (Indicar cuales):

.....

.....

## 4. Competencias

### ■ 4.1. Competencias personales

a. Capacidades físicas

Observaciones

Visión	1	2	3	4	5	
Audición	1	2	3	4	5	
Habla	1	2	3	4	5	
Motricidad fina	1	2	3	4	5	
Motricidad gruesa	1	2	3	4	5	
Salud	1	2	3	4	5	

b. Habilidades Académicas Funcionales

Lectura	1	2	3	4	5	
Escritura	1	2	3	4	5	
Cálculo	1	2	3	4	5	
Comunicación oral	1	2	3	4	5	
Otros .....	1	2	3	4	5	

### ■ 4.2. Competencias socio-laborales

a. Competencias sociales e interpersonales

Normas básicas de interacción (saludar, mirar a los ojos...)	1	2	3	4	5	
Mantiene una conversación (respeto turno, tono de voz...)	1	2	3	4	5	
Otras .....	1	2	3	4	5	

b. Competencias metodológicas

Apariencia personal	1	2	3	4	5	
Responsabilidad	1	2	3	4	5	
Motivación	1	2	3	4	5	

#### ■ 4.3. Competencias técnico-profesionales

Conocimientos específicos

(a través de CV: formación y experiencia o pruebas específicas)

Otras consideraciones

#### 5. Expectativas profesionales

Motivos de solicitud empresa de Inserción .....

Interés Profesional .....

Aspiraciones económicas .....

Habilidades búsqueda de empleo .....

Disponibilidad geográfica y horaria .....

Otras consideraciones .....

#### 6. Documentos asociados (señalar aquellos disponibles)

Informe Social  Si  No

Convenio de Inserción  Si  No

Vida Laboral  Si  No

C. Vitae  Si  No

Pruebas profesionales complementarias  Si  No

Otros

#### 7. Orientación Inicial

Fecha:

Entrevistador/a:

<p style="text-align: center;"> <span style="font-size: 1.2em;">➡</span> <b>Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo (1b)</b> </p>	
<p style="text-align: center;"> <span style="font-size: 1.2em;">➡</span>   <b>Finalidad</b> </p>	<p>Determinar con claridad y simplicidad las principales características que definen el puesto de trabajo, atendiendo fundamentalmente a las funciones a desempeñar, las principales competencias implicadas y los requisitos del mismo.</p> <p>La ficha consiste en una plantilla en la que se resume la información más relevante para analizar el puesto de trabajo.</p> <p>Existen diferentes formas de describir el puesto de trabajo. En el caso de las empresas de inserción hemos optado por un modelo en el que, más que hacer una descripción detallada de las tareas o actividades implicadas, se describen las funciones en clave de competencias técnicas, sociolaborales y personales. Aunque esto supone un mayor esfuerzo inicial a la hora de describir el puesto, nos permite adoptar desde el inicio una perspectiva formativa y de desarrollo profesional.</p>
<p style="text-align: center;"> <span style="font-size: 1.2em;">➡</span>   <b>Componentes fundamentales</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del Puesto</li> <li>• Descripción del puesto atendiendo a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalidad o Función General.</li> <li>• Competencias Técnico-profesionales.</li> <li>• Competencias sociolaborales.</li> <li>• Competencias personales.</li> </ul> </li> <li>• Desarrollo del trabajo.</li> <li>• Requisitos.</li> </ul> <p>La competencia incluye las habilidades y conocimientos requeridos para que una persona tenga un desempeño efectivo en el sitio de trabajo. La competencia se especifica en términos de resultados a ser alcanzados y los criterios del desempeño esperado. Las competencias técnicas son específicas de cada ocupación y, en consecuencia, varían de una ocupación a otra. Las competencias Socio-Laborales y Personales, aunque son más transversales, también se deben concebir como específicas, no deben ser consideradas como absolutas o universales y variarán de una ocupación a otra.</p>

<p style="text-align: center;">↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Aunque lo formulamos como Análisis del Puesto de Trabajo, entendemos que, siempre que sea posible, se tratará de hacer una descripción en clave de ocupación, más que de un puesto de trabajo muy específico. En este sentido, su referencia es más amplia que la que se limita al mismo momento de la contratación.</p> <p>Las competencias técnico profesionales se pueden descomponer o detallar utilizando como referencia algunas de las propuestas elaboradas desde las entidades de formación ocupacional. Estas concreciones se pueden incorporar a modo de anexo y nos servirán para el seguimiento.</p> <p>Para la descripción de las competencias sociolaborales y personales se recomienda tomar como referencia el modelo de competencias desarrollado en este manual, y más en concreto las competencias mínimas que se recogen en la ficha de acceso.</p> <p>El apartado de métodos y procedimientos recogería cómo se organiza el trabajo de manera general. En algunos puestos de trabajo puede ser necesario describir cómo se desarrolla el trabajo en cuanto a organización, funcionamiento o uso de procedimientos específicos.</p> <p>En el apartado de "requisitos" quedarían recogidos aquellos que se consideran como imprescindibles para el acceso a un puesto de trabajo.</p> <p>Dentro de los requisitos, el apartado de competencias profesionales hace referencia a las diversas competencias (técnicas, sociolaborales y personales) necesarias para incorporarse al puesto.</p> <p>Esta ficha se complementa con una propuesta de procedimiento de análisis del puesto.</p> <p>Esta Ficha será cumplimentada por la técnica o técnico de producción y de acompañamiento.</p>
<p style="text-align: center;">↻ Referencias</p>	<p>Para la elaboración de esta herramienta nos hemos apoyado en instrumentos no publicados elaborados por la Fundación Lantegi Batuak.</p>

## Procedimiento de análisis del puesto de trabajo

**Objetivo:** Conocer objetivamente el perfil profesional acorde al puesto

### Procedimientos/Acciones

#### 1. La observación directa

- Asegurarse que los trabajadores y trabajadoras más próximos al puesto conocen la finalidad de la observación.
- Acercarse al puesto y familiarizarse con él (situación en el organigrama; misión; equipamientos, materiales y útiles que se manejan; vocabulario específico, uniforme de trabajo...).
- Identificar el conjunto de tareas y operaciones que componen el puesto.
- Categorizar las operaciones en función de su frecuencia, incidencia, causas que las originan según rutinas centrales, episódicas y/o subrutinas.
- Especificar las condiciones físicas y psico-sociales que rodean al puesto.
- Definir los posibles riesgos derivados del puesto.

#### 2. La observación participante

- Desempeñar la actividad tomando conciencia de su grado de complejidad.
- Identificar gestos y movimientos más operativos para el desempeño del puesto con buen rendimiento.
- Conocer las categorías y características de los procesos de pensamiento puestos en juego en la tarea.
- Definir los conocimientos necesarios para el desempeño correcto de la tarea.
- Percibir los métodos de trabajo, el control ejercido en el puesto y el margen de iniciativa.
- Registrar los posibles errores y sus consecuencias e idear como prevenirlos o subsanarlos.

#### 3. La entrevista

- Preparar un guión estructurado de preguntas referidas a aspectos generales (características del personal que ocupa la familia de puestos, descripción general del puesto, aspectos valorados en los y las trabajadoras de la empresa...).
- Aplicar técnicas de entrevista semi-estructurada a personas clave con un posicionamiento jerárquico sobre el puesto a analizar, responsables de área, jefas y jefes de equipo, etc.
- Preparar un guión de preguntas dirigidas a las personas titulares del puesto para aclarar cuestiones planteadas en la observación.
- Aplicar técnicas de entrevista estructurada a titulares de puestos, si las técnicas de observación resultan insuficientes.
- Redactar sistemáticamente el análisis del puesto.
- Presentarlo a la empresa y commensurarlo.

# Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo (1b)

## Identificación del puesto

Denominación: .....

Localización: ..... Dependencia: .....

Horario: ..... Retribución (bruto anual): .....

Tipo de Contrato: ..... Duración prevista: .....

## Descripción del puesto

Finalidad y Funciones principales

.....  
.....  
.....

Competencias Técnico-Profesionales

.....  
.....  
.....

Competencias Socio-Laborales

Competencias sociales y relacionales

.....  
.....  
.....

Competencias metodológicas

.....  
.....  
.....

Competencias personales

.....  
.....  
.....

## Desarrollo del trabajo

Relaciones

---

---

Útiles de trabajo, maquinaria

---

---

Medios de protección, seguridad

---

---

Métodos o procedimientos

---

---

Otros aspectos

---

---

## Requisitos

Formación

---

Experiencia

---

Competencias Profesionales (técnicas, sociolaborales, personales)

---

---

---

---

Disponibilidad horaria:

---

Otros requisitos:

---

---

Cuestionario de evaluación de la Calidad de un Puesto de Trabajo con respecto al proceso de inserción laboral (1c)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>La herramienta va dirigida, prioritariamente, a la Entidad Promotora y tiene una doble finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la reflexión sobre si un puesto de trabajo en una E.I. cumple los requisitos suficientes para propiciar el proceso de inserción laboral de la persona.</li> <li>• Facilitar la organización de acciones de formación complementarias, tanto internas como externas, para propiciar la inserción.</li> </ul> <p>No se trata, por tanto, de evaluar la calidad del puesto en sí mismo, sino en cuanto a una serie de variables que se estiman relevantes para favorecer el proceso de inserción.</p> <p>La ficha consiste en un conjunto de preguntas sobre las características del puesto de trabajo. Permite una estimación cuantitativa, justificada con evidencias.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una primera parte con 10 preguntas que recogen los requisitos mínimos que debiera tener un puesto de trabajo para facilitar la inserción laboral.</li> <li>• Una segunda parte donde se recogen las consideraciones (<i>Valoración y Consecuencias y Recomendaciones</i>) que la Empresa realiza de los resultados obtenidos en la valoración del puesto.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Cada pregunta se estimará numéricamente en una escala del 1 (nada) al 5 (mucho), justificando la respuesta con evidencias.</p> <p>Es recomendable valorar la información que nos proporciona esta herramienta en interacción con el <i>Proyecto de la Persona</i> y con el <i>Proyecto y Finalidad de la Empresa</i> que contribuyen a ponderar dicha información.</p> <p>Sería aconsejable utilizar esta herramienta a la par que se diseña el puesto de trabajo o al diseñar la empresa de inserción.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	

## Cuestionario de evaluación de la Calidad de un Puesto de Trabajo con respecto al proceso de inserción laboral (1c)

Preguntas	Estimación					Evidencias
	1	2	3	4	5	
1. ¿Es representativo del oficio u ocupación?						
2. ¿Se solicitan ese tipo de puestos?						
3. ¿Tiene similitudes en el mercado?						
4. ¿Cuál es el nivel de relación entre Perfil Profesional de la Ocupación y el Puesto de Trabajo?						
5. ¿El puesto de trabajo ofrece posibilidades de participación (autonomía, iniciativa, toma de decisiones...) a la persona?						
6. ¿Permite la relación con diversas personas?						
7. ¿Permite promocionar o construir itinerarios profesionales?						
8. ¿Ofrece posibilidades al trabajador o trabajadora de desempeñar otros puestos de trabajo?						
9. ¿Se utilizan maquinaria, dispositivos y procedimientos actuales?						
10. ¿Existen programas de formación?						

Consideraciones de la Empresa con relación a los resultados de la evaluación del puesto:

Valoraciones de la Empresa:

Consecuencias y Recomendaciones (enriquecer el puesto de trabajo; desarrollar acciones complementarias...):

Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Disponer de un formato unificado de ofertas de empleo para facilitar la comunicación con los Servicios de Empleo y los Servicios Sociales de Base.</p> <p>La herramienta consiste en una plantilla en la que se resumen las características fundamentales que definen el puesto.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>Está estructurada en cuatro apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de la Empresa.</li> <li>• Datos del Puesto de trabajo.</li> <li>• Requisitos para acceder al puesto.</li> <li>• Se valorará para acceder al puesto.</li> </ul> <p>Aunque el apartado <i>Requisitos</i> y <i>Se Valorará</i> están estructurados de la misma manera, refieren a valoraciones diferentes. Así, por ejemplo, en algunas empresas y para determinados puestos puede que no existan requisitos, sino sólo determinados aspectos a valorar. De la misma forma, para un determinado puesto de trabajo puede haber requisitos y aspectos a valorar simultáneamente.</p>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Cumplimentar la herramienta tomando como referencia la ficha de análisis del puesto de trabajo (1b).</p> <p>Tomar como referencia central los requisitos o los aspectos a valorar para acceder a ese puesto de trabajo en el momento de la contratación (Ficha 1b).</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>Langai. INEM.</p>



## Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d)

### Datos de la empresa

Nombre de la empresa: ..... CIF: .....

Dirección: ..... Población: .....

Persona de Contacto: ..... Teléfono: .....

Fax: ..... E-mail: .....

### Datos del puesto de trabajo

Denominación: .....

Ubicación del Puesto: .....

Breve Descripción del puesto (Funciones principales):

Tipo de contrato: ..... Duración: .....

Jornada laboral: ..... Salario (bruto anual): .....

Fecha prevista de incorporación: .....

Requisitos:

Formación: .....

Experiencia: .....

Competencias Profesionales: .....

Otros: .....

Se valorará:

Formación: .....

Experiencia: .....

Competencias Profesionales: .....

Otros: .....

Plazo entrega solicitudes: ..... Fecha oferta de empleo: .....

Oferta enviada a (especificar todas las entidades y servicios a los que ha sido remitida):

1. .... 2. ....

3. .... 4. ....

Plantilla de idoneidad (1e)	
<p style="text-align: center;">↻ Finalidad</p>	<p>Ayudar a elegir al candidato o candidata que se ajusta al puesto y que, además, precisa el recurso, estimando el grado de coherencia del recurso con el itinerario de inserción de la persona.</p> <p>Se incluye tres plantillas. En la primera se estima el grado en el que las personas se ajustan a los requisitos del puesto de trabajo. En la segunda se valora el nivel de necesidad del recurso en base a diversos indicadores. En la tercera se realiza una estimación profesional del grado de coherencia del recurso con el itinerario de inserción de la persona.</p>
<p style="text-align: center;">↻ Componentes fundamentales</p>	<p>Tres plantillas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del trabajador o trabajadora al puesto de trabajo, en la que se valora cuantitativamente la importancia que determinados requisitos tienen para el puesto de trabajo y en que medida los candidatos y candidatas cumplen dichos requisitos.</li> <li>• Índice de necesidad del recurso, donde se estima la necesidad que tiene el trabajador del recurso en base a una serie de indicadores que se puntúan de acuerdo a unos criterios de exclusión previamente establecidos.</li> <li>• Grado de Coherencia del recurso con el itinerario de inserción de la persona, en la que se realiza una valoración final de idoneidad. Se consideran tres variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Motivación</i>, que hace referencia al interés mostrado por el candidato para ocupar el puesto de trabajo que se ofrece (explícitamente, búsqueda de empleo, disponibilidad...).</li> <li>• <i>Adecuación</i>, o grado en el que la oferta existente se ajusta a las características del candidato o candidata.</li> <li>• <i>Prioridad</i>, con relación a la situación de exclusión y la oferta que va a significar su participación en la empresa de inserción.</li> </ul> </li> </ul> <p>En la Propuesta de Resolución recogeremos lo que resolvamos y su justificación.</p>

<p style="text-align: center;">⊕ Indicaciones de uso</p>	<p>En el nivel de adecuación entre el trabajador o trabajadora y el puesto de trabajo los campos quedan abiertos, pendientes de concretar en razón de las características señaladas previamente en Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo (1b). Los aspectos apuntados en el Análisis del Puesto, se incorporan automáticamente a esta ficha.</p> <p>El resultado se visualiza a través de los perfiles que se dibujan conectando las diversas puntuaciones, lo que nos permite tener una imagen de la concordancia candidato o candidata-puesto.</p> <p>Consideramos de interés cumplimentar el apartado C desde la empresa de inserción, pero contando y en colaboración con la información de un o una profesional, personal técnico... que conozca la trayectoria de la persona. Para cumplimentar la Ficha de Idoneidad, participarán, además de representantes de la empresa de inserción, profesionales pertenecientes a los Servicios Sociales de Base o al Servicio de Empleo.</p>
<p style="text-align: center;">⊕ Otros elementos</p>	
<p style="text-align: center;">⊕ Referencias</p>	<p>Apartados B y C adaptados de Gaztaroa (Sartu).</p>



# Plantilla de Idoneidad (1e)

Puesto de Trabajo: .....

Empresa: .....

Profesionales: ..... Fecha: .....

Candidatos o candidatas:

1: ..... 2: ..... 3: .....

## A. Nivel de adecuación entre trabajador/a y puesto de trabajo

Requisitos del puesto	Importancia para puesto	Candidata/o 1	Candidata/o 2	Candidata/o 3																																																												
<b>1. Formación</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>2. Experiencia</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>3. Competencias Técnico-Profesionales</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>4. Competencias Socio-Laborales</b>																																																																
<b>4.1. Competencias sociales e interpersonales</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>4.2. Competencias metodológicas</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>5. Competencias Personales</b>																																																																
<b>5.1. Capacidades Físicas</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>5.2. Habilidades académicas Funcionales</b>																																																																
.....	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
<b>6. Otros</b>																																																																
Disponibilidad horaria	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												
1	2	3	4	5																																																												

## B. Índice de necesidad

Indicador	Criterios de puntuación	Candidatos/as		
		1	2	3
Sexo	Hombre	0		
	Mujer	4		
Edad	18 – 25	0		
	26 – 30	2		
	31 – 40	4		
	41 – 55	6		
	56 ó +	0		
Formación	Sin estudios	10		
	Certificado	8		
	Graduado	6		
	FPI – BUP	4		
	FP II – COU	2		
	Superiores	0		
Red Social	Ausencia Total	10		
	Precaria	4		
	Con apoyos	0		
Situación Legal Administrativa	Con Problemas	5		
	Regularizada	0		
Situación Laboral	Más de 3 años en desempleo	10		
	Entre 1 y 3 años en desempleo	5		
	1 años en desempleo	3		
Tipo de ingresos	Ingresos propios	0		
	Ingresos ajenos	5		
Situación económica	Grave: personas sin ingresos. O han solicitado IMI y esperando respuesta	20		
	En Precario: IMI / AES, pensiones bajas A punto de concluir paro	10		
	Insuficiente: existen ingresos pero son insuficientes	5		
Vivienda	Situación grave	10		
	En precario	4		
	Sin problemas	0		
Salud	Problemas intensos de salud	10		
	Problemas ocasionales de salud	4		
	Sin problemas	0		
Cargas familiares	<input type="checkbox"/> Compartidas <input type="checkbox"/> No compartidas (x 2)			
	1 persona a su cargo	0	2	
	2 personas	3	6	
	3 personas	6	12	
	4 personas	9	18	
	5 personas	12	24	
	Más de 5	15	30	
		Total		

**C. Estimación profesional del grado de coherencia del recurso con el itinerario de inserción de la persona (Estimar entre 1 y 10)**

	Candidatos/as		
	1	2	3
Motivación			
Adecuación del recurso			
Prioridad del proceso			
Comentarios			

**D. Propuesta de resolución**

Candidatas y candidatos		
1	2	3

Ficha de resultados de selección de candidatos y candidatas (1f)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Disponer de un formato unificado que sirva para comunicar los resultados de la selección de candidatos y candidatas a las empresas, servicios o entidades que los han enviado a la empresa de inserción.</p> <p>La ficha consiste en una plantilla donde se recoge la información sobre la oferta de empleo a la que hace referencia la selección, los datos de la empresa, servicio o entidad que ha enviado a los y las demandantes, los datos de la empresa de inserción que ha hecho la selección, y los resultados de la misma.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>La Ficha esta estructurada en 6 partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de la Oferta de Empleo</li> <li>• Datos de la empresa, servicio o entidad a la que se dirige la información.</li> <li>• Datos de la empresa de inserción que ha hecho la selección.</li> <li>• Resultados y observaciones del proceso de selección de cada candidato o candidata.</li> <li>• Tabla de resultados.</li> <li>• Firma del o la Representante legal de la empresa.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>LANGAI; Emaús Bilbao S. Coop. IS.</p>



## Ficha de Resultados de Selección de Candidatos/as (1f)

Perfil: ..... N° Oferta: ..... Fecha: .....

Estimado/a Sr./Sra.:

Nos dirigimos a Vd. para comunicarle el resultado del proceso de selección de candidatos y candidatas que nos han sido facilitadas por usted.

### Dirigido a

Nombre del Centro: .....

Dirección: .....

CP: ..... Municipio: ..... Provincia: .....

Persona de contacto: ..... Horario: .....

Teléfono: ..... Fax: ..... E-mail: .....

### Datos de la empresa de inserción

Nombre: .....

Dirección: .....

CP: ..... Municipio: ..... Provincia: .....

Persona de contacto: ..... Horario: .....

Teléfono: ..... Fax: ..... E-mail: .....

Candidato o candidata	Resultado*	Observaciones
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

\* Tabla de resultados

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 01 No se ha podido contactar                      | 08 No cumple el perfil               |
| 02 Incomparecencia justificada                    | por falta de experiencia             |
| 03 Incomparecencia no justificada                 | 09 No cumple perfil por otras causas |
| 04 Rechazada la oferta                            | 10 No reúne los requisitos físicos   |
| 05 No demostró interés en obtener el puesto       | 11 Candidato/a adecuado/a            |
| 06 No acepto condiciones económicas y/o laborales | 12 Contratado/a                      |
| 07 No cumple el perfil por falta de formación     | 13 Otros                             |

Muchas Gracias.

Firma de la empresaria o empresario, representante legal o persona autorizada:

Documentación a entregar y comentar con el trabajador o trabajadora (2a)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Recoger la documentación más relevante que facilite la incorporación del trabajador o trabajadora a la empresa de inserción y al puesto de trabajo.</p> <p>La herramienta consiste en una plantilla que recoge la documentación e información que se deberá entregar y comentar con el trabajador o trabajadora.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>La ficha esta organizada en dos grandes bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación relacionada con la empresa de inserción.</li> <li>• Documentación relacionada con el puesto de trabajo y desempeño laboral.</li> </ul> <p>En cada bloque se especifican los documentos que se deberán entregar/comentar con el trabajador o trabajadora y las acciones a realizar.</p>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>A utilizar por el Técnico o la Técnica de Acompañamiento o por los y las profesionales que se encarguen de desempeñar dicha función.</p> <p>El modelo de ficha que se presenta deberá ser adaptada a las características y funcionamiento concretos de cada empresa de inserción</p> <p>Es importante, de cara a la correcta utilización de la herramienta, que nos cercioremos de que el trabajador o trabajadora entienda las distintas informaciones que le vamos aportando y que aclaremos todas las dudas que puedan surgir.</p> <p>Se entregará al trabajador o trabajadora la documentación que se especifica en la ficha.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>Elaboración propia.</p>

## Documentación a entregar/comentar con el trabajador o trabajadora (2a)

Documentos de la E.I.	Acciones
Ficha de Descripción de la E.I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar al trabajador o trabajadora:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La finalidad de la empresa de inserción.</li> <li>• Las características más importantes de la empresa.</li> <li>• Su forma jurídica.</li> <li>• La figura del o de la Técnico de Acompañamiento.</li> </ul> </li> </ul>
Normativa general (Convenio; Normativa de régimen interno; otras normativas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar al trabajador o trabajadora los procedimientos de la empresa en cuanto a asistencia al trabajo, descansos, conducta esperada (hacia el trabajo, los compañeros y compañeras, máquinas/equipamiento, instalaciones...).</li> </ul>
Normativa de prevención de riesgos y seguridad laboral y plan de emergencia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicarle:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las normas de seguridad laboral existentes en la empresa, haciendo especial hincapié en aquellas relacionadas con su puesto de trabajo.</li> <li>• El plan de emergencia de la empresa.</li> <li>• Las medidas de emergencia (salidas de emergencia, extintores, formas de proceder...).</li> </ul> </li> <li>• Informarle sobre cómo proceder en caso de necesidad de asistencia médica.</li> </ul>
Horarios y calendario laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar el calendario laboral de empresa y horarios.</li> </ul>
Contrato laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar todos los pormenores del contrato laboral firmado por el trabajador o trabajadora.</li> </ul>
Nómina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación de la nómina y formas de pago.</li> </ul>
Otros Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Documentos sobre el P.T.	Acciones
Ficha de Análisis del Puesto de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar al trabajador o trabajadora las principales características del puesto que va a desempeñar, atendiendo fundamentalmente a las funciones y a las exigencias.</li> </ul>
Ficha de Seguimiento Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar la Ficha de seguimiento laboral y su uso.</li> </ul>
Ficha de Parte de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar la ficha de parte de trabajo y su uso.</li> </ul>
Otros documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Ficha de descripción de la empresa de inserción (2b)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Determinar con claridad las principales características que debe conocer el trabajador o trabajadora de la empresa de inserción donde se va a incorporar.</p> <p>Su finalidad es la de presentar la empresa al trabajador o trabajadora.</p> <p>La ficha consiste en una plantilla en la que se resume la información más relevante de la empresa.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>Está estructurada en cuatro apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la empresa.</li> <li>• Actividad de la empresa.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Personas de referencia y forma de contacto.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Entregar y comentar la ficha con el trabajador o trabajadora.</p> <p>Conviene aclarar que cuando se habla de la “misión de la empresa” se está haciendo referencia tanto al ámbito productivo, como al acompañamiento sociopersonal que desde la misma se realiza.</p> <p>El modelo de ficha que se presenta deberá ser adaptada a las características y funcionamiento concretos de cada empresa de inserción.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>Elaboración propia.</p>



# Modelo de ficha de descripción de la empresa de inserción (2b)

## 1. Identificación de la empresa

Nombre de la empresa: .....

Actividad de la empresa: .....

Entidad Promotora: ..... Forma jurídica: .....

Dirección: .....

Teléfono: ..... Fax: .....

E-mail: ..... Web: .....

Colectivos o redes en las que participa: .....

.....

Otros: .....

.....

## 2. Actividad de la empresa

Misión: .....

.....

.....

Servicios y/o Trabajos: .....

.....

.....

Clientes: .....

.....

.....

Infraestructura (local o locales; maquinaria; equipamiento...): .....

.....

Situación actual y previsiones: .....

.....

Otros: .....

.....

### 3. Recursos humanos

Quién es quién: • .....  
• .....  
• .....  
• .....  
• .....

Planes de Formación: • .....  
• .....  
• .....  
• .....

Otros: .....

### 4. Personas de referencia y forma de contacto

Personas de referencia	Puesto de trabajo	Teléfono de contacto

### Ficha de Actualización del Proyecto Profesional (3a)

<p>↻ Finalidad</p>	<p>Determinar el itinerario de la persona en la empresa a través de una valoración de la situación y expectativas profesionales de la persona y de las oportunidades que ofrece la empresa de inserción. Es una ficha sintética de acuerdos generales y compromisos por parte del equipo profesional y el trabajador o trabajadora.</p> <p>Es una herramienta importante, porque es la que va a organizar el proceso posterior de seguimiento y porque es la herramienta de referencia para el Técnico o Técnica de Acompañamiento o profesional que se responsabilice de esas funciones.</p> <p>La ficha consiste en una plantilla donde se recoge información de la persona, de la empresa y de los objetivos y acciones a desarrollar.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>La Ficha esta estructurada en tres apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, apartado destinado a registrar los datos fundamentales del trabajador o trabajadora, el nombre de la empresa de inserción, del tutor o tutora laboral y de los Servicios Sociales de Base.</li> <li>• Evaluación, donde se recoge información sobre la situación y expectativas profesionales de la persona y sobre el proyecto y oportunidades que ofrece la E.I.</li> <li>• Planificación, donde se recogen los objetivos profesionales a desarrollar y las acciones a realizar para conseguir dichos objetivos, especificando las acciones a desarrollar, los responsables de su desarrollo (trabajador o trabajadora, empresa u otros) y las fechas previstas de consecución.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Se empezará a utilizar cuando el trabajador o trabajadora lleve en la empresa 3 ó 4 meses. En ella recogeremos, por una parte, aquellos elementos más significativos de cómo esta siendo su participación en la empresa, sus expectativas profesionales y sus necesidades; y por otra, trataremos de concretar los compromisos, por ambas partes (empresa y trabajador o trabajadora), para favorecer la inserción sociolaboral de la persona.</p>

	<p>El contenido de la ficha se irá actualizando en el transcurso del tiempo, siempre de manera consensuada y con una periodicidad programada.</p> <p>Para cumplimentar esta ficha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un procedimiento fundamental va a ser el diálogo con el trabajador o trabajadora.</li> <li>• La revisión del proyecto profesional, en caso de estar elaborado, pudiera resultar de utilidad.</li> <li>• De cara a la concreción de las competencias técnicas a desarrollar, relacionadas con un determinado desempeño laboral, puede ser de utilidad la consulta de otras herramientas más analíticas y descriptivas como los catálogos profesionales (INEM...)</li> </ul> <p>La concreción y el seguimiento de los objetivos y de las acciones planificadas se llevarán a cabo con las fichas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de Trabajo (4a): Permite realizar un seguimiento cotidiano del desempeño laboral, especificando las tareas a realizar y las desarrolladas. Su uso facilita el Seguimiento del Proyecto Profesional (4b) y el Seguimiento y Evaluación de las Competencias Técnico-Profesionales (4c). Es una ficha de uso diario o como mucho semanal en función del tipo de tareas.</li> <li>• Seguimiento del Proyecto Profesional (4b): concreta y posibilita el seguimiento de los objetivos y acciones técnico-profesionales, socio-laborales y personales planificadas en la Actualización del Proyecto profesional. Su uso tendría una periodicidad semanal o quincenal.</li> <li>• Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales (4c): posibilita la revisión y el seguimiento pormenorizado de dichas competencias (con apoyo del perfil profesional detallado de la profesión). Se puede realizar cada 3-4 meses aproximadamente y se vincula con la revisión y seguimiento del proyecto profesional. Será como un complemento del proyecto profesional en aquellos trabajos que tengan un perfil definido y que el puesto de trabajo prepare para ese perfil profesional.</li> </ul>
<p>Otros elementos </p>	
<p>Referencias </p>	<p>Elaboración propia.</p>



## Actualización del Proyecto Profesional (3a)

### Identificación

Nombre: .....

Puesto de trabajo: ..... Fecha: .....

Tutor laboral: .....

### Evaluación (cómo estamos)

Balance de la persona: situación actual y expectativas profesionales y necesidades:

Proyecto de la empresa de inserción y oportunidades que ofrece:

Planificación: (lo que queremos y cómo lo vamos a lograr)

Objetivos: ¿qué tenemos que lograr?

Áreas de Acción	Acciones	Responsable	Fecha prevista
Técnico-Profesionales			
Socio-Laborales			
Personales			

Ficha de Seguimiento del Proyecto Profesional (4a)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Concreta y posibilita el seguimiento de los objetivos y acciones técnico-profesionales, sociolaborales y personales planificadas en la Actualización del Proyecto Profesional (3a). Permite evaluar periódicamente el desempeño laboral y el funcionamiento en el puesto de trabajo, determinando aspectos de mejora.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>La ficha consta de dos partes diferenciadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación.</li> <li>• Seguimiento: cómo estamos y qué vamos a hacer.</li> </ul> <p>La ficha pretende recoger la valoración y la concreción de las acciones a desarrollar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento técnico-profesional. En este apartado se evalúa el nivel de desempeño de las tareas, se señalan las acciones a desarrollar y las fechas de consecución.</li> <li>• Funcionamiento sociolaboral. En este apartado incluimos las competencias sociales y de relación (Trabajo en equipo, responsabilidad...) y metodológicas (capacidad de decisión, creatividad...).</li> <li>• Funcionamiento personal.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Esta herramienta se comenzará a utilizar al inicio del desempeño laboral.</p> <p>Se estima conveniente utilizar la herramienta, por lo menos con una periodicidad mensual, de forma que podamos evaluar y mejorar.</p> <p>Es necesario utilizar los Partes de Trabajo (4b) para completar adecuadamente los diferentes aspectos.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>Elaboración propia.</p>

# Ficha de Seguimiento del Proyecto Profesional (4a)

## Identificación

Nombre: .....

Fecha: .....

Puesto de trabajo: .....

Profesional: .....

## Seguimiento: cómo estamos y qué vamos a hacer

### Funcionamiento Técnico Profesional:

Tareas-compromisos pendientes	Valoración	Acciones a desarrollar	Fecha

### Funcionamiento sociolaboral:

Tareas-compromisos pendientes	Valoración	Acciones a desarrollar	Fecha

### Funcionamiento personal:

Tareas-compromisos pendientes	Valoración	Acciones a desarrollar	Fecha

Parte de trabajo (4b)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Describir las tareas a realizar y las desarrolladas, así como los incidentes que han podido surgir.</p> <p>Apartados abiertos para indicar las tareas a realizar, a desarrollar y los posibles incidentes.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas realizadas.</li> <li>• Tareas no realizadas.</li> <li>• Incidentes.</li> </ul>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>El Parte de trabajo se realizara diariamente o de manera semanal, en función del tipo de tareas.</p> <p>Puede ser realizada por el técnico o la técnica de producción e, incluso, por el propio trabajador o trabajadora.</p> <p>Puede adoptar formas distintas, en razón de las circunstancias (tipo de tareas, realizaciones en grupo...). Además podrá ser adaptable a los diferentes contextos en que se organizasen las actividades.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	<p>Se complementa con la ficha de seguimiento del Proyecto Profesional (4a) y las fichas de seguimiento de las competencias Profesionales (4c). Suministra una información objetiva para el Plan general de desempeño.</p>
<p>↻ Referencias</p>	<p>Elaboración propia.</p>



## Parte de Trabajo (4b)

### Identificación

Nombre: .....

Grupo de trabajo: .....

Puesto de trabajo: .....

Fecha: .....

Profesional: .....

Tareas a realizar	Realización		
	Si	No	Comentarios
<b>Incidencias</b>			

Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales (4c)	
<p>↻ Finalidad</p>	<p>Concreta y posibilita el seguimiento de las competencias previstas a desarrollar en el contexto de la empresa de inserción. Permite evaluar periódicamente el desempeño laboral y el funcionamiento en el puesto de trabajo.</p>
<p>↻ Componentes fundamentales</p>	<p>Recoge las competencias profesionales que nos parecen propias del puesto de trabajo que desempeña y se realiza un seguimiento (a nivel de logro) temporalizado sobre las mismas.</p>
<p>↻ Indicaciones de uso</p>	<p>Se trata de determinar en cada puesto de trabajo las competencias que prevemos desarrollar y utilizando los colores realizar un seguimiento lo más gráfico posible sobre las mismas.</p> <p>Con una temporalización previamente determinada se puede apreciar la progresión del trabajador o trabajadora en el desarrollo de dichas competencias.</p> <p>Esta herramienta sería complementaria de los partes de trabajo (4b) y del Seguimiento del Proyecto Profesional (4a), actuando, en última instancia como una fuente de información, para la Ficha de Actualización del Proyecto Profesional (3a).</p> <p>Las competencias deben ser ajustadas en cada empresa en razón de aquellas que previamente han sido definidas en la ficha de Análisis del puesto de trabajo (1b).</p> <p>Es flexible y adaptable a las competencias que consideremos más adecuadas.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	<p>En la ficha presentamos la estructura y un ejemplo de su uso en una empresa (Amuitz S.L.).</p>
<p>↻ Referencias</p>	<p>Elaborada sobre una propuesta de Amuitz S.L.</p>



# Seguimiento y Evaluación de las Competencias Profesionales (4c)

Nombre: .....

Empresa: .....

Fecha de inicio: .....

Competencia que la persona tiene adquirida
Competencia que la persona manifiesta a veces
Competencia que la persona no tiene

COMPETENCIAS (listar competencias del Análisis del Puesto)	Seg. 1	Seg. 2	Seg. 3	Seg. 4	Seg. 5	Seg. 6	Seg. 7	Seg. 8	Observaciones
Competencias Técnico-Profesionales <small>(A MODO DE EJEMPLO)</small>	(fecha)								
Tapar adecuadamente los muebles									
Proteger el suelo									
Encintar bien de cara a pintar									
Hacer masa según el tendido que sea; grueso o fino									
Manejar bien las espátulas para esquinas y huecos pequeños									
Manejar bien la llana									
Lijar paredes después de tender									
Lijados después de replastecer									
Lijados de otros soportes: puertas, zócalos, radiadores...									
Competencias sociolaborales									
Llevar orden en las tareas: se centra									
Es constante									
Realizar los trabajos siguiendo las normas de seguridad									
Es ordenado con los materiales									

Plan de Transición (5a)	
<p>⊕ Finalidad</p>	<p>Reforzar el compromiso de la empresa de inserción como soporte del proceso de transición al empleo ordinario.</p> <p>Facilitar que la persona pueda anticipar y planificar la salida de la empresa y las acciones que se tienen que poner en marcha para conseguir un empleo en el mercado laboral ordinario.</p>
<p>⊕ Componentes fundamentales</p>	<p>Utiliza un esquema similar a la actualización del Proyecto Profesional (desde el punto de vista conceptual es lo mismo ajustado a otro momento del proceso), haciendo hincapié en los procesos de previsión y acción más vinculados a hacer posible de manera articulada el momento de la transición.</p> <p>Sus componentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance de la experiencia de la persona en la empresa de inserción (competencias adquiridas, satisfacción, expectativas de futuro...).</li> <li>• Actualización de la meta profesional: dónde quiero trabajar y qué tengo que hacer para lograrlo.</li> <li>• Acciones a desarrollar para lograr esa meta profesional.</li> <li>• Seguimiento.</li> </ul>
<p>⊕ Indicaciones de uso</p>	<p>Se recomienda empezar a utilizar esta herramienta a partir del primer año en la empresa de inserción.</p> <p>Es una herramienta que puede servir para conectar con otros profesionales o servicios que pudieran participar, de diversas maneras, facilitando la transición a otros puestos de trabajo. Permitirá explicitar, con antelación en el tiempo, las acciones que podemos desarrollar desde todos los participantes del proceso: protagonista, profesionales de la empresa de inserción, orientadores u orientadoras laborales, organizaciones...</p> <p>Consideramos necesario desarrollar esta herramienta en todos los casos, también en aquellas empresas que puedan tener un carácter finalista.</p> <p>Las áreas de acción pueden hacer referencia a iniciativas a desarrollar en diversos ámbitos (laboral, social o</p>

	<p>personal), que permitan crear las condiciones para la transición.</p> <p>Los responsables podrán ser profesionales individuales o referentes de organizaciones que asumen compromisos concretos (acciones) de facilitación del proceso.</p>
<p>↻ Otros elementos</p>	
<p>↻ Referencias</p>	<p>MARTÍNEZ N. (2002): <i>Juventud y discapacidad: Programas y herramientas para facilitar la TVA</i>. Bilbao: Mensajero, ICE.</p>



## Plan de Transición (Proyecto Profesional) (5a)

### Identificación

Nombre: .....

Puesto de trabajo: ..... Fecha: .....

Profesional: .....

### Evaluación (cómo estamos)

Balance de la persona: situación actual y expectativas profesionales y necesidades:

### Planificación: (lo que queremos y cómo lo vamos a lograr)

Objetivos: ¿qué tenemos que lograr?

Acciones	Responsable	Fecha prevista



## CUADRO RESUMEN

Como síntesis, y de cara a tener a tener a facilitar una visión global de todas las herramientas, presentamos una figura que trata de visualizar la relación entre todas las herramientas al hilo del proceso de acompañamiento.

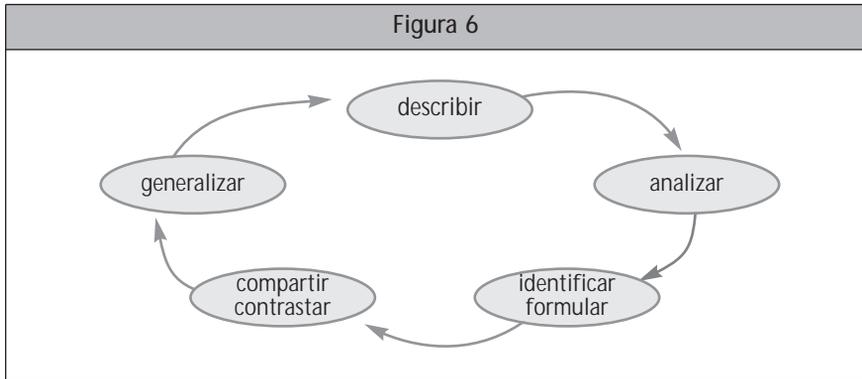


## 8. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Esta Guía de Buenas Prácticas en acompañamiento en la empresa de inserción se concibe como una continuación del trabajo previo en el que se ensayó y aprobó una propuesta base de herramientas profesionales facilitadoras del proceso de acompañamiento en las empresas de inserción. El objetivo central de esta segunda fase de trabajo ha sido *identificar y consensuar buenas prácticas en el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción*.

El proceso de trabajo desarrollado ha sido el siguiente:

1. Clarificar la perspectiva desde la que abordaremos las “buenas prácticas” y los criterios a utilizar en su selección. Los acuerdos que hemos seguido han sido los siguientes:
  - Dado que el fundamento de nuestro grupo es el acompañamiento educativo, consideramos imprescindible poner a la persona como centro de la intervención.
  - Utilizar como marco de referencia el “manual de herramientas de acompañamiento”.
  - Tienen que referir a los resultados, objetivos y finalidades de nuestras organizaciones.
  - Habrán de ser relevantes para el proceso.
  - Sean identificables, soportadas en la acción y que se puedan visualizar.
  - Elaboradas con perspectiva de ser generalizables (sirva para diversas situaciones) y transferibles (da pistas de cómo hacer en lo concreto).
  - Su proceso de elaboración ha de servirnos como aprendizaje y mejora de nuestra intervención, en consecuencia parten desde lo que hacemos y cómo lo hacemos. En ocasiones pueden implicar transformación de nuestras prácticas.
  - Han de facilitar la participación de los usuarios y usuarias como protagonistas de sus procesos.
  - Recogen lo que hacemos a la vez que subrayan acciones que aportan “calidad” al proceso.
  - Describen un círculo, en el que partiendo de la descripción de nuestra realidad, sean socializadas (validadas) por el grupo (Figura 6).



2. Identificar y acordar en el grupo de trabajo momentos críticos (por su importancia o complejidad) en el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción. Para ello tomaremos como referencia las distintas fases acordadas y compartidas en la primera parte de este manual.

Los 5 procesos básicos y sus momentos se recogen en la figura 7:

**Figura 7**

ACCESO	ACOGIDA E INCORPORACIÓN	ACTUALIZACIÓN P. PROFESIONAL	DESEMPEÑO Y MEJORA EMPLEABILIDAD	TRANSICIÓN
Clarificación previa Oferta de empleo Solicitud de acceso Selección	Acogida Primeros pasos en empresa	Evaluación Inicial Planificación	Mejora empleabilidad Desempeño Laboral Acompañamiento Social Coordinación entre personal técnico	Crear las condiciones Elaboración Plan Búsqueda Activa Empleo Salida Empresa Seguimiento y apoyo

Para la presentación utilizaremos el siguiente esquema:

- Nombre de la fase.
- Momento y sentido de la misma.
- Formulación de buenas prácticas.
- Herramientas de referencia.

3. El método de trabajo ha tomado como eje organizador las fases o momentos críticos identificados y acordados y se ha desarrollado a partir de las aportaciones y experiencias de las personas participantes.

Los miembros del grupo de trabajo han elaborado y propuesto orientaciones o criterios de buena práctica para cada una de las fases o momentos críticos identificados. Estas propuestas una vez presentadas y debatidas en el grupo grande han conformado el documento que recogerá para cada fase una guía de buenas prácticas en el proceso de acompañamiento. Este documento se conformará en una guía que recoja los acuerdos que el grupo de trabajo ha establecido en cuanto a buenas formas de hacer en el proceso de acompañamiento, sirviéndose, fundamentalmente, de la experiencia práctica de cada miembro del grupo.

Presentamos a continuación el resultado del trabajo.

## Guía de Buenas Prácticas de Acompañamiento en las Empresas de Inserción (E.I.)

### FASE 1. ACCESO A LA EMPRESA DE INSERCIÓN

#### 1.1. CLARIFICACIÓN PREVIA

Momento previo a cualquier proceso de selección que tiene como sentido clarificar las características de la E.I.

##### Buenas prácticas

- Explicitar en un documento –público, accesible, sencillo– las características de la empresa, clarificando su orientación en cuanto a finalidad y perfiles profesionales que desarrolla (oficio concreto o perfiles diversos).
- Asegurar que la información que se presenta es accesible, utilizando formatos claros, diferentes idiomas...

##### Herramientas de referencia

Ficha de descripción de la E.I. (2b).

#### 1.2. OFERTA DE EMPLEO: NECESIDAD, DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y DIFUSIÓN

Momento en el que se establece la posibilidad de generar un puesto de trabajo, sus características y su difusión.

##### Buenas prácticas

- Detectar anticipadamente la necesidad de personal para la empresa a través de incluir esa previsión en las estructuras habituales de comunicación y coordinación (gerente, responsable de acceso, profesional de acompañamiento).
- Tener definido con claridad el perfil del puesto, en clave de desarrollo profesional, señalando con precisión los requisitos mínimos e imprescindibles que exige. Esta descripción del puesto, será más o menos exhaustiva, dependiendo de la importancia que se le dé al aprendizaje de un oficio en concreto, o para el desarrollo de otros itinerarios laborales.
- Tener definidas las diferentes fuentes de reclutamiento de posibles trabajadores y trabajadoras.
- Disponer de una bolsa de trabajo entre las distintas empresas de inserción.
- Desarrollar acciones sistemáticas de información y difusión de la E.I entre los Servicios Sociales de Base y otras entidades, para asegurar un conocimiento amplio de la empresa y de sus características. En el marco de un protocolo de colaboración, algunas acciones posibles son:
  - Tener un listado de las instituciones y/o servicios posibles remitentes de candidatos y candidatas.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar un correo electrónico explicando que vamos a poner en marcha un proceso de selección, con fechas del proceso, acompañado de una serie de archivos adjuntos (documento de característica de la E.I., ofertas de empleo, modelo de respuesta a la oferta, documentación necesaria...).</li> </ul> <p>Herramientas de referencia</p> <p>Ficha de descripción de la E.I (2b); Ficha de análisis del puesto (1b); Cuestionario de evaluación de la calidad del puesto (1c); Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d).</p>
<p><b>1.3. SOLICITUD</b></p>
<p>Momento en el que se establece el procedimiento por el que las personas demandantes solicitan el empleo.</p>
<p style="text-align: center;">Buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un protocolo de colaboración con los Servicios Sociales de Base y con otras entidades en el que se describan los pasos a seguir para la gestión de las ofertas.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Herramientas de referencia</p> <p>Ficha de análisis del puesto (1b), Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d), Ficha de resultados de selección (1f).</p>
<p><b>1.4. SELECCIÓN</b></p>
<p>Momento clave que incluye tanto el proceso de selección como la toma de decisiones sobre las personas candidatas.</p>
<p style="text-align: center;">Buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una relación de intercambio con la entidad que remite a los candidatos y candidatas.</li> <li>• Explicitar los mecanismos o herramientas para priorizar los criterios de necesidad del recurso, una vez cumplidos los requisitos mínimos, y las necesidades de la E.I.</li> <li>• Responder personalmente a todas las demandas.</li> <li>• Asegurar una atención personal a las personas demandantes, teniendo previsto y ordenado el primer encuentro a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar con tranquilidad y claridad lo que es una E.I. y el proceso de selección.</li> <li>• Posibilidad de utilizar espacios diferentes (visita a la empresa...), tiempos diferentes (secuencia de encuentros) y varios profesionales.</li> <li>• Preguntar por la información de la que dispone la persona.</li> </ul> </li> </ul>

- Interesarse por sus expectativas y proyectos vitales y laborales.
- Asegurar confidencialidad y privacidad.
- Asegurar que la información que se presenta es accesible, utilizando formatos claros, diferentes idiomas...

Herramientas de referencia

Ficha de acceso (1a); Ficha de análisis del puesto (1b); Ficha de idoneidad (1e);  
Ficha de resultados de selección (1f).

**FASE 2. ACOGIDA E INCORPORACIÓN**

**2.1. ACOGIDA (REPRESENTA MOMENTOS PUNTUALES: HORAS, UN DÍA...)**

Momento en el que la trabajador o trabajadora se incorpora y se le proporciona la información básica sobre la E.I. Ubica en la empresa y en el proceso general de la E.I. Propicia que la persona se sienta cómoda, acogida en la E.I.

Entendemos que todo este proceso se lleva a cabo haciendo especial hincapié en la confianza y transparencia mutua.

Buenas prácticas

- Llevar a cabo la acogida antes de que la persona se incorpore a la actividad laboral (plano ideal). Sería recomendable dedicar un día a realizar exclusivamente la Acogida.
- Disponer de un plan de acogida que determine, al menos:
  - Quién recibe a los nuevos trabajadores y trabajadoras;
  - Cuándo y qué información inicial se debe de facilitar: donde va estar, qué va hacer, su calendario laboral y horario, convenio del sector de referencia, cuándo y cuánto va a cobrar y teléfono de referencia.
- Proporcionar la información de forma clara y directa, asegurándonos que el trabajador o trabajadora la entiende.
- Entregar por escrito la información básica comentada con el trabajador o trabajadora.
- Facilitar que, previamente a su incorporación laboral, pueda conocer a los y las profesionales que vayan a ser referentes importantes para él o ella en la E.I.
- Ubicar a la persona en el puesto de trabajo: lugar, material, compañeros y compañeras, normas de funcionamiento cotidiano, las normas de seguridad que es necesario cumplir...

#### Herramientas de referencia

Documentación a entregar/comentar con el trabajador o trabajadora (2a);  
Ficha de descripción de la E.I. (2b).

#### 2.2. PRIMEROS PASOS EN LA EMPRESA (PERIODO DE LOS DOS A TRES MESES INICIALES)

Momento en el que la persona se incorpora la E.I. y a su actividad productiva:

- Facilita el ajuste, la adaptación y el desenvolvimiento del trabajador o trabajadora en su centro/puesto de trabajo
- Ubica al trabajador o trabajadora en la E.I. y en la actividad productiva.
- Posibilita conocer mejor a la persona.

#### Buenas prácticas

- Ordenar un proceso de trabajo que permita recoger las competencias técnicas, socio-laborales y personales que desarrolla la persona:
  - Reuniones de coordinación entre el personal técnico de producción y el de acompañamiento.
  - Reuniones entre el personal técnico de acompañamiento y el de producción con el trabajador o trabajadora en las que se recoja su opinión, valoración, necesidades... tanto en cuanto al proceso de inserción, como a su proceso de desarrollo profesional.
  - Temporalizar las reuniones de coordinación entre el personal técnico de acompañamiento y el de producción con la trabajador o trabajadora. En esta fase, pueden ser de una vez a la semana.

#### Herramientas de referencia

Ficha de acceso (1a).

### FASE 3. ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO PROFESIONAL

#### 3.1. EVALUACIÓN INICIAL

Momento de evaluación de las necesidades y expectativas de la persona, contextualizándolas en el marco de la oferta de la E.I.:

- Consensuamos y compartimos el punto de partida del proyecto profesional.
- Explicitamos los deseos, intereses, expectativas de la persona y sus necesidades.
- Explicitamos las oportunidades, la oferta que la empresa ofrece a la persona en proceso de inserción.

#### Buenas prácticas

- Dialogar desde las competencias que ya posee, sus fortalezas y lo que hemos hecho juntos como punto de partida:
  - Partir de la información que ya tenemos: *currículum*; Convenio de Inserción; proyecto profesional...
  - Partir de la experiencia compartida E.I.–trabajador o trabajadora (dos/tres meses).
  - Repasar con la persona su historia personal/profesional.
- Aclarar, desde el dialogo, el sentido de trabajo compartido, abierto, flexible e inacabado del proyecto profesional.
- Recordar al trabajador o trabajadora que durante unos dos meses nos mantendremos en un periodo de toma de contacto y mutuo conocimiento para poder iniciar la elaboración del Plan Profesional.
- Explicitar el carácter de compromiso que tiene el Proyecto Profesional para la E.I. y para la persona.
- Contextualizar el proyecto profesional en el marco de la oferta de la E.I.:
  - Explicar al trabajador o trabajadora las necesidades y oportunidades formativas y profesionales de la empresa.
  - Crear un clima de dialogo y negociación abierto a la consecución de un ajuste entre las necesidades y expectativas de la empresa y la persona en proceso de inserción.

#### Herramientas de referencia

Ficha de análisis del puesto de trabajo (1a), Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de descripción de la E.I. (2b).

### 3.2. PLANIFICACIÓN

Momento en el que se elabora el Proyecto Profesional de manera compartida (personal técnico de producción y acompañamiento y persona). Acuerdo dialogado de los objetivos a conseguir a medio/largo plazo.

#### Buenas prácticas

- Asegurar la participación de la persona y el respeto a su punto de vista en la elaboración del Proyecto Profesional, de forma que pueda expresar sus intereses, necesidades, deseos y expectativas:
  - Presentar la herramienta del proyecto profesional en blanco para que el trabajador o trabajadora vaya familiarizándose con la herramienta y comprenda el proceso como algo que vamos a construir conjuntamente.

- Explicitar en el diálogo con la persona que sus deseos, expectativas... son importantes a la hora de actualizar su Proyecto Profesional.
- Formular desde las claves de la persona (sus deseos, necesidades y expectativas) los objetivos del Proyecto Profesional.
- Crear un clima de motivación y confianza que nos permita ilusionar y movilizar en el desarrollo del Proyecto Profesional:
  - Formular, a través de un diálogo bidireccional, objetivos a medio/largo plazo en base a las posibilidades reales de la persona y de la empresa.
  - Mantener la tensión y el sentido del Proyecto Profesional en el horizonte de la incorporación social, proponiendo plazos breves, y tareas y objetivos alcanzables.
  - Establecer dentro del Proyecto Profesional un calendario de reuniones de seguimiento y tutorización del proceso en las que se recuerde, además, los compromisos adoptados y el horizonte perseguido.
  - Revisar, de forma periódica, los objetivos con la persona en proceso de inserción, evaluando conjuntamente los resultados obtenidos y manteniendo una actitud abierta a posibles reformulaciones.
- Incorporar en el Proyecto Profesional el itinerario formativo que la persona va a realizar dentro de la E.I.:
  - Incorporar iniciativas formativas, pactando los horarios o de forma paralela a su participación en la E.I.
- Tomar decisiones desde la colaboración con otros servicios y profesionales:
  - Favorecer el contraste de nuestros puntos de vista junto con otros y otras profesionales.
  - Coordinar, informar y compartir el proyecto profesional con otros y otras profesionales que participan con el trabajador o trabajadora.
  - Mantener encuentros regulares de coordinación con los servicios sociales de base y otros recursos que trabajan con las personas, mostrando coherencia y consistencia entre los objetivos establecidos en el convenio de inserción y en el proyecto profesional.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a).

## FASE 4. DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

### 4.1. MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

Momento relacionado con la mejora de la empleabilidad. Hace referencia a la formación y adquisición de competencias técnico-profesionales, socio-laborales y personales.

Es la formación en el propio puesto de trabajo, formación con cursos externos y formación con el técnico o técnica de acompañamiento.

#### Buenas prácticas

- Adecuar de forma continua del Proyecto Profesional desde el diálogo, acompañamiento y seguimiento del desempeño laboral de la persona y de su proceso en la E.I.
- Mantener abiertos canales de diálogo continuo con la persona y entre el personal técnicos, para detectar necesidades formativas de la persona y de la empresa en las tres áreas de competencias.
- Dialogar, acordar y concretar acciones formativas específicas a realizar tanto en el propio puesto de trabajo, como en ofertas externas.
- Asegurar que la empresa tiene un plan de formación continua que incorpore la posibilidad de realizar ofertas adecuadas a las necesidades individuales que se detecten.
- Equilibrar de forma dinámica la actividad productiva y la actividad formativa en la empresa de forma individualizada.

#### Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a), Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

### 4.2. DESEMPEÑO LABORAL

Momento relacionado con el desarrollo de un desempeño laboral exitoso. Es el acompañamiento en las tareas derivadas de los procesos de trabajo. Tiene también que ver con el ambiente, los roles, la estructura y las relaciones.

#### Buenas prácticas

- Especificar de forma clara las tareas a realizar por la persona en su puesto de trabajo, adaptando el parte de trabajo a cada una de las situaciones y escuchar de forma activa en las dificultades que puedan surgir.
- Hacer posible un seguimiento cotidiano junto a la técnica o técnico de producción, de las tareas realizadas por los trabajadores o trabajadoras en sus puestos de trabajo, dando oportunidades al diálogo sobre logros y dificultades.

- Mantener de forma temporalizada encuentros para el diálogo y la expresión de necesidades para asegurar la participación en las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Adecuar permanentemente nuestras propuestas de trabajo de forma progresiva y secuencializada, para poder aumentar las capacidades de desarrollar tareas y responsabilidades de manera autónoma.
- Fomentar la implicación colectiva, de todos los trabajadores y trabajadoras, en la marcha de la empresa (reuniones periódicas, seguimiento de las tareas, intercambio de información, gestión de roles, planteamiento de dificultades...).

Herramientas de referencia

Parte de trabajo (4b), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c), Ficha de análisis de puesto (1a).

#### 4.3. ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL

Momento que refiere al apoyo a la persona en el acceso a recursos sociales que puedan mejorar su inserción en distintos ámbitos (vivienda, salud, hábitos básicos, aspectos judiciales, acceso a recursos económicos...).

Buenas prácticas

- Trabajar en red y de forma coordinada con otras instituciones, asociaciones en las que las personas estén participando.
- Informar, orientar y acompañar en el uso de la red de servicios que permitan resolver las necesidades básicas y promover iniciativas de aumento y mejora de la red social de relaciones.
- Coordinar con los Servicios Sociales de Base el seguimiento del Convenio de Inserción.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a).

#### 4.4. COORDINACIÓN ENTRE PERSONAL TÉCNICO

Momento que hace referencia a la necesidad de crear entre el persona técnico de acompañamiento, producción... espacios y tiempos de planificación, reflexión y seguimiento de tareas y de adquisición de competencias técnico-profesionales, socio-laborales y personales.

### Buenas prácticas

- Tomar las decisiones mediante el diálogo y el consenso.
- Mantener una periodicidad en los encuentros de coordinación.
- Mantener la perspectiva de centralidad de la persona en todo el proceso.

### Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

## FASE 5. TRANSICIÓN

### 5.1. ACTIVAR LAS CONDICIONES PARA POSIBILITAR LA TRANSICIÓN

Proceso transversal relacionado con el desarrollo de iniciativas generales y compartidas por diversas empresas que permitan crear las condiciones y “caminos” para los procesos individuales de transición.

### Buenas prácticas

- Anticipar con la persona el horizonte de futuro que se le abre desde el inicio de su participación en la E.I.
- Establecer alianzas y colaboraciones con el tejido empresarial para crear las condiciones de la transición, ofertando a las empresas distintos servicios: información y asesoría de ayudas a la contratación, análisis de puestos, formación –incluyendo formación en el puesto– y seguimientos de las incorporaciones laborales.
- Estar informado e informada e informar a las empresas de las ayudas a la contratación
- Concretar y desarrollar fórmulas administrativas (jornadas parciales, excepciones..) que permitan combinar el trabajo en E.I. y en empresa ordinaria.
- Trabajar para obtener fórmulas de reconocimiento y acreditación por parte de la administración de las competencias adquiridas en la E.I.

### 5.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSICIÓN

Momento en el que se elabora el Plan de Transición. La persona y la empresa, tras hacer un balance de la situación, concretan las acciones e iniciativas a desarrollar para conseguir un empleo.

### Buenas prácticas

- Explicitar en el Proyecto Profesional que en este momento se llega a una fase fundamental y diferente en la E.I. A partir del balance de las competencias, concretar los objetivos a perseguir en esta etapa y temporalizar y organizar acciones para la consecución de los mismos.
- Continuar formando e informar a la persona trabajadora acerca de datos sobre el mercado de trabajo: tipos de contrato, determinados convenios, derechos y deberes de personas trabajadoras y empresarias y empresarios, autoempleo...
- Completar y poner en práctica la formación recibida sobre técnicas de búsqueda de empleo o autoempleo con el apoyo y orientación del técnico o técnica de acompañamiento: elaboración de *curriculum*, utilización de fuentes de ofertas de empleo, presentación de solicitudes a puestos de trabajo, entrenamiento en entrevistas de selección...
- Contemplar como parte de la jornada laboral de los trabajadores o trabajadoras el aprendizaje de técnicas de búsqueda de empleo.
- Promover la motivación, autonomía y movilización de las personas en la gestión de su proceso de inserción. La orientación y formación grupal puede ser una buena práctica que posibilite la retroalimentación positiva.

### Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Plan de transición (5a).

### 5.3. BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO

Momento relacionado con la formación e información de técnicas de búsqueda de empleo y con la puesta en práctica de las mismas.

La fase de transición es el puente más cercano entre la E.I. y el trabajo en el mercado normalizado. Se hace necesario tomar contacto directo con el mercado de trabajo para lograr con éxito una inserción laboral en una empresa ordinaria. Este proceso está muy condicionado por las oportunidades que se hayan generado desde las E.I.

### Buenas prácticas

- Facilitar el acercamiento al mercado de trabajo ofreciendo a la persona trabajadora listados, soportes de búsqueda, formas de acceso, ayudas al autoempleo...
- Garantizar que la persona trabajadora mantiene contactos con empresas que pueden ofrecer un trabajo entregando *curriculum*, cartas de presentación, realizando entrevistas de selección, elaborando un proyecto de autoempleo...
- Hacer seguimiento y acompañamiento de los primeros ensayos de acercamiento al mercado de trabajo.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5 a).

**5.4. SALIDA DE EMPRESA DE INSERCIÓN (SE ENTIENDE COMO UN MOMENTO PUNTUAL)**

Momento inmediatamente anterior al final del contrato de trabajo de la persona en la E.I. El trabajador o trabajadora hace balance del período de tiempo que ha permanecido en ella y debe tener claro su destino y dedicación en su futuro más próximo.

Buenas prácticas

- Hacer un balance de la experiencia de la persona en la E.I.: si se ha realizado como estaba previsto, si han quedado puntos pendientes, lo que ha sido más costoso, lo que ha resultado fácil, las fortalezas y debilidades de la persona y la empresa...
- Dejar claro con la persona lo qué va a hacer y dónde una vez finalizado su proceso en la E.I.; bien sea un nuevo empleo y sus condiciones o el acceso a otro tipo de dispositivo de inserción y sus características.
- La E.I. emitirá una acreditación de las competencias técnicas adquiridas. Para ello debería contar con un modelo de certificado, documento o cartilla que recogiera las competencias logradas.
- Informar a los Servicios Sociales de Base del final del proceso de la persona en la E.I.
- Acordar con la persona el calendario y los contenidos de las sesiones de seguimiento.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

**5.5. SEGUIMIENTO Y APOYO EN LA INSERCIÓN**

Momento en el que se planifican los apoyos a la persona en su proceso de inserción y en las posibles dificultades que puedan aparecer. También permite realizar una evaluación de la eficacia del programa.

Buenas prácticas

- Realizar contactos o entrevistas con el trabajador o trabajadora para acompañar su proceso.
- Ofertar servicios de apoyo a la empresa a demanda de la propia empresa o de trabajadores o trabajadoras.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5a).

