



# El Acompañamiento en las Empresas de Inserción

## Avances en el Modelo de Gizatea

Natxo Martínez-Rueda, Javier Galarreta (Coords.)

Equipo de trabajo de Gizatea



Asociación de Empresas  
de Inserción del País Vasco  
Gizarteratzeko eta Laneratzeko  
Euskadiko Enpresen Elkarte

EUSKO JAURLARITZA

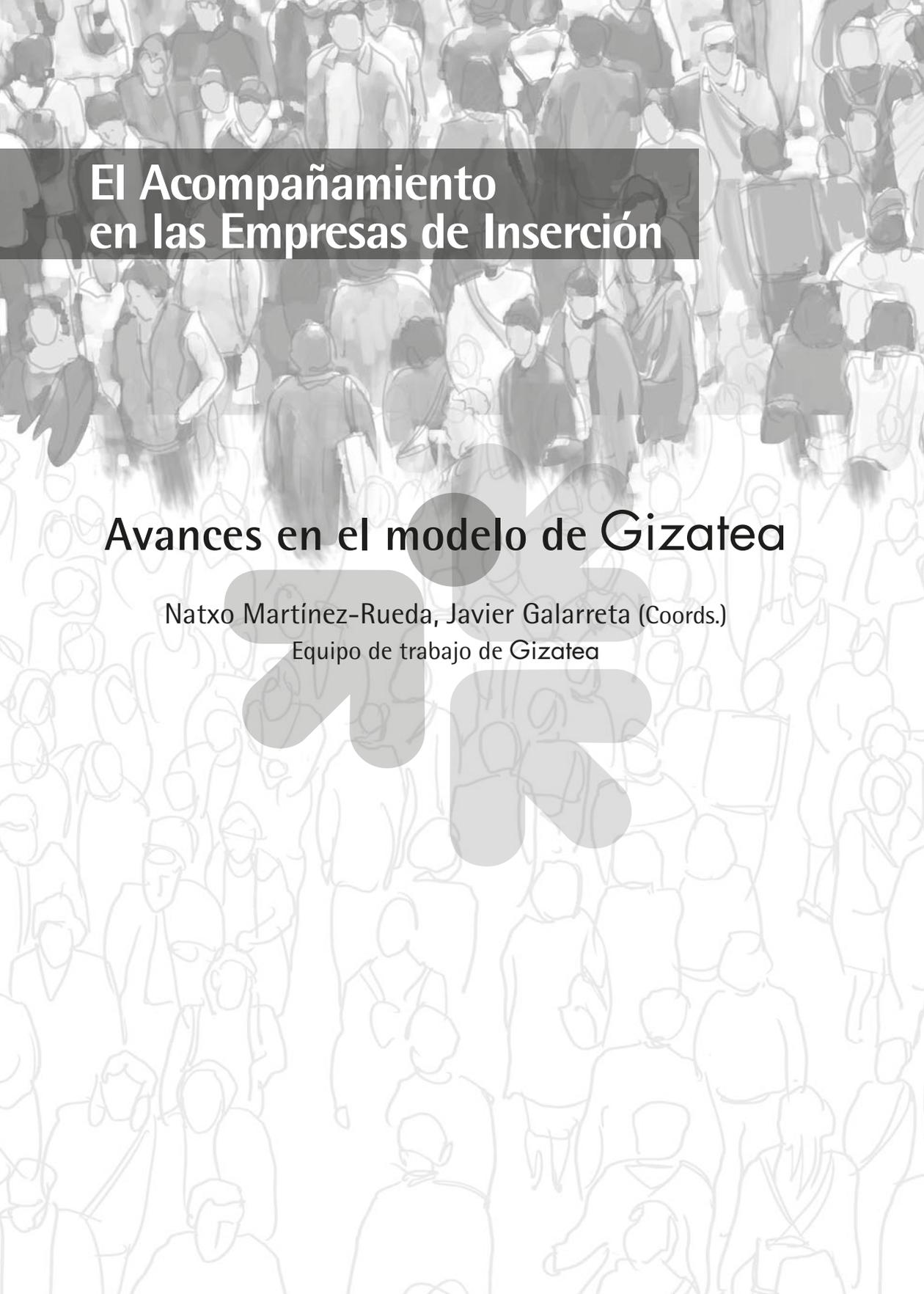


GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE  
POLITIKETAKO SALA

DEPARTAMENTO DE EMPLEO  
Y POLÍTICAS SOCIALES





# El Acompañamiento en las Empresas de Inserción

## Avances en el modelo de Gizatea

Natxo Martínez-Rueda, Javier Galarreta (Coords.)

Equipo de trabajo de Gizatea

## El acompañamiento en las Empresas de Inserción Avances en el modelo de **Gizatea**

Julio 2019

**Gizatea**

Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco  
Gizarteratzeko eta Laneratzeko Euskadiko Enpresen Elkarte

Plaza Venezuela 1, 2º Izq.-Izq. • 48001 Bilbao

Tel.: 94 401 09 59

[gizatea@gizatea.net](mailto:gizatea@gizatea.net)

[www.gizatea.net](http://www.gizatea.net)

Twitter: [@Gizatea](https://twitter.com/Gizatea)

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Impresión: Amayadigital, S.L.U.

Depósito Legal: BI-1463-19



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra con libertad, siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Índice

Prólogo .....	5
1. Introducción .....	9
<b>Parte I. Referencias para la actualización del modelo de acompañamiento</b>	
2. Aportaciones para un diagnóstico de la situación actual de los procesos de acompañamiento en las EI de Gizatea .....	13
2.1. Aportaciones de las EI a la empleabilidad: datos del CUFEE .....	14
2.2. ¿Qué preocupa al personal de acompañamiento con relación a los procesos de acompañamiento? .....	15
3. Contexto y referencias para el acompañamiento en las Empresas de Inserción .....	19
3.1. Políticas activas de empleo y empleabilidad .....	21
3.2. Revisando el concepto de empleabilidad .....	22
4. Empresas de Inserción y empleabilidad: definiendo el modelo .....	23
4.1. Empresas de Inserción: respuesta a necesidades complejas de inserción laboral .....	23
4.2. Modelo de empleabilidad en las Empresas de Inserción .....	25
5. La oferta de las Empresas de Inserción: clarificando las prestaciones .....	31
5.1. La oferta de las Empresas de Inserción .....	31
5.2. Prestaciones y apoyos: ¿qué dice la normativa? .....	33
5.3. Finalidades y áreas de apoyo .....	34
<b>Parte II. El proceso de acompañamiento en las Empresas de Inserción</b>	
6. ¿Cómo entendemos el acompañamiento? .....	49
7. Fases del proceso en la Empresa de Inserción .....	50
7.1. Fase de acceso a la Empresa de Inserción .....	51
7.2. Fase de acogida, diagnóstico y planificación .....	57
7.3. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad .....	61
7.4. Fase de búsqueda y apoyo en el empleo ordinario .....	62
7.5. Mapa global de herramientas en las Empresas de Inserción tomando la empleabilidad como eje .....	65

8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento .....	67
8.1. Ficha de descripción del puesto de trabajo	68
8.2. Ficha de acceso a la Empresa de Inserción	71
8.3. Kit de acogida (carpeta personal)	76
8.4. Escala de Factores de Empleabilidad (EFE)	78
8.5. Herramienta de devolución del diagnóstico y contraste con las expectativas de la persona	99
8.6. Ficha de Plan Personal de Empleo	101
8.7. Ficha de seguimiento del Plan Personal de Empleo	103
8.8. Parte de trabajo	106
8.9. Ficha de Plan Personal de Empleo: búsqueda de empleo	108
8.10. Encuesta de satisfacción	109
8.11. Entrevista balance de la experiencia	111
8.12. Check list de la calidad de la oferta de la EI	113
Referencias .....	115
Anexos .....	123
Anexo I. Cuestionario de Factores Externos de Empleabilidad	125
Anexo II. Modelo informe de Compatibilidad expedido por Lanbide	129

### Índice de Gráficos

Gráfico 1. Modelo de mejora de la empleabilidad en las EI	26
Gráfico 2. Prestaciones para la empleabilidad en la EI	35
Gráfico 3. Fases y herramientas del proceso de acompañamiento	67

### Índice de Tablas

Tabla 1. Dimensiones, subdimensiones e indicadores de CUFEE	27
Tabla 2. Dimensiones de la EFE	30
Tabla 3. Clasificación de las prestaciones y apoyos de acompañamiento en las EI	40
Tabla 4. Prestaciones en las EI: catálogo de acciones y apoyos con ejemplos e indicación de responsabilidades profesionales	41
Tabla 5. Fase de acceso	56
Tabla 6. Índice de herramientas	68

## Prólogo

# Un acompañamiento para toda nuestra sociedad

Beatriz Artolazabal

Consejera de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco

Invitada por el Parlamento Europeo, participé hace unos meses en Bruselas en una comisión que dedicó una jornada al tema de *"La inserción y la inclusión laboral: más que una responsabilidad social corporativa"*. Allí, junto a agentes sociales y de nuestras empresas, expusimos el modelo de Euskadi, su programa de actuación y la estrategia comprometida en el apoyo a colectivos vulnerables a través, entre otros programas, de las empresas de inserción.

Se trata de **conseguir la máxima cohesión social** y para ello es fundamental una estrategia clara y comprometida de las instituciones y la sociedad en el apoyo a los colectivos vulnerables, y en esa línea, el programa de empresas de inserción del Gobierno Vasco, con el compromiso de las entidades sociales promotoras de estas, está dando sus frutos y contribuye a cohesionar Euskadi.

En ese encuentro de trabajo del Parlamento Europeo se evidenció la inexistencia de una definición europea homogénea sobre qué es exactamente el emprendimiento social, lo que dificulta la puesta en marcha de políticas de apoyo específicas. Por el contrario, se valoraron positivamente, por parte de los representantes de países avanzados, los pasos que la sociedad vasca está dando en este sentido y las empresas de inserción, son un claro ejemplo de emprendimiento con un fin social, de emprendimiento al servicio de dar respuesta a las necesidades sociales en el ámbito local.

La Unión Europea apoyó en el periodo 2005-2007 el Proyecto Equal Lamegi con el objetivo de impulsar las reservas de mercado y las cláusulas sociales como herramientas para favorecer la inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social, y de fortalecer el sector de las empresas de inserción y solidarias a través, principalmente, del desarrollo de un modelo de acompañamiento adaptado a la realidad de estas empresas. Modelo que durante muchos años fue referente en el ámbito estatal y sobre el que, 10 años después, se ha realizado una reflexión profunda.

La publicación que tienen en sus manos es fruto de dicha reflexión, llevada a cabo conjuntamente por un equipo de académicos de la Universidad de Deusto y la Universidad del País Vasco y profesionales del acompañamiento de las empresas de inserción vascas.

Considero que el *acompañamiento* en los procesos de inserción constituye un pilar fundamental de las empresas de inserción, que ofrecen un itinerario para la incorporación al mercado laboral de personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social. Este Manual es una magnífica herramienta para orientar el acompañamiento a esas personas. En él se ofrece al personal técnico una completa metodología y un conjunto de herramientas que pretenden facilitar y sistematizar esta tarea.

**Nuestro objetivo principal se centra en mejorar la empleabilidad** y para ello debemos trabajar, no solo con las personas, sino también con la sociedad en su conjunto para crear entornos laborales inclusivos, que ofrezcan oportunidades para todas las personas.

Considero que Euskadi es una sociedad **generosa, solidaria y comprometida**. Hemos de insistir no obstante en la modernización y fortalecimiento de las empresas de inserción; la participación de las personas migrantes en el empleo; la promoción del empleo juvenil; el refuerzo de la inclusión social de personas desfavorecidas; e insistir en la diversidad en el entorno laboral empoderando a los grupos vulnerables.

Enhorabuena a quienes han coordinado este trabajo: **Javier Galarreta y Natxo Martínez-Rueda**. A Gizatea – Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco por impulsar procesos de mejora continua del acompañamiento en las empresas de inserción. Y, por supuesto, al equipo de profesionales del acompañamiento que ha participado en su elaboración. Con su buen hacer y su práctica diaria acompañan de manera cercana, respetuosa y eficaz a personas con necesidades complejas de inserción laboral.

Vitoria-Gasteiz, Julio de 2019

## Equipo de elaboración

Esta publicación es fruto del trabajo desarrollado durante los años 2017 y 2018 por un grupo formado por técnicos y técnicas de acompañamiento pertenecientes a diferentes empresas de inserción en el País Vasco:

- Susana Albaina (Berezi 99)
- Maitane Burgos (Zabaltegi)
- Jesús Gazapo (Ikatzbizi)
- María Larrinaga (Servicios de Hostelería Peñascal)
- Susana Porras (Cáritas Bizkaia)
- Haizea Roca (Sokaire Servicios de Limpieza)
- Pepe San José (Koopera Servicios Ambientales)
- Miriam Santorcuato (Suspertu)
- César Sardón (Urbegi Inserción)
- Jon Sierra (Emaús Dendak)

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

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

La coordinación por parte de Gizatea ha sido desarrollada por:

- Leire Álvarez de Eulate



# 1. Introducción

Las Empresas de Inserción (EI) son una realidad consolidada en nuestro contexto con 42 empresas en el País Vasco asociadas a Gizatea –Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco– que dan empleo a 1.204 personas, de las cuales 777 en procesos de inserción (Gizatea, 2019). Sus resultados, con altas tasas de incorporación al empleo –66% en 2018–, están evidenciando que son un programa eficaz para responder a personas con necesidades complejas de inserción laboral.

Desde su creación y respondiendo a su misión, Gizatea ha promovido en el sector dinámicas de reflexión, análisis, formación y sistematización de procesos de trabajo en colaboración con la Universidad (Martínez-Rueda y Álvarez de Eulate, 2015). Durante cerca de 15 años esta colaboración ha permitido desarrollar un conjunto de materiales (Fernández, Galarreta, y Martínez-Rueda, 2007; Gallastegi y Martínez-Rueda, 2011; Martínez-Rueda, Gallastegi y Yániz, 2012) que han servido de referencia a sus profesionales para desarrollar y mejorar sus prácticas.

Uno de estos materiales, el “Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción” (Fernández et ál., 2007) ha sido revisado durante 2017 y 2018 por un equipo de trabajo compuesto por profesionales y académicos para responder a los cambios producidos en el contexto y para recoger la experiencia acumulada durante este tiempo. En este proceso una parte del trabajo se ha centrado en el análisis y revisión del modelo de acompañamiento de Gizatea. Producto de este trabajo se han desarrollado, explicitado y sistematizado algunos de sus componentes con el objetivo de enriquecer el marco de referencia desde el que están operando las EI en su vertiente de acompañamiento.

El objetivo de este proceso ha sido revisar y actualizar el Manual de Acompañamiento a la luz y en contraste con los cambios socioeconómicos producidos, la experiencia acumulada por las EI en los procesos de acompañamiento y las aportaciones de la comunidad científica y profesional.

El desarrollo del proceso se ha articulado en torno a un equipo creado para la tarea que toma como base el grupo de acompañamiento de Gizatea. Este trabajo es coordinado por un equipo de 3 profesores universitarios.

El proceso se ha desarrollado en tres fases. Un primer momento de diagnóstico en el que hemos tratado de evaluar el momento actual de las EI y, más en concreto,

hacer una revisión tanto del modelo de acompañamiento como del nivel de implantación y utilidad del Manual de Acompañamiento. En una segunda fase de elaboración se han construido documentos teóricos y herramientas con el objetivo de clarificar y mejorar la práctica de acompañamiento. Por último, en una fase de validación se han aplicado o contrastado las herramientas y procesos identificados en la fase anterior.

El Manual está organizado en dos grandes partes. En la primera se presentan las referencias teórico-prácticas que actualizan el modelo de acompañamiento. En la segunda, de carácter aplicado, se presenta el proceso de acompañamiento, así como las herramientas que lo operativizan.



## **Parte I.**

# **Referencias para la actualización del modelo de acompañamiento**



En esta primera parte del Manual hacemos un análisis de la situación actual de los procesos de acompañamiento para presentar, a continuación, el modelo de referencia para el desarrollo de los procesos de acompañamiento en las Empresas de Inserción. Para ello se discute brevemente la crisis del empleo y las implicaciones que tiene para las EI y se revisan algunas limitaciones de las políticas de empleo que nos llevan a rescatar el concepto de empleabilidad como un concepto dinámico y relativo. Sobre estas referencias se definen algunos de los rasgos de las EI y se propone un modelo de empleabilidad en las EI que incorpora factores tanto contextuales como personales, así como las herramientas que facilitan su evaluación. En el apartado final de esta primera parte, y tomando como referencia tanto la normativa como los diferentes ámbitos y oportunidades que conforman la oferta de las EI, se hace una propuesta de las prestaciones y apoyos que tienen que desarrollarse desde las empresas.

## 2. Aportaciones para un diagnóstico de la situación actual de los procesos de acompañamiento en las EI de Gizatea

En esta primera parte del proceso de trabajo hemos tratado de analizar desde diferentes perspectivas algunos de los elementos que caracterizan la situación actual de las EI con relación a los procesos de acompañamiento. Sin pretender abarcar todos los aspectos implicados, hemos recurrido a diferentes fuentes para identificar los elementos clave que caracterizan la situación actual para tomarlos como referencia en las propuestas a desarrollar y en la actualización del Manual de Acompañamiento. Estas fuentes son complementarias y van desde lo más general hasta los aspectos más concretos relacionados con el propio manual.

A partir de una aproximación general a la crisis del empleo como mecanismo de inclusión social y su impacto en las EI<sup>1</sup>, hemos recogido datos de dos fuentes. Por una parte, se recogen los datos de una herramienta de evaluación de los factores externos de empleabilidad y del contexto organizacional (CUFEE) que nos puede ayudar, como marco general, en la identificación de las fortalezas y debilidades de la oferta de las empresas de inserción en clave de empleabilidad. Como segunda fuente, y de cara a concretar estos elementos, el equipo de trabajo de Gizatea ha abordado las cuestiones "que les preocupan" con relación al proceso de acompañamiento. Por último y de cara a identificar los

---

<sup>1</sup> El resultado de este análisis se ha incorporado al apartado siguiente.

aspectos en los que hay que incidir en la actualización del Manual, hemos diseñado un cuestionario que ha servido al equipo de trabajo para identificar los elementos de este que hay que actualizar.

## 2.1. Aportaciones de las EI a la empleabilidad: datos del Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad (CUFEE)

En el marco del estudio de validación del "Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad (CUFEE)" (Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui, CIRIEC 2018) se han recogido datos acerca del grado en el que las prácticas de las EI de Gizatea promueven la empleabilidad. A partir de una muestra de 19 empresas, que suponen el 44% de las EI asociadas a Gizatea, se han podido identificar algunos de sus rasgos, así como las fortalezas y debilidades de las EI con relación al grado en que promueven la empleabilidad. Las principales conclusiones del estudio son:

- Las EI son una realidad enormemente diversa en la que confluyen variables de muy variada índole:
  - Diferentes sectores productivos, con predominio del sector del reciclaje y la recuperación y la hostelería.
  - Con diferentes trayectorias, aunque con experiencia acumulada.
  - De diferentes tamaños, con una gran presencia de microempresas y pequeñas empresas.
  - Con diferentes situaciones económicas, con mayoría en buena situación.
  - Con tasas de inserción muy diferentes, con una tasa media del 60%.
- Las Empresas de Inserción tienen un nivel medio alto (3,7/5) en el grado en que desarrollan los factores organizacionales de empleabilidad, por lo que podemos afirmar que los procesos de acompañamiento a la mejora de la empleabilidad se desarrollan de una manera aceptable.
- Las fortalezas de las EI se relacionan con su funcionamiento interno y con su capacidad para favorecer el "ambiente, el trabajo en equipo y el apoyo entre compañeros", para desarrollar una "sistematización de procesos de trabajo", por el alto grado de "coordinación de profesionales" y por la forma en que prestan una "supervisión y apoyos al desempeño laboral".

- También como aspectos positivos –ceranos a la media de la escala–, pero que tienen un margen de mejora se encuentran la capacidad de las EI de promover la "Conciencia y Participación de las Persona Trabajadora en Inserción" (en adelante PTI) y el "Funcionamiento formativo".
- Las debilidades de las EI se relacionan con las características de las empresas o los puestos de trabajo y sobre todo con las relaciones y conexiones que tanto la empresa como los propios puestos de trabajo tienen con el mercado laboral.
- La situación económica es un aspecto central en las EI que condiciona de forma importante el desarrollo de los factores de empleabilidad.

En síntesis, según los datos aportados por el CUFEE, hay un conjunto de elementos que es probable que sean especialmente importantes en los resultados que consiguen las EI: desarrollar actividades de prospección e intermediación, disponer de puestos de trabajo que tengan equivalencias en el mercado de trabajo y desarrollar procesos productivos con nivel tecnológico, con exigencia y que promueven la polivalencia.

## **2.2. ¿Qué preocupa al personal de acompañamiento con relación a los procesos de acompañamiento?**

Tomando como referencia un documento de reflexión y análisis, el grupo ha ido señalando aquellos aspectos relacionadas con el acompañamiento que les preocupan. Para ordenar las principales cuestiones hemos agrupado las aportaciones del grupo de discusión atendiendo a las diferentes fases del proceso de acompañamiento: el acceso y los perfiles de entrada, el proceso en la empresa y la salida y el trabajo de intermediación con las empresas ordinarias. Presentamos los núcleos de interés identificados de acuerdo a esos tres momentos:

### **Acceso a la EI y perfiles de las personas trabajadores en inserción**

Desde el punto de vista del personal de acompañamiento con relación al acceso a la Empresa de Inserción y a los procedimientos y criterios que se utilizan se identifican algunas de las cuestiones que preocupan:

- Se identifican diferentes procedimientos y criterios de selección según diferentes zonas geográficas en función de los niveles de interlocución y

colaboración con el Servicio Público de Empleo –Lanbide– y con los Servicios Sociales de Base. Esto tiene un impacto en los procesos de acompañamiento, sobre todo, en el sentido y coherencia de los itinerarios con los procesos formativos previos que reclama avanzar en el funcionamiento coordinado entre los diferentes servicios y niveles.

- En esta misma línea, se apuntan dificultades en la identificación de las personas (perfiles de entrada) a las que se debe dirigir la EI de forma prioritaria. Por una parte, se señala, no resulta sencillo establecer unos criterios claros para seleccionar a las PTI: la diversidad y difícil estandarización de las situaciones y necesidades tanto de las personas como de las EI, hace que la decisión de la selección de una determinada persona sea una decisión compleja, en la que se tienen que considerar de forma simultánea tanto estimaciones con relación a la persona (potenciales beneficios tanto en términos de calidad de vida como de empleabilidad), pero también con relación a la empresa (clima y viabilidad económica). Para abordar esta cuestión puede ser interesante disponer de alguna herramienta de evaluación de la empleabilidad que aporte evidencias para la toma de decisiones al tiempo que se sistematizan los procesos de selección y entrada.
- Otra preocupación se relaciona con aquellas personas que, a pesar de querer conseguir un empleo, en el contexto actual del mercado de trabajo *“nunca van a estar preparadas para el mercado ordinario”* en la medida que con los apoyos actuales no van a ser capaces de lograr o mantener un puesto de trabajo. Aun así, en esas situaciones, algunas de esas personas son candidatas a una EI porque puede tener un impacto importante en sus vidas, más allá del empleo. En este sentido se considera importante que, ante las limitaciones del empleo como mecanismo de incorporación social, se adopte una mirada amplia más allá del empleo con una orientación a la calidad de vida. Por otra parte, en esta misma línea, es preciso reivindicar que esas personas van a necesitar medidas de apoyo permanentes para conseguir y mantener un empleo ordinario, que habrán de facilitarse.

## Proceso en la EI

Con relación al proceso que siguen las personas, se señalan los siguientes elementos:

- A pesar de que las EI son un dispositivo que está claramente regulado, con una finalidad delimitada y que se orienta a servir de puente entre las personas

y el mercado ordinario de trabajo, la ausencia de otros recursos en el marco de la "inserción por lo económico" hace que en la práctica se convierta en un programa "muy abierto" que cubre funciones muy diferentes con relación a las personas. En este sentido, se constata que se desarrollan diferentes tipos de itinerarios, en parte relacionados con diferentes modelos de empresa. Por ello, se identifica la necesidad de clarificar la oferta de los diferentes tipos de empresas y su vínculo con la gestión de itinerarios diversos.

- Esta diversidad de itinerarios y modelos de empresa, en contextos con una presión productiva, hace que también sean diversas las formas de desarrollar y acompañar los itinerarios. En este sentido, no están explicitados cuales son "los mínimos", los aspectos básicos que deben darse en todo proceso de acompañamiento en EI de Gizatea. Se expresa la conveniencia de definir cuáles son las "prestaciones básicas" de una EI y a través de qué actividades o procesos se deben garantizar.
- En esta misma línea, se identifica la necesidad de explicitar y operativizar el concepto de empleabilidad como eje desde el que desarrollar los procesos de acompañamiento.
- Una cuestión también importante tiene que ver con el lugar de las PTI en la EI y, de forma más concreta, con los espacios y mecanismos de participación. A pesar de funcionar en el marco de la economía social y solidaria, tanto la complejidad y tradición de las estructuras productivas, como las características y rotación de personas hacen que los procesos participativos sean, de forma general, limitados y que la participación de las personas aparezca como una dimensión a promover, en la medida que tanto los grupos humanos articulados, como la implicación en proyectos colectivos son una fuente de aprendizaje y transformación. Por ello, resulta interesante prestar atención a los procesos grupales que se desarrollan en las EI.

### **Incorporación al mercado laboral ordinario**

El momento de salida de la EI y la incorporación al mercado ordinario de trabajo se ha considerado habitualmente el momento crítico por cuanto es el momento en que se verifica si el proceso de formación-empleo consigue los resultados de inserción. Es también el momento en el que emergen las diversas contradicciones y limitaciones relacionadas con la situación actual del mercado de trabajo (precariedad, bajos salarios...) y el papel de intermediación que juegan las EI.

En este sentido, cabe en primer lugar, hacerse la pregunta acerca de si tiene sentido transitar a un empleo que empeora las condiciones laborales de la EI. Aunque esta cuestión no puede ser respondida en el marco de estas páginas, sí es importante señalar las contradicciones, porque plantea retos que tienen que abordarse a otros niveles y que tienen que ver con los sectores en los que se mueven las EI o el tipo de vinculación que establecen con los diversos agentes y, en particular con las empresas ordinarias. En torno a esta fase, se plantean los siguientes temas de preocupación:

- La importancia crítica que tiene la relación con las empresas ordinarias para crear un contexto que permita la inserción de las personas que salen de la EI. En este sentido, parece necesario dar pasos en la dirección de establecer-profundizar alianzas con empresas y en general, desarrollar diferentes acciones de intermediación.
- La necesidad de reforzar el soporte que se da a las PTI en el momento de salida, sobre todo, en aquellas situaciones en las que precisan apoyo para lograr y mantener un puesto de trabajo. Para ello, se pueden desarrollar modelos de seguimiento laboral de más intensidad o procesos de apoyo en el mismo puesto de trabajo (trasladando algunos elementos del llamado "empleo con apoyo").
- De una manera general, la interlocución con el conjunto de actores –servicios sociales, de empleo, centros formativos y empresas– aparece como una de las dimensiones críticas del éxito de las EI. En este sentido aparece claramente la necesidad de clarificar las responsabilidades profesionales en el desarrollo de este proceso.
- La evaluación de los procesos y resultados también aparece como preocupación. Por una parte, con relación al proceso de acompañamiento en el itinerario, pero también con relación a los diferentes tipos de resultados e impacto de las EI.

En este contexto los profesionales constatan la importancia del Manual de 2007, en cuanto se convirtió en una referencia identificativa profesional de los procesos de acompañamientos desarrollados. En esta línea se constata la necesidad de dotarse de algunas herramientas que permitan sistematizar los procesos de acompañamiento de una manera sencilla, práctica y funcional, ordenando los procesos de intervención de una manera congruente con el marco de referencia construido.

### 3. Contexto y referencias para el acompañamiento en las Empresas de Inserción

Las El como un recurso dirigido a la inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión tienen que considerar el contexto socioeconómico y político en el que se desenvuelven. En este sentido, hay algunos elementos que caracterizan la situación actual y que se articulan en torno a la crisis del empleo como mecanismo de incorporación social, que es preciso identificar para ajustar las respuestas.

Las profundas transformaciones que se están produciendo del paso de la sociedad industrial a la sociedad tecnológica, informacional o del conocimiento, implican un cambio sustancial en los patrones de organización social. Este proceso de cambio está generando también diferentes formas de desigualdad, pobreza y vulnerabilidad social, en el marco de «sociedades duales».

En la sociedad industrial el empleo era el principal factor de inserción y, por tanto, la puerta de entrada a la organización social. En la medida que permitía, no sólo unos ingresos económicos o el acceso a la protección social que aseguran la existencia, sino que también garantizaba experiencias sociales básicas (Beck, 1998) como identidad, pertenencia, contribución o relaciones sociales.

Aunque el empleo sigue siendo el mecanismo fundamental para facilitar la incorporación social, hoy por sí mismo, no la garantiza en la medida en que estamos en "un sistema lleno de riesgos de subempleo más flexible, plural y descentralizado" (Beck, 1998, 180). Incluso, las importantes segmentaciones del mercado de trabajo permiten hablar de "empleos de exclusión" (Foessa, 2014). Por otra parte, también hay que tener en cuenta que el incremento del desempleo de larga duración y la progresiva precarización de una parte del empleo son tendencias presentes en la evolución actual de los mercados laborales occidentales (Pérez Eransus, 2015).

En resumen, la cadena básica en el capitalismo industrial se ve cuestionada en el capitalismo informacional, desvaneciéndose la idea de una conexión más o menos directa entre acceso a un empleo e inclusión social. En el futuro, el empleo va a escasear y, en muchos casos, no va a asegurar la inserción social, sobre todo en niveles bajos de cualificación.

A pesar de estos profundos cambios y de que el empleo ha reducido su capacidad de integración, y que tendrá que ser compensado con otros mecanismos de

incorporación social –rentas básicas, revalorización de otras actividades...–, preparar y apoyar el acceso al empleo seguirá siendo un aspecto central en las políticas de inclusión. Con sus contradicciones, el empleo sigue siendo un elemento necesario para muchas personas y es altamente valorado socialmente.

En este sentido, y con las limitaciones señaladas, el empleo remunerado sigue siendo en nuestros días un mecanismo esencial de inclusión social, de realización personal y de protección contra la pobreza. Carecer de empleo incrementa entre tres y cinco veces el riesgo de estar en una situación de exclusión (SIIS, 2011).

En la medida que el empleo no garantiza ni inclusión ni calidad de vida, aunque sea una herramienta para ello, es necesario desarrollar una visión amplia de inclusión con sus apoyos correspondientes y monitorizar la relación entre el empleo y la calidad de vida de las personas. En este sentido, resulta relevante atender al impacto del empleo en las diferentes dimensiones de calidad de vida de las personas: Bienestar material, Bienestar físico, Bienestar emocional, Inclusión social, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Derechos, Autodeterminación (Schalock y Verdugo, 2003; Blanco, Kortajarena, y Romero, 2015).

Este contexto tiene algunas implicaciones que las EI tienen que considerar en sus procesos de acompañamiento. En primer lugar, la necesidad de buscar conexiones entre el hecho de disponer de un empleo y la calidad de vida de las personas, evaluando el impacto que tiene en la calidad de vida de una persona su participación en una EI. En este sentido, incorporar la calidad de vida como medida multidimensional de la inserción (Donoso y Figuera, 2007) puede tener diversas implicaciones en la acción y la evaluación de las EI. Por ello, va a ser necesario proyectar itinerarios con una mirada global que incorporen el empleo, pero que miren también más allá del empleo. Otra derivada del contexto actual del empleo se relaciona con la importancia de enfatizar, tanto en las evaluaciones de resultados como en el desarrollo de los itinerarios la idea de “empleo de calidad”. No vale cualquier inserción y las EI se deben orientar a empleos de calidad suficiente.

Por último, pero muy importante también, es la exigencia de enfatizar la promoción personal, social, cultural y laboral de las personas a través de la formación general, la cualificación profesional, el desarrollo de la autodeterminación y la vinculación y participación social. Estos ingredientes en el contexto de crisis del empleo son imprescindibles.

### 3.1. Políticas activas de empleo y empleabilidad

La magnitud de las transformaciones que se están produciendo, con la consiguiente complejidad de los problemas que se generan, ya nos hablan de la necesidad de compaginar análisis y planteamientos críticos globales –para no pecar de ingenuidad en nuestras actuaciones– con propuestas concretas y posibilistas para poder influir en las realidades concretas.

En el marco del escenario dibujado es fácil deducir las limitaciones de las políticas activas de empleo para responder al problema del desempleo y sus consecuencias. A pesar de que el debate general debe ampliarse a lo que se ha denominado “medidas alternativas” (Santos Ortega, 2002) en el marco de lucha contra la exclusión (servicios de calidad, reparto del trabajo, rentas básicas...) las políticas activas de empleo siguen siendo, en nuestro contexto, la referencia para desarrollar propuestas y medidas a corto plazo. Estas medidas, sabiendo que son limitadas y que no resuelven el problema de fondo de carácter estructural, permiten, por una parte, mejorar la situación de determinadas personas y colectivos y, por otra, ensayar nuevos modelos de organización social, de carácter inclusivo.

Por otra parte, resulta importante reconocer que las políticas activas de empleo, en sintonía con el paradigma de la activación, se han orientado frecuentemente hacia la modificación de las conductas, motivaciones y actitudes de las personas, más que a la intervención en las condiciones contextuales que generan desempleo y exclusión (SIIS, 2011). Es habitual, de forma implícita, responsabilizar a las personas de su situación: falta de habilidades, de cualificación, situaciones personales. Mejorar la empleabilidad desde esta perspectiva es resultado del esfuerzo personal, fundamentalmente de formación, pero también de motivación, y adaptación.

En síntesis, tenemos que reconocer que, a pesar de que la empleabilidad depende tanto del contexto como de los sujetos, las políticas de empleo se han centrado más en los sujetos –con mayores exigencias– y con el consiguiente riesgo de culpabilización de las personas. Frente a este planteamiento, parece necesario rescatar una comprensión amplia del concepto de empleabilidad que ayude a mantener un equilibrio entre responsabilidad individual y responsabilidad social, entre mejora de las competencias y actitudes y el desarrollo de entornos accesibles con variedad de oportunidades.

### 3.2. Revisando el concepto de empleabilidad

El término empleabilidad tiene una larga tradición con múltiples sentidos y usos (Serrano Pascual, 2000). Para algunos se ha convertido en un concepto confuso (De Grip, Loo, y Sanders, 2004) al haber ido incorporando de forma progresiva nuevos elementos y componentes, coexistiendo diferentes definiciones (Williams, Dodd, Steele, y Randall, 2015).

La visión actual de empleabilidad implica una visión amplia y dinámica de la empleabilidad y debe abarcar factores tanto individuales como contextuales (De Grip et ál., 2004; McQuaid y Lindsay, 2005), en una conceptualización cada vez más compleja y multidimensional (Williams et ál., 2015; Forrier y Sels, 2003; Llinares, Zacarés, y Córdoba, 2016).

En esta línea, la empleabilidad es vista como un concepto complejo que incorpora algunas dimensiones personales, pero también algunas dimensiones contextuales y el ajuste dinámico entre unas y otras (McQuaid y Lindsay, 2005; Suárez, 2016; Llinares Insa, Zacarés González, y Córdoba Iñesta, 2016). Por ejemplo, la propia visión de las competencias como un atributo personal puede ser revisada para incorporar las competencias, también, como un rasgo o característica de los grupos, equipos y comunidades (Boreham, 2004) lo que nos lleva a poner el acento en los procesos sociales que ocurren en los contextos laborales. En esta visión amplia del concepto de empleabilidad es necesario incluir los factores contextuales y las llamadas "condiciones de efectividad" (De Grip, Loo, y Sanders, 2004) que se definen como factores específicos del contexto que ayudan, o dificultan, la empleabilidad de las personas (por ejemplo, la oferta formativa de la empresa).

Este intento de integrar diferentes elementos se aprecia, por ejemplo, en la definición que proponen De Grip et ál. (2004, p.216) "La empleabilidad se refiere a la capacidad y disposición de los trabajadores para seguir siendo atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), reaccionando y anticipando cambios en las tareas y el entorno laboral (factores de demanda), facilitados por los instrumentos de desarrollo de recursos humanos disponibles (instituciones)".

En esta línea Thijssen, Van der Heijden, y Rocco (2008) proponen una "definición estratificada" en tres niveles. Una definición básica relativa a la capacidad individual para desempeñar diferentes puestos en un mercado de trabajo; una definición más amplia que añade la capacidad de mejorar y gestionar la propia

trayectoria profesional-; y una definición completa, que incluye todos los factores individuales y contextuales que influirán en la posición en un mercado de trabajo determinado.

En síntesis, para mejorar la empleabilidad de personas en situación o riesgo de exclusión es imprescindible adoptar una perspectiva amplia (recogiendo el mayor número de elementos), que sea dinámica (para incorporar los cambios que se producen en el tiempo) e interactiva (enfaticando la relación entre los diferentes elementos). En este sentido podemos definir la empleabilidad como

El conjunto de factores y condiciones tanto individuales como contextuales –y la relación entre ellos– que influyen en que una persona puede conseguir un empleo, mantenerlo y mejorarlo.

En esta definición se busca mantener el equilibrio correcto entre la responsabilidad personal y social y el alcance individual y colectivo.

Esta comprensión de empleabilidad tiene algunas implicaciones de cara al acompañamiento en las Empresas de Inserción:

- Comprender a las EI desde su capacidad de crear entornos que promueven la empleabilidad a través de su propio funcionamiento, organización y nivel de competencia colectiva.
- La relevancia de desarrollar las conexiones y las relaciones de coordinación, cooperación y colaboración con el mercado de trabajo, de cara a facilitar la inserción de las personas trabajadoras de inserción y la mejora de la accesibilidad de esos entornos.

## 4. Empresas de Inserción y empleabilidad: definiendo el modelo

### 4.1. Empresas de Inserción: respuesta a necesidades complejas de inserción laboral

Las EI en el contexto del Estado Español son una iniciativa con un fuerte desarrollo en esta última década (Retolaza, Ruiz, Araujo, 2007), habiéndose configurado en este período como una parte relevante de la economía social con el objetivo de dar respuesta a personas en situación y/o riesgo de exclusión social (Askunze, 2016; Díaz, Marcuello, y Marcuello, 2012).

El origen de las EI a nivel europeo podemos situarlo en Francia en la década de los 70, donde tienen un especial impacto y desarrollo (Urteaga, 2009) y generalizándose, más tarde, a otros países de Europa y Norte América (Cooney, 2015; O'Connor y Meinhard, 2014). Las EI se enmarcan en el conjunto de iniciativas de "inserción por lo económico" que incluyen una amplia gama de modalidades (Aguilar, Laparra, y Corera, 1999; Coque y Pérez, 2000; Davister, Defourny y Gregoire, 2004; González Barriga, 2003): Empresas de Inserción transitorias, empleo social protegido, empresas sociales solidarias, empresas de trabajo temporal de inserción, empresas tuteladas, centros especiales de empleo o, incluso, los centros ocupacionales. Este conjunto de iniciativas pretenden abarcar diferentes situaciones de empleabilidad, a través de poner el énfasis en alguna de las dimensiones del empleo (Méda, 1998) y, en consecuencia, se orientan a objetivos diversos. Estas iniciativas cubren un abanico que va desde programas orientados a la calidad de vida a través de la actividad laboral – centros ocupacionales– en los que la mejora de la empleabilidad juega un papel secundario hasta –empresas de trabajo temporal de inserción– para aquellas personas más cercanas al mercado de trabajo.

Las personas con dificultades en el mercado laboral se enfrentan con frecuencia a múltiples barreras al empleo que se solapan. Los enfoques que sólo abordan algunos de estos obstáculos pueden no ser suficientes para facilitar el retorno al empleo (Fernandez, Immervoll, Pacifico, y Thévenot, 2016). Se trata de personas que por diversos motivos han estado fuera del mercado laboral durante mucho tiempo, que disponen de una escasa cualificación laboral y que se encuentran sin posibilidades de que las empresas les ofrezcan oportunidades laborales. Además, las dificultades de acceso al empleo suelen estar relacionadas también con otras dimensiones de su vida como la salud, los ingresos, la vivienda, la atención a menores o la ausencia de soportes sociales (Nga y Chan, 2015) que exigen un abordaje integral para superar las diferentes barreras (Blumenberg, 2002) y que incluyan, por tanto, una variedad de apoyos (Nga y Chan, 2015). Hay algunas evidencias de que la combinación de programas es más efectiva (Ramos, Suriñach, y Artís, 2009).

Los programas de transición al empleo –en los que podemos incluir las EI– integran diferentes componentes (Dunn et ál., 2016): experiencia de trabajo en entorno real, ingresos económicos, formación, servicios de apoyo, supervisión del puesto de trabajo, búsqueda y mantenimiento del empleo en el mercado ordinario. Se espera que estos programas consigan mejorar la cualificación profesional, la experiencia laboral y apoyar en la gestión de las dificultades

de la vida para que las personas puedan conseguir un empleo permanente y de calidad en las empresas ordinarias.

En el contexto español la normativa que regula las El recoge estos planteamientos. La Ley 44/2007 de Empresas de Inserción (Gobierno de España, 2007) identifica la mejora de la empleabilidad como el objetivo de las Empresas de Inserción con la finalidad de acceder a un empleo ordinario señalando que "deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario" (Art. 4).

### 4.2. Modelo de empleabilidad en las Empresas de Inserción

El modelo que a continuación presentamos entiende la trayectoria de una persona en la El como un proceso de mejora de la empleabilidad en el que influyen factores contextuales e individuales (gráfico 1). La idea central es que la interacción entre la persona que se incorpora a la El –con unos factores individuales de empleabilidad– y la oferta de la El –con unos factores organizacionales de empleabilidad– van generando una diversidad de oportunidades y experiencias a lo largo de las diferentes fases del acompañamiento que deben tener un impacto en términos de mejora de la empleabilidad.

En primer lugar, las oportunidades de inserción laboral están condicionadas por el contexto socioeconómico del territorio y por las diversas circunstancias del mercado de trabajo, que pueden reducir o amplificar las oportunidades desarrolladas en la El. Además, la El se convierte en un elemento contextual, que de manera congruente con el medio social, articula oportunidades formativas y sociales a través del empleo, de forma que puedan mejorar los factores individuales de empleabilidad. Podemos suponer que, dependiendo de las características, el funcionamiento y organización de la El (Retolaza, Roqueñi, Ruiz, y Araujo, 2007) el impacto en la empleabilidad será diferente. En este sentido, será muy importante identificar lo que antes hemos definido como "condiciones de efectividad" (De Grip et ál., 2004). Por ejemplo, se ha observado que las El flexibles y con un "clima organizacional" que da apoyo a las personas (O'Connor y Meinhard, 2014) logran mejores niveles de inserción en el empleo.

Por otra parte, las relaciones que mantiene la El con las empresas ordinarias que se mueven en un determinado sector productivo van a ser una variable clave en

las oportunidades laborales de las personas trabajadoras de inserción. Las conexiones que se den entre los puestos de trabajo de la EI y los existentes en el mercado ordinario funcionan como una "cadena de movilidad" (Piore, 1983) que permite que un puesto de trabajo sirva como puerta de entrada a un conjunto de ocupaciones. En este sentido, la empleabilidad guardará relación con la existencia de puestos de trabajo que sirvan de puerta de entrada a un abanico amplio de puestos de trabajo (Miedes, 2002).



#### 4.2.1. Factores organizacionales de empleabilidad: la escala CUFEE

En este marco que venimos describiendo resulta muy relevante identificar cuáles son los factores organizacionales de las EI que influyen en la mejora de la empleabilidad. Aróstegui, Abiétar, Martínez-Rueda y Galarreta (2018) han realizado un estudio<sup>2</sup> dirigido a identificar diferentes factores de las EI que influyen en la empleabilidad y que se pueden evaluar a través de una escala de factores organizacionales de empleabilidad, CUFEE.

Tal como se presenta en la tabla 1, la CUFEE se compone de 3 dimensiones y 12 subdimensiones. La primera dimensión se refiere a las características generales de la EI y a las relaciones y vinculaciones que tanto la EI como el puesto de trabajo mantienen con el mercado de trabajo ordinario. La segunda dimensión incluye aquellos aspectos relacionados con las características formativas que ofrecen los puestos de trabajo e incorpora elementos como las oportunidades formativas de los puestos, los niveles de exigencia y las competencias que ponen en juego.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
1. Características de la empresa y del puesto de trabajo	1. Características de la empresa	Desarrollo tecnológico; maquinaria y los útiles de trabajo; desarrollo organizativo; exigencia productiva; manuales de procesos y procedimientos; certificaciones de calidad.
	2. Relaciones de la EI con el Mercado de Trabajo	Seguimiento salida de EI; actividades de intermediación; actividades de prospección; participación en ferias o eventos del sector; contacto con empresas del sector; EI es conocida.
	3. Conexiones del Puesto de trabajo con el MT	Equivalentes en mercado ordinario y en catálogo de cualificaciones; demanda de ese tipo de puestos; empleo encajado; empleo en EI; autoempleo.

<sup>2</sup> Estudio realizado en el marco del Proyecto de Investigación "Procesos de formación, acompañamiento, cualificación y desarrollo personal en Empresas de Inserción: innovación social desde el empleo" (EDU2013-45919-R) financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
2. Características formativas del Puesto de Trabajo	4. Oportunidades formativas del Puesto de Trabajo	Disponibilidad de diferentes puestos; distintos puestos en itinerario; diferentes emplazamientos; desarrollo progresivo de competencias; formación previa a la incorporación al puesto.
	5. Nivel de exigencia del puesto	Ritmo; calidad (precisión, cuidado); responsabilidad, autonomía; iniciativa; atención al público; trabajo en equipo.
	6. Nivel competencias exigibles en el puesto	Competencias personales; competencias socio-laborales; competencias técnico-profesionales.
3. Funcionamiento de la EI	7. Sistematización de procesos de trabajo	Formalización de procedimientos de trabajo; sistematización de los procesos productivos; recursos de apoyo al desempeño; instrumentos revisión de tareas.
	8. Ambiente, trabajo en equipo y apoyo compañeros	Ambiente de trabajo colaborativo; apoyo entre compañeros; relaciones personales; PTI con experiencia realizan funciones de apoyo; desarrollo de apoyo entre compañeros; oportunidades de desafío; oportunidades de observar otros puestos.
	9. Coordinación de profesionales	Visión compartida; definición de funciones entre Coordinación-Gerencia; Personal Técnico de Acompañamiento (en adelante PTA) y Personal Técnico de Producción (en adelante PTP).
	10. Conciencia, regulación y participación	Reuniones regulares con PTI; espacio de participación PTI; procedimientos situaciones de crisis; frecuencia de uso Plan Personal de Empleo; PTI explican sentido; conciencia de objetivos y fases.
	11. Acciones formativas	Orientación formativa de PTP; desarrollo de acciones formativas formales; enseñanza específica tareas del puesto; participación en acciones externas; acreditación de competencias.
	12. Supervisión y apoyos al desempeño laboral	Supervisión directa y regular de tareas; consulta dudas y dificultades; uso de adaptaciones o ayudas técnicas; retroalimentación del desempeño laboral; reconocimiento de desempeño; apoyo en problemáticas ajenas al puesto; necesidades no laborales; información de planes personales; protagonismo en planes personales.

La tercera dimensión –Funcionamiento de la Empresa de Inserción– incluye los aspectos micro que tienen que ver con el desarrollo de las actividades y las interacciones en el discurrir cotidiano de las empresas e incluye aspectos relacionados con el grado de sistematización de los procesos productivos, el clima, el grado de coordinación o las formas de supervisión y apoyos a las personas.

#### **4.2.2. Factores individuales de empleabilidad: la escala EFE**

En el marco del trabajo de revisión del "Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción", se ha desarrollado otro estudio dirigido a identificar aquellos factores individuales que influyen en la empleabilidad y que son relevantes para la intervención en las EI. Producto de ese trabajo es la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE).

El objetivo de la EFE es evaluar la situación de una persona en relación a los diferentes factores que se asocian a la empleabilidad con la finalidad de definir o mejorar los servicios y apoyos que esa persona recibe en su itinerario de inserción laboral.

En esta escala se exploran los factores individuales –incluyendo las circunstancias en las que se encuentran las personas– teniendo en cuenta las oportunidades del contexto. En este sentido, aunque el conjunto de factores que se exploran hace referencia a las personas, es importante señalar que siempre se trata de ubicarlos en el contexto en el que se producen. Todos se refieren a la situación de una persona, pero sin perder de vista que la situación de esa persona está influida de forma permanente por el contexto en el que se encuentra. Además, y en la medida que quiere servir de referencia en la elaboración de planes de empleo, adopta un enfoque funcional y orientado a los resultados porque evalúa factores que se centran en la situación y funcionamiento actual de la persona, que puede ser mejorado con el uso sistemático de apoyos y prestaciones.

La escala identifica 8 dimensiones que se definen en la tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones de la EFE	
Dimensión	Definición
1. Circunstancias personales y sociales	Conjunto de circunstancias personales y sociales que influyen en que la persona pueda encontrar un empleo. Incluye las posibilidades de conciliación, situación legal, ingresos, vivienda, redes de apoyo, salud física, salud mental, acceso al transporte y riesgo de discriminación.
2. Formación básica	Nivel de cualificación personal básica que incluye el conocimiento de idioma, competencias básicas comunicativas y sociales, titulaciones académicas y el uso de TIC.
3. Formación profesional	Niveles y características de la formación profesional tanto reglada como para el empleo, incluyendo la situación actual con relación a la formación.
4. Experiencia profesional	Duración y características de la trayectoria laboral de la persona (coherencia, tiempo en desempleo...).
5. Búsqueda de empleo	Factores relacionados con el afrontamiento de la búsqueda de empleo. Incorpora aspectos como el grado de prioridad del empleo, proyecto profesional, información del mercado de trabajo, redes de apoyo, disponibilidad, gestión del plan de búsqueda y empleabilidad percibida.
6. Desempeño sociolaboral	Competencias sociales básicas necesarias para cualquier empleo tales como comunicación, relaciones, trabajo en equipo, autocontrol y defensa de derechos.
7. Desempeño social en el Puesto de Trabajo	Competencias básicas relacionadas con las tareas y con las normas de funcionamiento en el empleo (imagen personal, normas y hábitos de trabajo, responsabilidad, autonomía, iniciativa y autoeficacia).
8. Desempeño técnico profesional	Las competencias técnico-profesionales vinculadas con cada puesto de trabajo. Son específicas de cada puesto de trabajo u ocupación.

## 5. La oferta de las Empresas de Inserción: clarificando las prestaciones

### 5.1. La oferta de las Empresas de Inserción

La oferta de las EI, dirigida a personas en situación de vulnerabilidad con especiales dificultades de acceder al empleo, se articula en torno a proporcionar un empleo que sirva de base para el desarrollo de un proceso–itinerario de inclusión social y laboral.

En este sentido, ofrece un conjunto amplio de oportunidades a personas que, por diferentes razones, han sido excluidas de oportunidades formativas, laborales o sociales. Las personas con especiales dificultades de acceso al empleo suelen enfrentar obstáculos de muy diferente tipo para poder incorporarse a un mercado de trabajo cada vez más exigente y competitivo. Además de un conjunto de circunstancias personales con dificultades en aspectos tales como, salud, ingresos, vivienda o apoyo social, frecuentemente han sido excluidas de procesos formativos, de cualificación profesional o de oportunidades de empleo. El impacto de este conjunto de circunstancias hace que, en muchas ocasiones, la capacidad de las personas de gestionar su propia vida se vea limitada, afectando a su capacidad de autodeterminación, contribuyendo a cerrar un círculo de “falta de oportunidades – circunstancias personales – limitaciones personales – indefensión aprendida”.

Para romper este círculo hace falta una apuesta comprometida para modificar, en primer lugar, las condiciones del contexto, del ambiente de las personas. En este sentido, las EI ofrecen una buena oportunidad al tomar como punto de partida la creación de mejores condiciones en la vida de las personas a través de ofrecer un empleo, con todo lo que implica, y un conjunto de prestaciones o apoyos asociados al mismo.

De cara a clarificar las oportunidades que ofrecen las EI es relevante identificar los diferentes ámbitos que configuran su oferta:

- *Empleo remunerado.* En primer lugar, participar en una EI permite disponer de unos ingresos con cierta continuidad lo que ya, de por sí, supone una oportunidad para las personas de cara a “ordenar” algunas dimensiones de su vida. En algunas situaciones, y de cara a facilitar que la persona pueda participar en procesos productivos, puede ser necesario poner en marcha medidas de accesibilidad, adaptaciones de puestos o ajustes.

- *Desarrollo psicosocial*: Desarrollar una actividad regular con sentido y proyección social, tiene una influencia importante en la vida de las personas: estabilidad personal, ocupación y estructuración del tiempo, relaciones sociales, sentimiento de utilidad y pertenencia. Al mismo tiempo, el hecho de que las personas en situación o riesgo de exclusión hayan experimentado durante un tiempo prolongado situaciones de fracaso, pobreza, inactividad o aislamiento social, tiene un impacto en la capacidad de las personas de afrontar retos en su vida y de desarrollar sus proyectos vitales.
- *Formación*. Es un elemento diferenciador de las EI, en la medida que las personas que trabajan en ellas están en un proceso de mejora de su cualificación. Esta cualificación tiene, a su vez, algunas características particulares:
  - Combina formación en el puesto –uno de sus aspectos centrales–, con otros procesos formativos (formación académica, acreditación profesional, formación profesional, formación para la vida y la ciudadanía...).
  - Incluye competencias tanto técnico-profesionales, como sociolaborales y personales.
  - En la medida que las personas están en situación de exclusión, es relevante incorporar aspectos de educación ciudadana, transformadora y para la emancipación.
- *Acompañamiento social*: Además de los aspectos anteriores, relacionados más o menos directamente con la realización de una actividad laboral, las EI tienen el encargo de apoyar a las personas en la mejora de otras dimensiones (salud, derechos, vivienda...) no laborales, pero que tienen gran impacto en el bienestar de las personas, también en su empleabilidad, en la medida que constituyen una condición de posibilidad para el desarrollo de procesos de inclusión laboral.
- *Promoción personal y transformación social*. Las Empresas de Inserción han de ser "organizaciones de participación" en la medida que la "participación es un instrumento de inserción" por lo que el nivel de participación que alcanzan las personas, es un indicador de su nivel de inclusión (Coque y Pérez, 2000). La participación es tanto su producto esencial (las personas con dificultades consiguen insertarse en la sociedad conforme participan más y de modo más complejo) como el eje del proceso para conseguir dicho producto (se aprende a participar participando, paulatinamente, cada vez más) (Coque y Pérez, 2000). Además de los aspectos anteriores, dirigidos

más a las personas, las EI también desarrollan un trabajo desde el punto de vista de incidir en las condiciones que generan exclusión laboral tanto en su propio funcionamiento (organización y formas de participación, accesibilidad...) como en el mercado laboral.

## 5.2. Prestaciones y apoyos: ¿qué dice la normativa?

Tal como hemos señalado en un apartado anterior la normativa tanto estatal como vasca (Gobierno Vasco, 2008) identifican la mejora de la empleabilidad como el objetivo de las Empresas de Inserción con la finalidad de acceder a un empleo ordinario. Aunque con diferentes matices, ambas normativas definen las medidas de intervención y acompañamiento, en el marco de itinerarios de inserción sociolaboral, entendidos como,

"el conjunto de servicios, prestaciones, acciones de orientación, tutoría y procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la Empresa de Inserción" (Ley 44/2007, Art. 3; Decreto 182/2008, Art. 6).

El Decreto 182/2008, del Gobierno Vasco también concreta en su Artículo 10, esas medidas personalizadas de apoyo:

- 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.
- 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 inserción laboral.
- Un servicio de acompañamiento en la fase final de tránsito.

Del análisis de la normativa podemos identificar las prestaciones o apoyos que la EI debe desarrollar: Trabajo asistido; Habitación laboral y social; Formación en el puesto de trabajo; Formación para la adecuación del nivel formativo/competencias a las exigencias del mercado; Servicios de acompañamiento social; Servicios de acompañamiento en la fase de transición.

### 5.3. Finalidades y áreas de apoyo

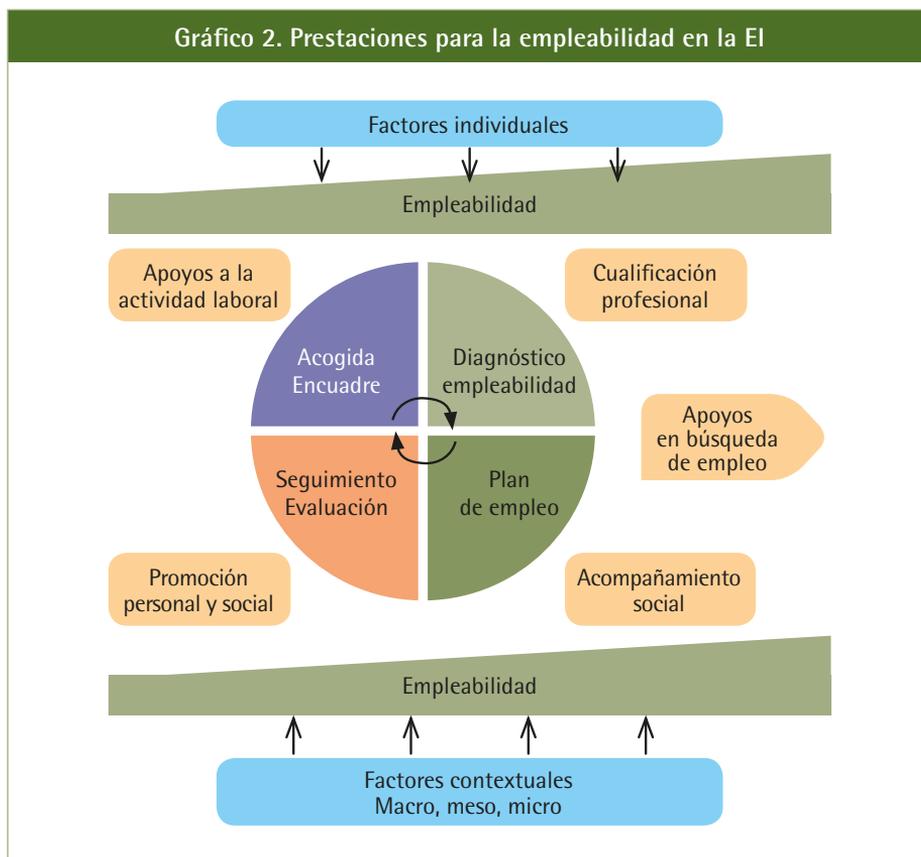
La finalidad de la EI es mejorar la empleabilidad de una persona, entendida de forma global e interactiva –factores internos y externos– para que esté en mejores condiciones de conseguir y mantener un empleo ordinario que mejore su calidad de vida.

En este sentido, los resultados esperables de la participación de una persona en una Empresa de Inserción podrán ser:

- Incrementar de forma significativa las condiciones sociales y/o circunstancias personales que influyen en su empleabilidad.
- Disponer de una cualificación sociolaboral y de cualificación técnico-profesional con reconocimiento en el mercado laboral.
- Disponer de un plan personal de empleo orientado a la inserción en el mercado ordinario.
- Percibirse con capacidad de transformar su entorno y con estrategias para gestionar su propia vida y defender sus derechos.

Para conseguir estos resultados la EI se relaciona tanto con la persona como con el mercado de trabajo con el objetivo de incidir en los factores de empleabilidad. En este sentido, también se espera que la empresa desarrolle procesos de prospección, en colaboración con los mercados de trabajo locales.

La EI desarrolla un proceso básico, transversal al resto de procesos, de diagnóstico-planificación que guía el proceso de la persona y cinco procesos clave: Desempeño laboral, cualificación profesional, acompañamiento social, promoción personal-empoderamiento e inserción en empleo ordinario (gráfico 2). Estos seis procesos definen lo que denominamos ‘áreas o ámbitos de apoyo’ en cada una de las cuales vamos a identificar la prestación que se realiza y las acciones o apoyos específicos que la componen (tabla 3).



### Proceso Básico: Diagnóstico de empleabilidad y Plan Personal de Empleo

Este primer ámbito de apoyo es el proceso básico de apoyo a las personas y toma como referencia la evaluación de la situación de la persona con relación a la empleabilidad y la gestión del propio itinerario, identificando sus recursos personales y los apoyos disponibles para conseguir un empleo de calidad y mantenerlo.

Las prestaciones que se corresponden en este ámbito son:

- Diagnóstico de empleabilidad, que incorpora las necesidades identificadas.
- Plan Personal de Empleo, que en diálogo con la persona incorpora sus metas y concreta los recursos y apoyos que se van a utilizar.

- Acompañamiento del Plan Personal de Empleo que supone el desarrollo, a través de la participación de la persona en la EI, de una relación de ayuda para la conciencia de situación, toma de decisiones, resolver problemas, acceder a recursos y construir vínculos.

### **Proceso clave 1: Apoyo a la actividad laboral**

---

Para aquellas personas que han estado alejadas durante mucho tiempo de la formación o del mercado laboral, desempeñar un puesto de trabajo o realizar una actividad laboral con continuidad y exigencia puede requerir de determinados apoyos. Aunque estas medidas o apoyos pueden ser diversos, todos ellos se dirigen a crear las condiciones que permiten que la persona pueda desarrollar una actividad productiva de forma regular. Los apoyos pueden incluir desde la flexibilidad horaria, la adaptación de puestos o el apoyo de otros trabajadores para asegurar que la persona desarrolle la actividad laboral, y entendiéndolo que ello configura una prestación diferenciada: el Apoyo a la actividad laboral.

### **Proceso clave 2: Cualificación profesional**

---

La formación profesional, junto con el acompañamiento social, conforman los aspectos centrales de las prestaciones de las EI. La formación se dirige a mejorar las competencias profesionales y a que se adecuen a las exigencias del mercado laboral.

En la medida que en las EI se desarrolla un trabajo productivo la principal prestación formativa se relaciona con la formación en el propio puesto de trabajo. En este sentido, las propias características de los puestos de trabajo disponibles, su relación con el mercado de trabajo y el nivel de competencias implicadas son aspectos clave que van a marcar la calidad de la oferta formativa. En cualquier caso, las estrategias o acciones propias de la formación en el puesto, tales como observación, evaluaciones de desempeño o enseñanza incidental son algunos de sus componentes.

La formación en el puesto, aun siendo clave en las EI, tiene o puede ser complementada con otra formación, bien en la propia empresa o participando en procesos formativos externos.

Dada la diversidad de las situaciones formativas que podemos encontrarnos en las EI, puede ser interesante considerar los diferentes perfiles de entrada-salida en la vertiente formativa. En este sentido, la triple dimensión de las competencias (técnica, sociolaboral y personal) puede tener diferentes niveles de logro o expectativa. La dimensión técnica se regula por los "niveles de cualificación" en las diferentes familias profesionales. La dimensión sociolaboral también puede tener diferentes niveles, con un nivel básico referido a la "habitación laboral" y otras competencias más complejas o de nivel avanzado referidas a la forma de afrontar las tareas y las relaciones en el entorno laboral. Por último, las competencias personales incluyen otros aspectos relacionados con las circunstancias personales y no tanto con el entorno laboral.

En síntesis, identificamos tres prestaciones en el ámbito de la formación que es deseable que se integren en una propuesta de itinerario formativo:

- Formación en el puesto: Incluye el aprendizaje informal-incidental (Marsick & Watkins, 2001) que se produce en el marco del desempeño laboral y de los procesos productivos. Es deseable que tenga referencias en el catálogo de cualificaciones profesionales y en los sistemas de acreditación profesional (Guillera y Chisvert, 2018). Además, hay que tener en cuenta que se trata de un aprendizaje de tipo informal-incidental (Marsick y Watkins, 2001). Aunque no se trata de un aprendizaje formal, es interesante explicitar las condiciones mínimas que se deben dar para que produzca una mejora de la empleabilidad. Eso tiene que ver con "Sistematizar lo informal" es decir, con la creación de espacios, tiempos, agrupamientos y roles que se pueden crear para que se optimicen los procesos de aprendizaje que, de hecho, se producen producto de la participación de las personas en un determinado proceso productivo. Al mismo tiempo son muy importantes los aspectos implícitos, tales como creencias, suposiciones, interpretaciones o normas sociales, que se van construyendo en el funcionamiento cotidiano de la empresa.
- Formación interna: Incluye las acciones formativas complementarias tales como cursos, seminarios, talleres o material de autoaprendizaje que se organizan desde la propia empresa para responder a las necesidades de formación de sus trabajadores y trabajadoras.
- Formación externa: Se refiere a las actividades de orientación, mediación y apoyo para que las personas con contrato de inserción puedan participar en programas formativos impartidos por entidades ajenas a la EI.

### **Proceso clave 3: Acompañamiento social**

---

Como hemos señalado, la mejora de la empleabilidad se relaciona, en personas con especiales dificultades de acceso al mercado laboral, con diversas circunstancias personales que son las que permiten o dificultan la participación de una persona en el empleo. En ese sentido, la mejora de dicha empleabilidad tiene que basarse en la creación de unas condiciones vitales mínimas que le permitan a la persona poner en el centro su proceso de inserción laboral y sentirse protagonista del mismo.

Por acompañamiento social entendemos el proceso de ponerse a disposición de la persona, de cara a conseguir resultados significativos para ella en las diferentes dimensiones vitales tales como vivienda, situación legal/administrativa, apoyos sociales, movilidad, salud o ingresos y que están incidiendo en su probabilidad de encontrar y mantener un empleo.

Por tanto, en este ámbito, la prestación consiste en el acompañamiento social que ofrece apoyos personales (Wehmeyer et ál., 2010) de diferente intensidad que contribuyen a mejorar la situación y circunstancias personales en las diferentes dimensiones vitales, como condición de posibilidad de itinerarios laborales exitosos. Dependiendo de la situación y de sus propias expectativas este apoyo puede darse en alguna o varias de esas dimensiones vitales.

### **Proceso clave 4: Promoción personal, social y cultural**

---

Aunque es transversal a los otros procesos, su relevancia y la especificidad de su desarrollo nos lleva a identificarla como un ámbito diferenciado de intervención. En cierta medida es el eje, el que da sentido a los demás y que permite integrarlos en un proyecto de una vida digna y en el que emerge la persona, como miembro de una comunidad, con capacidad de lenguaje (decir la palabra) y acción (transformar la realidad).

En este sentido, promover –creando condiciones–, el protagonismo de las personas en la gestión de sus propios asuntos vitales es una cuestión a tener presente de forma permanente. “El sentido de agencia” de las personas, su empoderamiento como agentes activos en su currir vital, apoyando la participación de la persona en sus diferentes entornos –en primer lugar el propio laboral–, aumentando la frecuencia, tipo y calidad de las interacciones

sociales que mantiene. Se dirige a promover la autodeterminación (conciencia de fortalezas y debilidades, elecciones y toma de decisiones, elaboración de planes, resolución de problemas, defensa de derechos...) como el elemento central de todo el proceso de acompañamiento a las personas.

En este sentido nos resulta relevante, identificar una prestación como "Apoyo al empoderamiento y la participación social" que puede tener acciones o apoyos diferentes, pero que tienen en común una manera particular de ordenar el medio y de desarrollar todas ellas. Enriquecer el medio a través de promover canales de participación, de construir grupos humanos inclusivos, espacios colectivos de reflexión y diálogo o apoyo psicosocial son componentes de esta prestación.

### **Proceso clave 5: Búsqueda y apoyo en empleo ordinario**

Por último, y en la medida que el acceso a un empleo ordinario es la finalidad de la EI y que requiere de unas actuaciones profesionales específicas, una prestación imprescindible tiene que ver con el desarrollo de un proceso de apoyo para conseguir un empleo.

Las prestaciones implicadas son la elaboración de un plan de búsqueda activa de empleo y los apoyos en el mantenimiento del empleo que pueden incluir acciones o apoyos tales como Orientación-Planificación, Intermediación, Mediación, Apoyo en la búsqueda, Apoyo en colocación y Apoyo al mantenimiento.

En la tabla 3 se presenta un cuadro síntesis que resume la propuesta de prestaciones y apoyos atendiendo al ámbito de acción, la identificación de las prestaciones, así como su definición y contenido.

Tabla 3. Clasificación de las prestaciones y apoyos de acompañamiento en las EI

Proceso	Prestaciones	Definición	Contenido
<b>Diagnóstico y Plan Personal de Empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de empleabilidad.</li> <li>- Plan Personal de Empleo.</li> <li>- Acompañamiento en el Plan Personal de Empleo.</li> </ul>	<p>Valoración con la persona de su situación de empleabilidad y el apoyo en la elaboración y seguimiento de su Plan Personal de Empleo.</p>	<p>Gestión del propio itinerario, identificando sus recursos personales y los apoyos disponibles para conseguir un empleo de calidad y mantenerlo.</p>
<b>Desempeño Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyos a la actividad laboral.</li> </ul>	<p>Diseño de adaptaciones y apoyos que facilitan el desarrollo de una actividad laboral de forma regular.</p>	<p>Condiciones que permiten que la persona puede desarrollar una actividad productiva de forma regular.</p>
<b>Cualificación profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en el puesto.</li> <li>- Formación interna (cursos, acciones formativas, on line).</li> <li>- Formación externa (cursos, carnets...).</li> </ul>	<p>Desarrollo de acciones diversas dirigidas a la mejora de las competencias profesionales.</p>	<p>La cualificación técnica toma como referencia los niveles de cualificación asociados a determinadas ocupaciones. La cualificación sociolaboral incluye componentes básicos asociados a la 'habituación laboral' (realizar tareas, normas de funcionamiento, desenvolvimiento laboral...), pero también otras más avanzadas relacionadas con la iniciativa, trabajo en equipo...</p>
<b>Acompañamiento social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañamiento social.</li> </ul>	<p>Conjunto de acciones centradas en la persona que promueven el logro de metas personales en diferentes dimensiones de calidad de vida y de acceso a la ciudadanía.</p>	<p>El acompañamiento implica un proceso de clarificación, toma de decisiones, búsqueda de apoyos y recursos. En función de la situación de las personas, de sus intereses y objetivos puede referirse al conjunto de dimensiones o a alguna de ellas y puede implicar apoyos de diverso tipo e intensidad.</p>
<b>Promoción personal, social y cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo al Empoderamiento y la participación social.</li> </ul>	<p>Dinamización, Participación, Incidencia, Comunidad.</p>	<p>Toma de decisiones, autodeterminación, sujeto activo, locus de control, sentido de agencia, integración relacional.</p>
<b>Búsqueda y apoyo en Empleo ordinario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de búsqueda activa de empleo.</li> <li>- Apoyo a la búsqueda y mantenimiento del empleo.</li> </ul>	<p>Conjunto de acciones, incluyendo un Plan de Búsqueda de Empleo para apoyar que una persona puede acceder y mantener un empleo de calidad.</p>	<p>Acciones de apoyo a la transición a un empleo ordinario.</p>

Este esquema base se puede desarrollar a través de un catálogo de apoyos y acciones específicas (tabla 4) que muestra algunos ejemplos relacionados con las diferentes prestaciones, así como una indicación acerca de las personas profesionales que se responsabilizan de ellas.

Tabla 4. Prestaciones en las EI: Catálogo de acciones y apoyos con ejemplos e indicación de responsabilidades profesionales		
Prestaciones: Diagnóstico de empleabilidad. Plan Personal de Empleo. Acompañamiento en el Plan Personal de Empleo		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación. Conjunto de actividades dirigidas a identificar la situación de una persona, sus necesidades, con un enfoque ecológico y funcional (orientado a la identificación de apoyos). Incluye evaluaciones del contexto de la persona y de los entornos laborales y vitales de la persona (ingresos, vivienda, red de apoyo, salud...).</li> <li>- Planificación. Incluye los apoyos destinados a formular metas y planes de acción y a establecer criterios e indicadores para su seguimiento.</li> <li>- Supervisión. Seguimiento del plan establecido, haciendo las oportunas correcciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información disponible sobre la persona (Vida laboral, CV...).</li> <li>- Aplicación de la EFE y devolución de resultados.</li> <li>- Evaluación y análisis de puestos y entornos laborales.</li> <li>- Entrevistas para la evaluación de aspectos específicos (personales, sociales o profesionales).</li> <li>- Observación, registro y devolución del desempeño laboral.</li> <li>- Uso de herramientas de auto-evaluación y auto-registro.</li> <li>- Clarificación, identificación y registro de expectativas personales y profesionales (entrevista, cuestionario, tutoría grupal...), incluyendo los sueños de las personas.</li> <li>- Ayudar en el ajuste de las expectativas e intereses laborales: estudio de requisitos profesionales, balance de competencias...</li> <li>- Ayuda en la formulación de objetivos, estableciendo acuerdos, compromisos e indicadores de evaluación claros y evaluables.</li> <li>- Búsqueda, propuesta y acuerdo de apoyos y prestaciones (acceso a recursos, programas formativos, ayudas...).</li> <li>- Sesiones, reuniones o tutorías de revisión del plan establecido.</li> </ul>	<p>PTA, con apoyo del PTP, es el responsable del proceso global.</p>

El acompañamiento en las Empresas de Inserción

Prestación: Apoyos a la actividad laboral		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de entornos accesibles: Identificar y eliminar barreras que afectan al desempeño laboral (espacios, información, relaciones...).</li> <li>- Adaptaciones de puestos. Adaptaciones ergonómicas y cognitivas del puesto de trabajo.</li> <li>- Flexibilización horaria y funcional. Adaptación de horarios, tipo de tareas y niveles de exigencia productiva.</li> <li>- Medidas de conciliación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones informativas (grupales o individuales) sobre el funcionamiento laboral: Convenio del sector, normativa de régimen interno y del puesto de trabajo, de prevención de riesgos y seguridad laboral, Plan de emergencia de la empresa.</li> <li>- Identificación de riesgos laborales.</li> <li>- Apoyo emocional en el puesto (animar, dar seguridad...).</li> <li>- Entrenamiento en gestión de emociones: autocontrol, autoeficacia...</li> <li>- Dar indicaciones y pautas acerca de cómo desenvolverse en el entorno laboral.</li> <li>- Ayudar (a través de preguntas) a identificar dificultades específicas en el desempeño laboral (emocionales, cognitivas, procedimentales).</li> <li>- Evaluación ergonómica de puestos.</li> <li>- Diseño de adaptaciones y ayudas técnicas para facilitar el desempeño.</li> <li>- Adaptación de horarios para personas concretas en función de necesidades de conciliación.</li> <li>- Adaptar diferentes niveles de responsabilidad y tareas a la actividad laboral.</li> </ul>	<p>Asegurar la actividad laboral es responsabilidad del PTP que puede requerir del PTA/Gerencia cuando las adaptaciones superan el contexto laboral inmediato.</p>

Prestaciones: Formación en el puesto. Formación interna (cursos, acciones formativas, on line). Formación externa (cursos, carnets...)		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de necesidades formativas.</li> <li>- Evaluación del desempeño laboral.</li> <li>- Diseño de oportunidades de aprendizaje y formación en el puesto.</li> <li>- Diseño e impartición de Cursos y acciones formativas sobre competencias técnicas o sociolaborales.</li> <li>- Mediación con otros programas formativos para que accedan.</li> <li>- Seguimiento y apoyo para la realización de actividades formativas externas.</li> <li>- Apoyo para la obtención de certificados profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de puestos e identificación de competencias necesarias.</li> <li>- Observación de puestos. Uso de la observación y registro de trabajadores para aprender determinados procedimientos de trabajo.</li> <li>- Elaboración y edición de manuales de procesos, de instrucciones e indicaciones para la realización de tareas.</li> <li>- Instrucciones e indicaciones en formatos diversos (escrito, visuales, móviles, tablet...).</li> <li>- Enseñanza directa de procesos de trabajo.</li> <li>- Apoyo de otros PTI. Compañeros y compañeras que hacen de tutores, mentores o instructores de procesos de trabajo.</li> <li>- Enseñanza incidental. Utilizar incidentales en el proceso de trabajo para analizarlos y dar indicaciones de cómo realizarlos.</li> <li>- Acciones formativas grupales e individuales sobre Prevención de Riesgos Laborales Básica: Equipos de Protección Individual, etc.</li> <li>- Formación teórica de limpieza básica.</li> <li>- Máster class sobre un ámbito profesional.</li> <li>- Visitas a empresas o recursos de formación y empleo.</li> <li>- Talleres sobre los temas de interés solicitados por las PTI o detectados por el PTA o el PTP.</li> <li>- Apoyo y seguimiento titulaciones académicas (Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, Grado medio...).</li> </ul>	<p>La formación en el puesto es responsabilidad del PTP. Otras dimensiones de la formación pueden requerir la participación o dirección del PTA.</p>

## El acompañamiento en las Empresas de Inserción

Prestaciones: Acompañamiento social		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre recursos y apoyos disponibles en las diferentes dimensiones vitales (vivienda, ingresos, salud, transporte).</li> <li>- Apoyo en la selección y acceso a recursos sociales en las diferentes dimensiones.</li> <li>- Formación específica para el desenvolvimiento personal (gestión económica...).</li> <li>- Supervisión del desempeño personal.</li> <li>- Asistencia personal para la mejora del desempeño.</li> <li>- Mediación en el acceso y funcionamiento de recursos sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda en la obtención, actualización y/o recopilación de la documentación jurídico-administrativa.</li> <li>- Estudiar el apoyo económico para el pago de una persona que ayude en la conciliación.</li> <li>- Apoyo en el acceso a servicios de salud mental.</li> <li>- Información de recursos económicos: otros ingresos, prestaciones Renta de Garantía de Ingresos, Ayuda de Emergencia Social, Prestación Complementaria de Vivienda...</li> <li>- Apoyo en gestión económica doméstica: deudas, créditos, embargos, herencias...</li> <li>- Fomento de actividades de ocio.</li> <li>- Acompañar físicamente a lugares donde pueda haber dificultades de comprensión o necesidad de apoyo.</li> </ul>	<p>El acompañamiento social es responsabilidad del PTA.</p>
Prestaciones: Apoyo al Empoderamiento y la participación social		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y apoyar la participación en reuniones de equipo y en el desarrollo de la empresa.</li> <li>- Apoyo psicossocial dirigido a promover los recursos personales de afrontamiento.</li> <li>- Apoyos para la conciencia y empoderamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamizar reuniones y encuentros de trabajadores/as.</li> <li>- Dinamizar reunión de equipos de trabajo.</li> <li>- Sesiones formativas.</li> <li>- Tertulias literarias.</li> <li>- Coaching.</li> </ul>	<p>Gerencia - PTP - PTA</p>

Prestaciones: Plan de búsqueda de empleo. Apoyo a la búsqueda y mantenimiento del empleo		
Acciones y/o apoyos específicos	Ejemplos de actividades, estrategias	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación -Planificación.</li> <li>- Apoyo intensivo en la búsqueda.</li> <li>- Intermediación personalizada.</li> <li>- Mediación con empresa.</li> <li>- Apoyo en la incorporación al puesto.</li> <li>- Formación en el puesto.</li> <li>- Acompañamiento social y apoyo psicosocial sostenido en tiempo.</li> <li>- Apoyo al mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y apoyo en herramientas y técnicas de Búsqueda Activa de Empleo.</li> <li>- Formación en TICs ligadas a la Búsqueda Activa de Empleo (inscripción en Empresas de Trabajo Temporal, LinkedIn, correo electrónico, etc).</li> <li>- Entrenamiento en autocandidatura telefónica.</li> <li>- Prospección.</li> <li>- Apoyo en autoempleo.</li> <li>- Entrenar para realizar entrevistas efectivas. Elaboración del discurso.</li> <li>- Elaborar un curriculum vitae. específico para cada perfil profesional.</li> <li>- Informar de medios de transporte o movilidad (aplicaciones informáticas).</li> <li>- Informar de recursos: servicios municipales de empleo, listado de empresas, Empresas de Trabajo Temporal, ofertas puntuales...</li> <li>- Gestión emocional de la búsqueda de empleo, tolerancia a la frustración...</li> <li>- Evaluación de la satisfacción.</li> </ul>	PTA con apoyo del PTP.





## **Parte II.**

# **El proceso de acompañamiento en las Empresas de Inserción**



Esta segunda parte se centra en el despliegue metodológico del modelo de acompañamiento. Partimos de recordar lo que entendemos como acompañamiento para, a continuación, describir sus diferentes fases en las Empresas de Inserción. Se finaliza con una presentación de las herramientas que se proponen para dar soporte al trabajo en cada una de las fases.

## 6. ¿Cómo entendemos el acompañamiento?

Entendemos el acompañamiento<sup>3</sup> como una forma de actuación profesional que parte del respeto a la persona para crear una relación de cercanía y confianza que permita establecer acuerdos y pactos, con una orientación a la acción. Ello supone aprendizaje y cambio por parte de todas las personas implicadas, en el marco de un proceso (itinerario), utilizando diferentes apoyos naturales y profesionales –prestaciones–.

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 ellas– y lo que desean, y que nuestra función es acompañar desde el conocimiento profesional disponible. 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? Centrarse en los logros lleva a trabajar conjuntamente a persona y profesional 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

---

<sup>3</sup> Este apartado toma como referencia documentos previos elaborados en el marco de Gizatea como son el propio Manual de Acompañamiento (Fernández, Galarreta, & Martínez-Rueda, 2007) y el producto del seminario sobre la mejora de los procesos de acompañamiento (Gallastegi & Martínez-Rueda, 2011).

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.

Algunas de las claves de éxito son:

- Respeto y consideración de la persona como el agente principal de su propia vida.
- Tener, en consecuencia, altas expectativas en las cosas que pueden llegar a hacer si cuentan con los apoyos necesarios. Esto suele verse confirmado en las numerosas veces que nos sorprenden.
- La confianza es la base de la relación que se promueve a través del interés genuino por el bienestar de la persona, la validación de su punto de vista, el cumplimiento exquisito de nuestros compromisos, y el desarrollo de intereses comunes.
- Los acuerdos orientados a la acción son un motor potente de transformación ya que movilizan las capacidades de las personas. Hacer peticiones con claridad, haciéndonos cargo de la situación y desde el respeto a la persona facilita los acuerdos.
- El uso de los apoyos naturales y profesionales son la garantía del éxito en esas acciones.
- Elaborar esas experiencias de éxito o reconocer los esfuerzos y ayudar a entender lo que ha ocurrido contribuye a que las personas puedan ir desarrollando narraciones alternativas sobre sí mismas, sus vidas y el contexto en el que se producen.

## 7. Fases del proceso en la Empresa de Inserción

La modificación del contexto del empleo y de sus circunstancias sociales, junto con la referencia clara a la empleabilidad como concepto relevante y articulador que se ha realizado en la primera parte del manual y, atendiendo al resultado de las experiencias

previas, las aportaciones del Manual de 2007 y otros materiales (FAEDEI & AERESS, 2014) se propone modificar la articulación de las fases que realizan las PTI en las EI. Proponiendo de esta manera la articulación en cuatro fases:

1. Fase de acceso a la EI que incluye los aspectos previos a la contratación de la persona y que incluyen la oferta del puesto de trabajo, el proceso de selección.
2. Fase de acogida, diagnóstico y planificación que se refiere al momento en el que la persona se incorpora a la empresa y empieza a trabajar. Esta fase incluye también la evaluación de la situación de empleabilidad de la persona y finaliza con la elaboración del Plan Personal de Empleo.
3. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad. Es la más larga en el tiempo y es la fase en las que se van desarrollando las diversas acciones y apoyos que permiten a la persona ir avanzando en su itinerario.
4. Fase de búsqueda y apoyo en el empleo ordinario. Corresponde a la fase final en la EI, donde gana importancia la orientación hacia la búsqueda y el mantenimiento de un empleo en el mercado ordinario.

Estas cuatro fases a su vez nos van a permitir ofrecer un orden a la propuesta de herramientas que se presentará en la parte final del manual.

Es importante resaltar que estas fases no son momentos cerrados y similares en todas las situaciones y contextos, sino que nos marcan una "hoja de ruta" que pretende dotar del máximo sentido al proceso que las personas en inserción realizan en la empresa y al acompañamiento que lo facilita. Deben permitir cierta formalización de los procesos a la vez que las herramientas contribuyen a lograr cierta sistematicidad. Más allá de su uso también ofrecen una estructura a la manera de operar, que permite un orden y cierta propiedad sobre los procesos que se desarrollan en la EI.

### **7.1. Fase de acceso a la Empresa de Inserción**

Esta fase recoge el proceso por el cual las personas acceden a nuestras empresas. Comenzaremos por describir a las personas que pueden ser susceptibles de participar en la EI y los requisitos que han de cumplir. A continuación, presentaremos los procesos implicados en la realización de la oferta del puesto de trabajo, el proceso de selección y la resolución del mismo. En el cierre de esta fase se presenta un cuadro a modo de síntesis.

### 7.1.1. Actuaciones previas: Requisitos de acceso a la Empresa de Inserción

Para que una persona pueda acceder a una EI hay que acreditar que cumple determinados requisitos. Por ello, hay que tener en cuenta que son susceptibles de ser contratadas por una EI aquellas personas en situación de exclusión social inscritas como desempleadas en el Servicio Vasco de Empleo – Lanbide y que pertenezcan a alguno de estos colectivos (Decreto 182/2008 del Gobierno Vasco):

- a) Los titulares de la Renta de Garantía de Ingresos (RGI), así como los miembros de la unidad convivencial beneficiarios de ella.
- b) Personas que no pueden acceder a la renta, por alguna de las siguientes causas:
  - Por falta de constitución de la unidad convivencial.
  - Por falta de periodo exigido de residencia o empadronamiento.
  - Haber agotado el periodo máximo de percepción legalmente establecido.
- c) Jóvenes mayores de 18 años y menores de 30, procedentes de instituciones de Protección de Menores.
- d) Personas con problemas de drogodependencias u otros trastornos adictivos que se encuentren en procesos de rehabilitación o reinserción social.
- e) Internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001,6 de julio, así como liberados condicionales y exreclusos.
- f) Menores internos incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/200, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial a que se refiere el artículo 53.4 del Reglamento de la citada Ley, aprobado por el Real Decreto 1774/2004, del 30 de julio, así como los que se encuentran en libertad vigilada y ex-internos.
- g) Personas procedentes de centros de alojamiento alternativo autorizado por las autoridades competentes de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- h) Personas procedentes de programas prelaborales de orientación y formación o procedentes de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma.

La acreditación de la pertenencia al colectivo de exclusión social se llevará a cabo por los Servicios Sociales o por Lanbide, en función de los supuestos:

- Colectivos a) y b): Lanbide (Servicio Vasco de Empleo).
- Colectivos c), d), e), f) y g): Servicios Sociales.
- Colectivo h): Lanbide cuando haya dirigido a esta persona a una entidad contratada o subvencionada para el acompañamiento a la inserción profesional de colectivos de atención prioritaria y cuando la persona haya participado en programas prelaborales financiados por Lanbide. Los Servicios Sociales, en el resto de los casos.

Otros requisitos que se contemplan son:

- Estar inscritos como demandante de empleo. Las entidades sociales promotoras de Empresas de Inserción deben orientar a las personas con las que vienen trabajando para que se inscriban en Lanbide, soliciten la suscripción de un convenio de inclusión y mantengan su demanda de empleo actualizada en situación de alta.
- No haber trabajado en una EI en los dos años previos a la contratación. Es necesario acreditar que el trabajador/a en los dos años previos a la contratación que se pretende realizar, no ha prestado servicios en ninguna Empresa de Inserción, salvo que Lanbide considere que no es de aplicación esta limitación en el supuesto de fracaso de un proceso previo de inserción o en el de recaída en situaciones de exclusión.

### 7.1.2. Oferta del 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.

#### A. Detectar la necesidad o posibilidad de empleo

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 gestión 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.

## **B. Describir el puesto de trabajo**

La descripción y análisis del Puesto de Trabajo es un aspecto relevante, en la medida que va a ser una referencia a lo largo del proceso. Disponer de una buena definición del puesto de trabajo nos va a permitir plantear con mayor acierto acciones formativas, así como definir adecuadamente, objetivos y metas relacionadas con el desempeño laboral y la mejora de la cualificación profesional.

La oferta del puesto de trabajo utiliza el modelo de oferta de Lanbide, cumplimentada con las funciones correspondientes del puesto y los requisitos exigibles según la normativa. Además, convendría en la parte de descripción del puesto de trabajo utilizar la ocupación correspondiente según el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

## **C. Gestionar de la oferta de puestos de trabajo en las Empresas de Inserción**

En la actualidad, en la Comunidad Autónoma Vasca, la gestión de las ofertas de puestos de trabajo presentadas por las Empresas de Inserción se lleva a cabo de acuerdo al siguiente procedimiento:

- La Empresa de Inserción remite al Servicio Vasco de Empleo – Lanbide una oferta completada y firmada según modelo establecido.
- Lanbide gestiona la oferta remitiendo a la empresa personas que cumplan con los requisitos para el acceso a una Empresa de Inserción.

### **7.1.3. Proceso de selección**

Si el proceso de selección en cualquier empresa es importante y complejo, en las El 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 oportunidades 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 itinerarios para la mejora de la empleabilidad en la propia entidad u otras y se tiene un conocimiento de ella, lo que facilita tomar las decisiones.

Por tanto, el procedimiento de selección tratará de, en la medida que las personas cumplen con los requisitos mínimos exigibles para el puesto de trabajo, valorar el nivel de necesidad de la persona con relación al recurso. Para ello, utilizará la información disponible en la ficha de acceso. Además, la disposición de la persona hacia el empleo y el encaje en su "Acuerdo Personal de Empleo" (instrumento utilizado por el Servicio Vasco de Empleo – Lanbide) serán otros elementos a considerar.

Las personas responsables de esta fase del proceso pueden variar de una empresa a otra. De todas formas, es aconsejable que los y las profesionales que acompañen a las personas en proceso de inclusión social participen en la selección y en la toma de decisiones.

#### **7.1.4. Resolución de la oferta de empleo**

La Empresa de Inserción informa a la persona interesada y a Lanbide, a través de la hoja de resultados y, en su caso, a los Servicios Sociales competentes, de la contratación que se va a llevar a cabo.

Lanbide facilitará a la Empresa de Inserción, el correspondiente "informe de concurrencia". En este documento, Lanbide hará constar la pertenencia de la persona a contratar a uno o varios de los colectivos susceptibles de ser contratados en una EI, la suscripción del convenio de inclusión activa y del Acuerdo Personal de Empleo. En este documento también se debe acreditar el hecho de no haber estado en los dos años anteriores en una Empresa de Inserción (o la no aplicación de esta limitación, en su caso).

Una síntesis de los aspectos más relevantes a considerar en esta fase, se resume en la tabla 5.

Tabla 5. Fase de acceso			
	Pasos	Agentes intervinientes	Documentación de referencia <sup>4</sup>
Actuaciones previas	Acreditación del colectivo.	Servicios Sociales Lanbide.	Informe de Servicios Sociales subido a aplicativo LANBIDE. Documento de Alta y Renovación de la Demanda de Empleo (DARDE) de la persona demandante.
	Inscripción como demandante de empleo.	Persona candidata Lanbide.	Justificación cobro RGI o no cobro por motivos del Art. 5.1.b. del Decreto 182/2008.
Oferta de puesto de trabajo	Detectar la necesidad o posibilidad de un puesto de inserción.	Empresa Inserción.	
	Describir el puesto de trabajo.	Empresa Inserción.	Ficha de descripción del puesto de trabajo (ver herramienta 8.1.).
	Gestión de la oferta.	Lanbide.	Modelo de oferta.
Proceso de selección	Recepción de candidaturas procedentes de Lanbide. Recepción de candidaturas resultantes de la gestión de la oferta.	Empresa Inserción Lanbide.	Documentación de personas candidatas.
	Estudio y valoración de candidaturas (entrevista, pruebas profesionales...).	Empresa Inserción. Candidato/a.	Ficha de acceso (ver Herramienta 8.2.). Currículum Vitae, acreditaciones formativas.
Resolución de la oferta	Toma de decisión, propuesta de la persona candidata y notificación de la decisión.	Empresa Inserción. Servicios Sociales (en su caso). Servicios de empleo. Candidato/a.	Hoja de resultados de Lanbide. Convenio de inclusión y acuerdo personal de empleo. Informe de concurrencia.
	Acuerdo y firma del contrato laboral.	Empresa de inserción. Candidato/a.	Contrato laboral. Anexo al contrato.

<sup>4</sup> Se refiere a la documentación que sería necesaria o conveniente tener para poder realizar el proceso de selección en cada uno de sus pasos: aquella que aporta el trabajador o trabajadora que accede al proceso de selección y la documentación aportada por el Servicio de Empleo y los Servicios Sociales.

## 7.2. Fase de acogida, diagnóstico y planificación

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, a la vez que vamos conociendo su situación y dando los primeros pasos para concretar sus necesidades de apoyo. Esta fase se cierra con la cumplimentación, por parte del Personal Técnico de Acompañamiento, de la Escala de Factores de Empleabilidad y, de manera congruente con ese diagnóstico, la definición compartida del Plan Personal de Empleo.

La incorporación de la persona a la Empresa de Inserción es un momento de gran importancia: se elabora una primera imagen de la EI, 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/a en términos adecuados y favorecer su posterior ajuste a la empresa.

Esta fase de acogida estaría integrada por dos procesos fundamentales:

- Acogida/incorporación y primeros pasos en la empresa.
- Diagnóstico y elaboración del Plan Personal de Empleo.

La acogida, como veremos más adelante, implica a todas las personas de la EI, aunque tendrá una persona responsable del Plan de Acogida. Con relación al diagnóstico y elaboración del Plan, aunque también es una tarea compartida, su coordinación corresponde al Personal Técnico de Acompañamiento.

A continuación, describimos cada uno de estos momentos.

### 7.2.1. La acogida e incorporación a la empresa

Es un momento de gran importancia por lo que supone de adaptación y cambio tanto para la persona como para la empresa. Desde el punto de vista de la persona implica un proceso complejo de ajuste de expectativas y de definición del rol. Desde el punto de vista de la empresa supone el desarrollo de un conjunto de acciones dirigidas a facilitar que ese proceso se desarrolle en coherencia con las finalidades y formas de funcionamiento de la empresa. En este sentido, entendemos la incorporación como socialización profesional

y la acogida como el conjunto de estrategias y acciones que la organización desarrolla para facilitar esa incorporación (Gallastegi & Martínez-Rueda, 2011).

Por todo ello, es importante considerar algunos procesos que tienen lugar en este momento y que es importante tener en cuenta:

- La persona elabora una primera imagen de la EI y de su funcionamiento general (condiciones laborales, cultura, clima...).
- Se establecen las primeras relaciones con los y las profesionales de la empresa, y con los compañeros y compañeras de trabajo, que serán claves en la medida que se convierten en una guía para el funcionamiento posterior.
- La persona ajusta sus expectativas y va clarificando en la práctica su rol y los comportamientos asociados al mismo (funciones y tareas del puesto, derechos y obligaciones, objetivos y horizontes, etc.).
- El rol de las Personas Trabajadoras de Inserción (PTI) tiene importantes componentes de ambigüedad que es importante tener presente en la medida que son trabajadores/as, pero también están en un proceso formativo y en un proceso de acompañamiento social. Es probable que las personas se autodefinan de forma diversa en cada una de estas dimensiones.

En el trasfondo de estos aspectos, se está conformando el "contrato psicológico" entre la persona y la empresa en el que se establecen las responsabilidades de la persona y los apoyos y beneficios asociadas a ellas. Por todo ello, un aspecto clave será el de conocer las expectativas, deseos y objetivos personales y empezar a repensar con la persona en cómo integrar sus expectativas con las oportunidades y exigencias de la Empresa de Inserción. Por ello es muy relevante el "encuadre inicial" (formulación de expectativas, roles, normas y condiciones de funcionamiento que delimitan tanto los comportamientos posibles como las interacciones entre las personas). Es deseable que este encuadre sea contrastado/negociado a través de un proceso de diálogo y que incluya aspectos de confidencialidad y de compromiso, y que sean la base de los acuerdos que se irán desarrollando. En este encuadre es importante definir, presentar el rol de los y las profesionales.

En este sentido, hay que entender que la acogida es más que unos encuentros iniciales e implica al conjunto de la empresa en un proceso que tiene que estar planificado a través del "Plan de Acogida". En definitiva es un momento que requiere ser pensado y organizado de antemano para iniciar la relación con la

nueva PTI en términos adecuados y favorecer que acceda a la empresa en las condiciones más favorables posibles, entendiéndose que ello tendrá un impacto positivo en todo su itinerario.

Algunas indicaciones para la elaboración de ese plan de acogida son las siguientes:

- Proporcionar a la PTI toda la información que pueda necesitar.
- La nueva PTI 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/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/a, son de utilidad tanto para empezar a conocerse como para llegar a acuerdos iniciales acerca de su Plan Personal de Empleo 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 presentar 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 recomienda elaborar un documento que se entregue y comente con la PTI.
- Un modo de ir integrando a la PTI 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 a la empresa puede ser una solución adecuada.
- Junto con lo anterior, la presentación de la nueva PTI 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 el tipo de relación que se va a mantener.
- La información a la PTI 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 acerca de lo que ese puesto de trabajo requiere, las impresiones que la PTI 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 PTI. 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 de la PTI. Conocer a los compañeros 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, el material que va a utilizar... permite una mejor comprensión que la mera información.

### 7.2.2. Diagnóstico y elaboración del Plan Personal de Empleo

Esta fase del proceso se caracteriza por una inversión importante en el conocimiento de la persona y las circunstancias en las que se encuentra. Este proceso se puede desarrollar de manera informal en el contacto directo con la persona trabajadora y de manera formal a través de la documentación básica (currículum, titulaciones...) que aporta la PTI. La duración de esta fase puede ser flexible, pero estimamos que un mes sería un tiempo de referencia para que el Personal Técnico de Acompañamiento pueda acumular la suficiente información de calidad para plantearse cumplimentar la Escala de Factores de Empleabilidad (Ver Herramienta 8.4).

Las áreas sobre las que se dialoga en la Escala de Factores de Empleabilidad son:

1. Circunstancias personales y sociales.
2. Formación básica.
3. Formación profesional.
4. Experiencia profesional.
5. Búsqueda de empleo.
6. Desempeño laboral (tareas).
7. Desempeño sociolaboral (relaciones).
8. Desempeño técnico - profesional.

En concreto las dimensiones 1 a 5 se pueden evaluar en cualquier momento de la trayectoria de una persona en la Empresa de Inserción, mientras que las dimensiones 6, 7 y 8 suponen un tiempo mínimo de desempeño laboral de la persona en un puesto de trabajo. Este trabajo se puede ver facilitado si la empresa previamente tiene definidas las competencias profesionales que se espera se desarrollen en el puesto de trabajo.

El diagnóstico será realizado por el PTA y puede implicar cumplimentar la Escala de Factores de Empleabilidad con la información lograda en el tiempo compartido con la persona, o a través de una entrevista en la que, a modo de conversación, vamos recabando información que nos permite situar a la persona en la escala.

A lo largo de todo el proceso además de tratar de valorar adecuadamente a la persona en la escala, hemos de ir recogiendo aquellas necesidades relacionadas con la empleabilidad de la persona que emergen de la conversación y que sugieren algunos apoyos que pudiera ser oportuno activar. En la fase final del proceso nos reuniremos con la persona para devolverle los resultados que hemos obtenido, destacando aquellas fortalezas y debilidades detectadas. Esta información nos permitirá comentar las expectativas que la persona tiene para con la EI y comenzar a fijar –consensuadamente– los objetivos de su Plan Personal de Empleo (Herramienta 8.6). Se concretarán objetivos y acciones posibles para el logro de cada objetivo.

### **7.3. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad**

En esta fase nos encontramos ya con una PTI situada en las tareas y responsabilidades que tiene que desarrollar y con un conocimiento, cuando menos básico, de la oferta que le supone su estancia en la EI, incluso en un formato de proyección de logro, que ha quedado recogido en el Plan Personal de Empleo. Estos acuerdos de trabajo serán la base para el trabajo compartido, se mostrarán como referencia para situar a la persona en el proceso, ver el recorrido realizado y poder planificar el proceso restante.

En este proceso el PTA recogerá a través de la Ficha de Seguimiento (Herramienta 8.7.) aquellas circunstancias o cambios más significativos que se van realizando en torno a los objetivos previamente acordados. Su finalidad será orientar nuestra comprensión y poder compartir con la PTI, con cierta evidencia, los aspectos significativos que queremos destacar de su proceso, con la finalidad de

ir ajustando los acuerdos que previamente habíamos compartido. Este proceso, será importante concretarlo al menos cada seis meses.

Paralelamente con cada inicio de un nuevo periodo de contratación evaluaremos (a través de la EFE) la situación de empleabilidad de la persona, dejando así constancia de su evolución y recogiendo argumentos para un reajuste sobre su Plan Personal de Empleo que puede incluir una variedad de acciones, que no siempre tienen por qué desarrollarse en la empresa.

#### **7.4. Fase de búsqueda y apoyo en el empleo ordinario**

A pesar de que la fase de búsqueda de empleo la identificamos como un momento diferenciado es importante señalar que la entendemos como algo transversal a todo el itinerario, que tiene que trabajarse en paralelo al Plan Personal de Empleo o como parte de este, incorporando acciones relacionadas con la búsqueda de empleo y su planificación. Las EI deben tener siempre la mira en el mercado laboral ordinario y el plan de trabajo tiene que estar ligado, no solo a las necesidades del puesto de trabajo en la Empresa de Inserción, sino a lo que el mercado ordinario demanda. Hemos de ser capaces de traducir las características de los puestos de trabajo en el mercado ordinario en competencias a trabajar y apoyos a prestar durante la estancia en la EI.

En ocasiones tendemos a orientar el plan de trabajo con la PTI según los valores y las características de lo que ofrece nuestra empresa y consideramos que el plan de trabajo debería estar más vinculado al mercado de trabajo. En este sentido, es importante que el personal de apoyo disponga de conocimientos de orientación y prospección, para acompañar el itinerario con la mirada puesta en el mercado de trabajo.

De cara a facilitar esta incorporación a la empresa ordinaria se sugieren las siguientes prácticas:

##### **7.4.1. Activar las condiciones para posibilitar la transición**

Se trata de desarrollar de manera transversal un conjunto de iniciativas generales que permitan crear las condiciones para los procesos individuales de inserción laboral en el mercado ordinario. Algunas prácticas en esta línea son:

- Desde el inicio de su participación en la EI, anticipar con la PTI el horizonte de futuro que se le abre, definiendo objetivos vinculados a la inserción laboral en el mercado ordinario.

- 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.
- Informar a las empresas sobre las ayudas a la contratación existentes.
- Favorecer la compatibilización del trabajo en la EI y en empresa ordinaria. Para ello se utilizará el informe de compatibilidad del Servicio Vasco de Empleo - Lanbide. En el Anexo II. se adjunta un modelo.
- Concretar acciones de búsqueda de empleo en el Plan Personal de Empleo.

La persona y el PTA, tras hacer un balance de la situación, concretan las acciones e iniciativas a desarrollar para conseguir un empleo:

- A partir de la Escala de Factores de Empleabilidad, concretar los objetivos a conseguir y temporalizar y organizar acciones para su consecución.
- Formar e informar a la PTI acerca del mercado de trabajo: tipos de contrato, determinados convenios, derechos y deberes de personas trabajadoras y empresarios/as, autoempleo, etc.
- Poner en práctica la formación recibida a lo largo del itinerario sobre técnicas de búsqueda de empleo o autoempleo con el apoyo y/o supervisión del PTA: elaboración de currículum, utilización de fuentes de ofertas de empleo (Lanbide, webs especializadas), presentación de solicitudes a puestos de trabajo, entrenamiento en entrevistas de selección.

Promover la motivación, autonomía y movilización de las personas en la gestión de su proceso de inserción laboral, a través entre otras, de la formación y orientación grupal.

#### **7.4.2. Búsqueda Activa de Empleo (BAE)**

Momento relacionado con la formación e información sobre técnicas de búsqueda de empleo y con la puesta en práctica de estas. La BAE debe estar integrada en los planes desde el principio, porque los itinerarios de inserción en la EI son variables en su duración (entre uno y tres años). La EI debe estar muy vinculada 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 EI. Algunas de las acciones a desarrollar son:

- Facilitar el acercamiento al mercado de trabajo ofreciendo a la persona trabajadora listados, soportes de búsqueda, formas de acceso, ayuda al autoempleo.
- Garantizar que la persona trabajadora mantiene contactos con empresas que pueden ofrecer un trabajo entregando el CV, cartas de presentación, realizando entrevistas de selección, elaborando un proyecto de autoempleo<sup>5</sup>.
- Hacer seguimiento y acompañamiento de los ensayos de acercamiento al mercado de trabajo.

### 7.4.3. Salida de la Empresa

Este momento es el inmediatamente anterior al final del contrato de trabajo de la persona en la EI. La PTI hace balance del tiempo que ha permanecido en la EI y se aclaran todas las cuestiones con relación a su dedicación en su futuro más próximo.

- Hacer un balance de la experiencia de la persona en la EI. Se dispone de guión de entrevista (Herramienta 8.11).
- Concretar con la persona qué va a hacer y dónde, una vez finalizado su proceso en la EI, bien sea un nuevo empleo y sus condiciones o el acceso a otro tipo de dispositivo de inserción, formación, orientación y sus características.
- Acordar con la persona el calendario y los contenidos de las sesiones de seguimiento.

De cara a la despedida de la PTI de la empresa, hay algunas acciones que podemos desarrollar para cerrar de una forma adecuada esta fase en el proceso. En lo formal habría que reunirse con la persona, cerrar los procesos en marcha y hacer una pequeña valoración en clave de motivación hacia el futuro. En el plano informal, informar a todas las personas trabajadoras de la finalización de

---

<sup>5</sup> Esto dependiendo de la EI, entidad promotora, etc., lo hace el PTA o se deriva a la PTI a servicios de orientación. En cualquiera de los casos, la EI ha de garantizar que esto tenga lugar y acompañar a la persona también en esta fase.

la PTI, dándole la oportunidad de despedirse de todas las personas y en su caso, organizar un pequeño "acto social" de despedida.

#### **7.4.4. Seguimiento y apoyo en la inserción**

Momento en el que se planifican los apoyos a la persona en su proceso de incorporación al mercado laboral ordinario. Este momento nos permite también realizar una evaluación de la eficacia del programa.

- Realizar entrevistas con la PTI para acompañar su proceso de incorporación al mercado laboral ordinario (mínimo al de un mes, 3, 6 y 12 meses).
- Ofertar servicios de apoyo a la empresa ordinaria, bien a demanda de la propia empresa o de la PTI: seguimiento, información, apoyo a la persona, anticipación y/o corrección de desajustes, formación.

#### **7.5. Mapa global de herramientas en las Empresas de Inserción tomando la empleabilidad como eje**

Tal y como hemos señalado, nuestro punto de partida es comprender que las EI son un recurso para mejorar la empleabilidad, entendida como el conjunto de factores que inciden en que una persona pueda conseguir, mantener y mejorar en un empleo de calidad. Esto supone que el acompañamiento en las EI se articula en torno a la mejora de la empleabilidad, entendida con ese sentido amplio e interactivo. Por ello, estimar la empleabilidad de las personas al inicio, durante y al final del proceso en la EI será clave tanto para diseñar los Planes Personales de Empleo como para evaluar el impacto que la EI tiene en las personas.

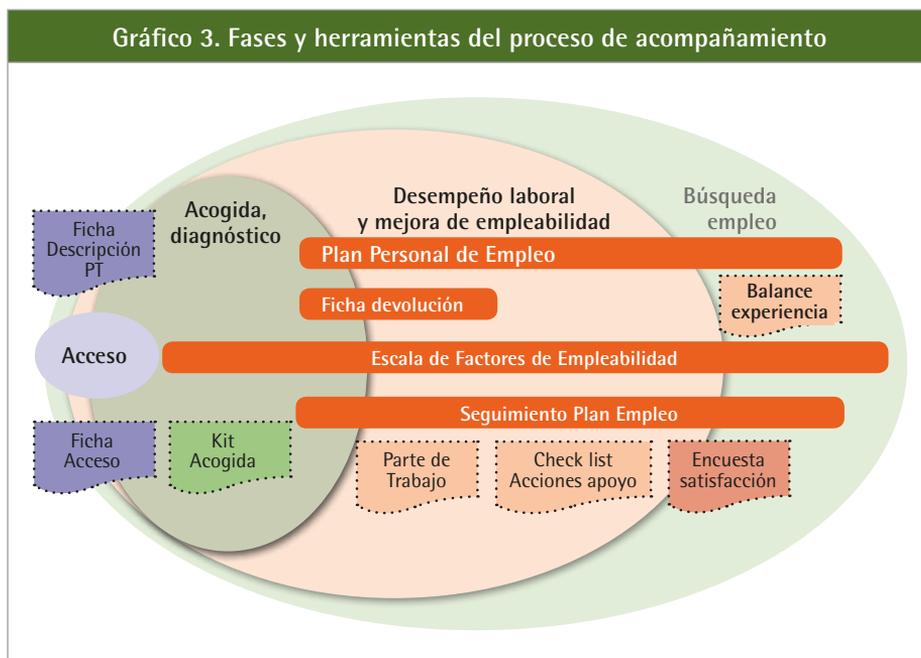
Ya en el marco de referencia hemos indicado que concebimos el acompañamiento como un proceso circular en el que la persona y la empresa, a través de sus profesionales, van evaluando la situación, formulando planes de acción que incorporan las diferentes prestaciones y apoyos de la EI y revisando su funcionamiento. Desplegando este proceso básico y conectándolo con las diferentes fases y las herramientas a utilizar en cada una de ellas, podemos dibujar el mapa global de procesos y herramientas (Gráfico 3).

Para ello, proponemos que exista una herramienta general o matriz en torno a la cual se articula todo el proceso de apoyo a las personas, pero que también

vincula el conjunto de herramientas que se utilizan tanto por los/as propios/as profesionales como por las personas.

La propuesta que hacemos está ordenada atendiendo a los siguientes elementos:

- Toma como referencia las 4 fases del proceso de acompañamiento: Acceso, Acogida y Diagnóstico, Desempeño laboral y Mejora de la Empleabilidad y Búsqueda y Apoyo en la empresa ordinaria.
- Plantea que la evaluación de la empleabilidad (tal como la hemos definido) sea el eje del acompañamiento y que exista una herramienta –Diagnóstico de empleabilidad– que sea la articuladora del conjunto de herramientas.
- Esta herramienta se puede utilizar en diferentes momentos: en el momento de la entrada en la EI para estimar el punto de partida de la persona, en el proceso como herramienta de seguimiento y al final de su proceso (o en seguimientos posteriores) para evaluar el impacto del programa en la situación de la persona.
- Las diferentes herramientas se conectan y, en algún sentido, "alimentan" esta general. Por ejemplo, la "Ficha de descripción del puesto de trabajo" define las competencias técnico-profesionales que se estiman. La "Ficha de acceso" recoge la información básica que permite el diagnóstico de empleabilidad.
- El diagnóstico de empleabilidad, a su vez, sería la referencia para el Plan Personal de Empleo, al determinar tanto los indicadores a mejorar como las adecuaciones, apoyos y necesidades formativas a plantear.
- El CUFEE sería una herramienta de evaluación de la EI que permitiría identificar las fortalezas y debilidades y mejorar la oferta de acompañamiento que hace la EI. Es una herramienta general que considera los elementos organizacionales que crean las condiciones para una mejora de oportunidades para la empleabilidad. Ayudaría en el diseño estratégico de EI, donde se centra en aspectos relacionados con la vinculación de la EI y de los puestos de trabajo con el Mercado de Trabajo y con elementos relacionados con su oferta formativa y el funcionamiento de la EI. En ese contexto se podría utilizar aproximadamente cada 3 años, con motivo de la revisión de los Planes Estratégicos de la empresa. También puede ser utilizado a modo de "check list" de las actividades de apoyo que se realizan.
- También se incorpora una encuesta de satisfacción para valorar el impacto del programa desde la perspectiva de la persona.



## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento

A continuación, presentamos las herramientas que consideramos articulan y facilitan el trabajo de los y las profesionales, a la vez que posibilitan la participación de todas las personas. Entendemos que las herramientas permiten una formalización y conciencia sobre el trabajo. Cada herramienta "ordena" una fase del proceso. En cualquier caso, algunas herramientas (Diagnóstico de empleabilidad; Plan Personal de Empleo y Seguimiento del Plan Personal de Empleo) recogen la centralidad del proceso y tanto para la planificación como para la evaluación justificada de nuestro trabajo cobran especial importancia. En cada El deberemos de concretar el uso y temporalización de las mismas, en razón de nuestra disponibilidad y proyección en el trabajo.

En la tabla 6 se presenta el índice del conjunto de herramientas. Para cada una de las herramientas se describe en una ficha previa su finalidad o sentido y algunas indicaciones para facilitar su utilización.

Tabla 6. Índice de herramientas	
1. Fase de acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de descripción del puesto de trabajo (Herramienta 8.1.).</li> <li>- Ficha de acceso a la Empresa de Inserción (Herramienta 8.2.).</li> <li>- Kit de acogida (Herramienta 8.3.).</li> </ul>
2. Fase de acogida y diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escala de Factores de Empleabilidad -EFE- (Herramienta 8.4.).</li> <li>- Devolución del diagnóstico y contraste con las expectativas de la persona (Herramienta 8.5.).</li> <li>- Plan Personal de Empleo (Herramienta 8.6.).</li> </ul>
3. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento del Plan Personal de Empleo (Herramienta 8.7.).</li> <li>- Ejemplo de Parte de trabajo y seguimiento de tareas (Herramienta 8.8.).</li> </ul>
4. Fase de búsqueda y apoyo en el empleo ordinario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Personal de Empleo: búsqueda de empleo (Herramienta 8.9.).</li> <li>- Encuesta de Satisfacción (Herramienta 8.10.).</li> <li>- Balance de la experiencia (Herramienta 8.11.).</li> <li>- Check List de la calidad de la oferta de la EI (Herramienta 8.12.).</li> </ul>
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexo I. CUFEE.</li> <li>- Anexo II. Informe de compatibilidad.</li> </ul>

## 8.1. Ficha de descripción del puesto de trabajo

<b>Finalidad / Sentido</b>	<p>Tiene un carácter previo al "contractual" entre las partes: Lanbide, las personas trabajadoras y la Empresa de Inserción. Permite describir el puesto de Trabajo y los requisitos que han de cumplir las personas participantes. Ayuda a la EI a definir en las mejores condiciones posibles el puesto de trabajo, tanto para su dinámica interna, como para hacer lo más transparente posible las condiciones para los posibles candidatos.</p>
<b>Indicaciones de uso</b>	<p>Consideramos apropiado utilizar la misma ficha que utilizamos con Lanbide para realizar la "solicitud de un puesto de trabajo".</p> <p>Además de los datos de la EI, nos obliga a describir el puesto de trabajo que se ofrece: Su definición, sería conveniente fuera coincidente con algún puesto reconocido en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.</p> <p>En la descripción podemos señalar aquellas competencias profesionales y sociolaborales que implica el desarrollo de las tareas previstas en el puesto de trabajo. Esta tarea puede resultar muy útil para la EI en la medida que permite adelantar algunas de las competencias que se deben incorporar a la herramienta de diagnóstico.</p> <p>Cuando tengamos alguna oferta de empleo, la EI definirá el perfil profesional, las condiciones y los mecanismos de relación para hacer llegar a través de Lanbide la oferta.</p> <p>Aunque en ocasiones la oferta no se vea mediada por Lanbide, en primera instancia, la información recogida en la ficha servirá de la misma manera para concretar la oferta.</p>

## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento



### ESKAITZA-ESKABIDEA / SOLICITUD DE OFERTA ESKAITZA ZK. / Nº OFERTA:

#### 1. BULEGOAREN - ENTITATEAREN DATUAK / DATOS DE LA OFICINA - ENTIDAD

IZENA/NOMBRE <sup>(1)</sup>		
HELBIDEA/DIRECCIÓN:	TELEFONOA/TELÉFONO:--	FAXA/FAX:
Harremanetarako pertsona/ Persona de contacto	HELBIDE ELEKTRONIKOA/CORREO ELECTRÓNICO:	

Eskabide honen helburu bakarra zure eskaera formalizatzea da. Horretarako, orri hau egiaztatzeko eta, hala badagokio, betetzeko eskatzen dizugu. Sinatu ondoren, goian adierazitako bulegoaren edo entitatearen fax edo posta kutxa elektronikora lehenbailehen igorri beharko duzu. Posta elektronikoz bidaltzen bada eskaera ez da beharrezkoa sinadura. Eskatutako lanbide-profilarri buruzko datu zehatzak, ugari direnez, bulego-entitateko pertsonal teknikoak bildu eta sisteman sartuko ditu, informatika-tratamendua egiteko.

La presente solicitud únicamente tiene la finalidad de formalizar su petición, para lo cual le pedimos que verifique y, en su caso, complete este formulario y que, tras firmarla, la remita cuanto antes al número de fax o correo electrónico de la oficina o entidad arriba indicados. La solicitud deberá ir firmada salvo que se remita desde el correo electrónico de la empresa. Los datos detallados del perfil profesional solicitado, dada su amplitud, serán recogidos por el personal técnico de oficina\_ entidad e introducidos en el sistema para su tratamiento informático.

#### 2. ENPRESAREN DATUAK / DATOS DE LA EMPRESA <sup>(1)</sup>

Sozietate-izena/ Nombre o razón social		Harremanetarako pertsona / Persona de contacto:	
IFK – IFZ / CIF.-.IF.:		Kotizazio-kontuaren kodea/ Código de Cuenta de Cotización	
Helbidea/ Dirección	PK./ CP:	Udalerría/Municipio	Probintzia/Provincia
Posta elektronikoa/ Correo electrónico		Telefonoa/Teléfono	FAXA/FAX

#### 3. LANPOSTUAREN DESKRIBAPENA / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Lanpostuaren udalerría/ Municipio del puesto de trabajo: <sup>(1)</sup>	
Lanpostuaren izena/ Nombre del puesto: <sup>(1)</sup>	
Eskaintako lanpostu-kopurua/ Número de puestos de trabajo ofertados: <sup>(1)</sup>	Hilabete Esp./ Exp. Meses
Lanpostuaren deskribapena/Descripción del puesto: <sup>(1)</sup>	
Ezinezko baldintzak/Requisitos imprescindibles:	
Baloratu beharreko baldintzak/Requisitos a valorar:	
Kontratu-mota/Tipo de contrato:	Kontratuaren iraupena/Duración del contrato:

## El acompañamiento en las Empresas de Inserción



Hautagaien harrera amaiera data/ Fecha prevista fin recepción de candidaturas: <sup>(2)</sup>	
Kontratua irekpena/ Tipo de jornada y horario	
Hasteko aurreikusitako data/ Fecha prevista de incorporación	
Hileko soldata gordina gutxi gorabehera, eurotan/ Salario mensual bruto aproximado en euros	
Nola jaso nahi dituzu hautagaien curriculum vitaeak?/ ¿Cómo desea recibir los curriculum vitae de las personas candidatas? <sup>(1)</sup>	
<input type="checkbox"/> Posta elektronikoa/Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Faxe/fax:

4. ESKAINTZAREN HARREMAN-BALIABIDEA: (enpresaren harreman-baliabidearen desberdina bada) / MEDIO DE CONTACTO PARA LA OFERTA: (si es diferente al medio de contacto de la empresa)

Telefona/ Teléfono:	Posta elektronikoa/Correo electrónico:
Harremanetarako pertsonaren izen-abizenak/ Nombre y apellidos de la persona de contacto	
Telefonoz harremanetan jartzeko ordutegia/ Horario de contacto telefónico	
Zein hizkuntzatan jaso nahi dituzu curriculum vitae-ak?/ ¿En qué idioma desea recibir los curriculum vitae de las personas candidatas? <sup>(1)</sup>	
<input type="checkbox"/> Euskaraz /Euskera	<input type="checkbox"/> Gaztelaniaz/Castellano

Zuk ematen diriziguzan datu pertsonalak LAN ESKAINTZILEAK izeneko fitxero automatizatu batean sartuko dira. Aipatutako fitxero honen titulartasuna Lanbide - Euskal Enplegu Zerbitzua da. Bere helburua lanpostuak eskaintzen dituzten enpresen beharrik betetzea da. Fitxeroa datuak Babesteko Euskal Bulegora jakinarazita dago eta datuen segurtasuna babesteko berma guztiak ditu.

Datu pertsonalak babesteko araudiak dioten bezala atzitu, ezetzatu, zuzendu eta aurkartzeko lege horretan (DPIU) ezarritako eskubidea erabili dezakezu. Horretarako, idazki bat egin behar da (NANA edo antzeko identifikazio-dokumentu bat atxikita), eta LANBIDE Euskal Enplegu Zerbitzua Informatika Zerbitzura bidaliko da (helbidea: Jose Atxotegi 1, 01009, Vitoria-Gasteiz, Araba).

Los datos personales que usted nos proporciona pasarán a formar parte de un fichero automatizado denominado OFERTANTES DE EMPLEO, titularidad de LANBIDE - Servicio Vasco de Empleo, cuya finalidad es la de proporcionar personas candidatas que permitan cubrir las necesidades de puestos vacantes a las empresas oferentes, previamente notificado a la Agencia Vasca de Protección de Datos y que cuenta con las medidas de seguridad necesarias para garantizar la total seguridad de los datos.

En cumplimiento con la normativa existente sobre protección de datos de carácter personal, usted podrá ejercer los derechos de acceso, cancelación, rectificación y oposición que expresamente reconoce la LOPD, a través de un escrito, al que se adjuntará copia de DNI o análogo documento de identificación, dirigido al Servicio de Informática de LANBIDE - Servicio Vasco de Empleo C/José Atxotegi 1, código postal 01009, Vitoria-Gasteiz (Álava).

\_\_\_\_\_, j.n.ak/and.ak,  
\_\_\_\_\_, NAN/IAO a duenak, datuak formulario honetan jasota dituen enpresaren izenean eta hura ordezkatuz, "Lanpostuaren deskribapena" atalean eskatutako profilarekin bat datozen curriculum-ak aurkezteko eskatzen dit LANBIDE - Enpleguari. Enpresaren izenean, hitz ematen dut hautaketa-prozesuaren berri emango dudala, eskaintzak kudeatzen duen zentroak/bulegoak horretarako bidalitako dokumentua baliatuta.

D./Dña.: \_\_\_\_\_ con  
DNI/NIE \_\_\_\_\_ en nombre y representación de la empresa cuyos datos figuran recogidos en el presente formulario, solicito a LANBIDE - Colocación, la presentación de curriculum de personas que se ajusten al perfil solicitado en el epígrafe "Descripción del puesto de trabajo". Por parte de la empresa, me comprometo a informar del resultado del proceso de selección mediante el documento que haga llegar el centro/oficina gestor/a de la oferta a tal efecto.

Legezko ordezkararen edo pertsona baimenduaren sinadura/ Firma Representante legal o Persona autorizada <sup>(1)</sup>

n. 201 ko \_\_\_\_\_ aren (e)(a)n \_\_\_\_\_ En \_\_\_\_\_, a de \_\_\_\_\_ de 201

(1) Nahitaez bete beharreko datuak / A rellenar obligatoriamente

(2) Gutxienez bi egun kudeaketa hasi zenetik. Ezer ez bada jartzen, hilabete bat kudeaketa hasi zenetik. Epea aldatu nahi baduzu bulego/kudeaketa zentruarekin kontaktatu beharko duzu / Como mínimo dos días desde el inicio de la gestión. Si no se indica nada, un mes desde el inicio de la gestión. Si quiere modificar el plazo, póngase en contacto con la oficina/centro de gestión.

## 8.2. Ficha de acceso a la Empresa de Inserción

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Se empieza a completar en el proceso de selección aunque su cumplimentación completa es probable que se realice en los primeros días de participación en la EI.</p> <p>Permite recoger la información más básica que nos permita ir haciéndonos cargo de la situación de la persona.</p> <p>Nos ayudará a situarnos con respecto a algunos factores de incidencia en su empleabilidad.</p> <p>Algunas informaciones nos permitirán ir situando las informaciones de las primeras dimensiones de EFE.</p> <p>No es un acto administrativo, sino un espacio para compartir el itinerario vital.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>Reclama un momento previo de solicitar aquellos documentos que la persona cree que recogen su situación y su curriculum vitae.</p> <p>Con la documentación en "la mano" encontraremos un momento para compartir la información que aporta. La ficha nos ayudará a conducir los temas en torno a los cuales demandamos la información. Quizás en algunos casos sea necesario continuar recabando nuevos documentos o solicitar más información.</p> <p>Es un contexto apropiado para ir conociendo a la persona desde la conversación que se establezca, profundizando en el aspecto relacional, en tanto en cuanto que podamos compartir un relato de sus experiencias y situaciones a lo largo de la vida.</p> <p>Permitirá reconocer cómo se encuentra la persona y cómo se sitúa con respecto a su situación y a lo que ha sido su itinerario hasta este momento y nos permitirá ir detectando algunas necesidades de la persona y orientándonos en los posibles apoyos o iniciativas a activar.</p>

## Ficha de acceso

### Datos de identificación

Nombre: ..... Apellidos: .....

Dirección: .....

Población: ..... Código postal: .....

Fecha de nacimiento: ..... Nacionalidad: .....

Lugar y fecha de empadronamiento: .....

DNI/NIE/Pasaporte: .....

Teléfono: ..... E-mail: .....

### Situación personal

#### Datos económicos

Trabajo sin contrato

- Prestación por desempleo  Subsidio desempleo  
 Ayudas sociales (RGI/PCV/AES/Ayuda a la inserción...)  Pensión contributiva/no contributiva  
 Otros .....

Observaciones: .....

### Situación familiar

Familia:  Si  No

Menores a cargo: ..... Nº integrantes: .....

Estado civil: ..... Otras personas a cargo: .....

Observaciones: .....

### Vivienda

Si  No Tipo: ..... Régimen uso: .....

No

Observaciones: .....

Red social:

- Cuenta con apoyos    Precario    Sin apoyos
- Familiar    Servicios Sociales Municipales    Servicios Sociales Dip. Foral
- Entidades sociales

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Situación laboral

Situación administrativa: \_\_\_\_\_

- Permiso de trabajo   Caducidad \_\_\_\_\_
- Irregular (Pasaporte)   Caducidad \_\_\_\_\_
- Permiso de residencia   Caducidad \_\_\_\_\_
- Desempleo   Tiempo \_\_\_\_\_
- Estudiando    Empleo precario    Economía sumergida
- Ninguna actividad    Garantía juvenil

En búsqueda activa de empleo:

- Inactivo    Trabajo en el hogar

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Salud

- Sin problemas    Problemas crónicos    Dependencia sustancias
- Con discapacidad certificada   % discapacidad \_\_\_\_\_
- Con discapacidad sin certificar

Incapacidad laboral:    Si    No

Tipo: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Información Lanbide**

Oficina de referencia:

Orientador de referencia:

Teléfono:

.....	.....	.....
-------	-------	-------

**Colectivo**

- A) RGI titular y beneficiarios
- B) Personas que no pueden acceder a la renta por:
  - Falta de periodo exigido de residencia
  - Falta de constitución de la unidad de
  - Haber agotado el periodo máximo de percepción establecido
- C) Jóvenes mayores de 18 y menores de 30 procedentes de Instituciones de protección de menores
- D) Personas con problemas de drogodependencia y otros trastornos adictivos en proceso de rehabilitación o inserción social
- E) Internos centros penitenciarios
- F) Menores internos en centros, en situación de libertad vigilada y exinternos
- G) Personas procedentes de centros alojamiento alternativo autorizado por las autoridades o competentes de la Comunidad Autónoma del País Vasco
- H) Personas procedentes de programas prelaborales de orientación y formación o procedentes de Servicios Sociales

**Datos de derivación**

Entidad/Organismo/Administración:	.....
Persona:	.....
Teléfono	.....

Observaciones: .....

.....

## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento

### Curriculum vitae

### Formación reglada

Titulación	Centro	Año

### Formación para el empleo

Especialidad	Centro	Año

### Formación complementaria (idiomas, informática)

Título	Centro	Año

### Carnets profesionales/habilitaciones

Especialidad	Centro	Año

Observaciones: .....

.....



**Kit de acogida: Documentación para comentar y entregar a la persona trabajadora**

- Texto de bienvenida en nombre de la empresa.
- Documento con la descripción de la Empresa de Inserción, que incluya:
  - Identificación de la empresa: Nombre de la empresa, Actividad de la empresa, Forma jurídica, Entidad promotora.
  - Actividad de la empresa: Misión, Servicios y/o trabajos, Clientes, Infraestructura.
  - Persona: Quién es quién, Planes de formación, Personas de referencia y forma de contacto.
  - Información en su consideración como EI: La finalidad de la Empresa de Inserción, figuras de Acompañamiento.
  - Documento explicativo sobre el proceso de inserción y sus fases.
- Normativa general
  - Convenio del sector.
  - Normativa de régimen interno.
  - Normas ligadas al puesto de trabajo (puntualidad, vestimenta, imagen personal, conducta/trato clientes y compañeros/as...).
  - Normativa de prevención de riesgos y seguridad laboral.
  - Plan de emergencia de la empresa.
- Puesto de trabajo
  - Horarios y Calendario laboral, incluyendo derechos laborales, vacaciones, permisos, etc.
  - Procedimientos y normas básicas de funcionamiento (asistencia al trabajo, descansos, bajas, conducta esperada...).
  - Las normas de seguridad laboral, medidas de emergencia (salidas de emergencia, extintores, formas de proceder...).
  - Teléfonos de contacto: encargado/a, Técnico/a de Producción, Técnico/a de Acompañamiento.
  - Material, llaves, etc. si los hubiese.
- Otra Documentación / Información
  - Contrato laboral.
  - Nómina.
  - Información relativa a trámites con Lanbide, Seguridad Social, etc.
  - Documentos sobre el proceso de acompañamiento (se pueden ir entregando en la medida que los vaya necesitando): Plan Personal de Empleo.

## 8.4. Escala de Factores de Empleabilidad (EFE)

<b>Finalidad / Sentido</b>	<p>Pretende definir el nivel de desarrollo que encontramos con relación a los factores que consideramos clave para su empleabilidad. Facilita que los/as profesionales podamos hacernos cargo de los puntos fuertes y las debilidades del/ la trabajador/a de cara a su empleabilidad.</p> <p>También es un contexto apropiado para definir algunas necesidades y los apoyos necesarios para mejorar dicha empleabilidad. Facilita un soporte para poder construir posteriormente un plan consensuado de mejora de la empleabilidad.</p> <p>También servirá para dejar constancia del impacto de las EI en la empleabilidad de sus trabajadores/as.</p>
<b>Indicaciones de uso</b>	<p>Una vez el/la trabajador/a lleva un tiempo en la EI (primer mes) procederemos a realizar el diagnóstico de empleabilidad. Para ello utilizaremos la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE).</p> <p>La información será cumplimentada por los/as profesionales una vez hayan recogido, tanto desde la ficha de acceso, como desde la actividad cotidiana, información suficiente para ubicar a la persona en la escala de EFE. Es una respuesta que decide el/la profesional una vez que ha recibido información o que haya consultado con la persona.</p> <p>Cada ítem describe el grado en que un elemento de empleabilidad se encuentra presente en la situación de la persona, que se puntúa en una escala directa tipo Likert de 1 a 4, siendo 1 un grado bajo y 4 un grado alto. Para guiar la revisión del evaluador y la adecuada valoración de los ítems, cada una de las 4 opciones de respuesta de cada ítem dispone de indicadores que describen cada uno de los niveles (Anexo 1).</p> <p>Los últimos ítems de la escala remiten al Desempeño Técnico y tienen que completarse para cada puesto de trabajo. Si la EI tiene definido el puesto de trabajo (o lo ha definido en la oferta de trabajo de Lanbide) podemos trasladar las competencias definidas a esta escala y valorar su grado de desarrollo.</p> <p>Al final de cada una de las dimensiones se recoge un espacio abierto con el epígrafe de necesidades y apoyos. En el mismo recogeremos aquellas necesidades que hayamos ido detectando, o que hemos intuido, en las conversaciones o en el proceso de cumplimentar EFE y que nos pueden servir para contrastar con la persona o para indagar y precisar mejor la necesidad. De la misma forma nos ha podido ocurrir lo mismo con algunos apoyos que hayan podido aparecer o hayan surgido en algún momento como sugerencia. Recogeremos ambos elementos para nuestro trabajo de reflexión y los podremos contrastar a posteriori con la persona en el momento de la devolución del diagnóstico.</p>

---

## EFE

### Escala de Factores de Empleabilidad

Natxo Martínez-Rueda (UD) • Javier Galarreta (UPV) • Igone Aróstegui (UPV)

Equipo de contraste: Grupo de acompañamiento de Gizatea

---

La Escala de Factores Individuales y Circunstancias Personales de Empleabilidad (EFE) ha sido diseñada para evaluar el nivel de empleabilidad de personas con especiales dificultades de participación en el mercado laboral. Para ello, valora el grado en el que los factores asociados a la empleabilidad se hayan presentes en la situación y circunstancias de una persona. Su principal finalidad es servir de referencia para diseñar planes y apoyos para las personas.

El objetivo de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) es evaluar la situación de una persona con relación a los diferentes factores que influyen en la empleabilidad. Es una herramienta que la completa el o la profesional que emite un juicio técnico en base a la información que dispone de la persona y de la observación de su desempeño laboral. También se recomienda el uso de una entrevista si hay aspectos de los que no se dispone de información o se precisa de su contraste. Por ello, sólo la puede completar un/a profesional que conozca en profundidad a la persona evaluada.

La escala se basa en un enfoque holístico y ecológico de empleabilidad. Aunque se evalúan factores y circunstancias personales de empleabilidad se hace de forma relativa e interactiva con relación a las oportunidades del entorno en un esfuerzo permanente por contextualizar la empleabilidad. También es un enfoque funcional y orientado a los resultados porque evalúa factores que se centran en la situación y funcionamiento actual de la persona, que puede ser mejorado con el uso sistemático de apoyos y prestaciones.

A efectos de esta validación, la escala consta de 7 dimensiones y 44 ítems:

1. Circunstancias personales y sociales: 11 ítems
2. Formación Básica: 6 ítems
3. Formación Profesional: 5 Ítems
4. Experiencia profesional: 3 ítems
5. Búsqueda de empleo: 8 ítems
6. Desempeño social en el trabajo (relaciones): 6 ítems
7. Desempeño laboral (tareas): 5 ítems
8. Desempeño técnico: A completar por cada empresa.

Cada ítem describe el grado en que un elemento de empleabilidad se encuentra presente en la situación de la persona, que se puntúa en una escala directa tipo Likert de 1 a 4, siendo 1 un grado bajo y 4 un grado alto.

Para guiar la revisión del evaluador y la adecuada valoración de los ítems, cada una de las 4 opciones de respuesta de cada ítem dispone de indicadores que describen cada uno de los niveles.

### Escala de Factores de Empleabilidad

Fecha: .....

Persona evaluadora: .....

Persona evaluada: .....

A. Circunstancias personales y sociales				
1. Puede conciliar el cuidado de familia (atención a menores y/o personas dependientes) con un empleo	1	2	3	4
2. El entorno socio-familiar, incluyendo amistades, apoya a la persona para acceder o mantener el empleo	1	2	3	4
3. La situación legal o administrativa le permite acceder a un empleo	1	2	3	4
4. La salud física, (incluyendo limitaciones permanentes), le permite desempeñar un empleo	1	2	3	4
5. La salud mental (incluyendo dependencias a sustancias) le permite desempeñar un empleo	1	2	3	4
6. Los ingresos (persona/unidad familiar) permiten cubrir las necesidades básicas	1	2	3	4
7. Las condiciones de alojamiento y vivienda facilitan el empleo	1	2	3	4
8. Tiene acceso y utiliza los medios de transporte para acceder a diferentes lugares	1	2	3	4
9. Puede ser objeto de discriminación o desigualdad en el ámbito laboral por razón de sexo, edad, grupo cultural, biografía o creencias	1	2	3	4
10. La persona dispone de red social y participa en diversas actividades y entidades sociales	1	2	3	4
11. La persona hace elecciones y toma decisiones y es capaz de desarrollar planes de acción consistentes	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>44</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento

B. Formación Básica				
12. Conocimiento o dominio de la lengua de uso habitual	1	2	3	4
13. Dispone de un nivel adecuado de competencias comunicativas y sociales básicas	1	2	3	4
14. Tiene las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo	1	2	3	4
15. Dispone de las titulaciones académicas básicas (graduado ESO o equivalentes)	1	2	3	4
16. Utiliza las herramientas y recursos tecnológicos en los procesos de búsqueda de empleo y en los entornos laborales	1	2	3	4
17. Conoce sus derechos ciudadanos y las formas de hacerlos efectivos	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>24</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

C. Formación profesional				
18. Dispone de cualificaciones profesionales que se requieren en el mercado de trabajo	1	2	3	4
19. Tiene un perfil profesional definido con diversidad de ocupaciones	1	2	3	4
20. Ha participado en el último año en procesos formativos y de reciclaje profesional	1	2	3	4
21. Utiliza o accede a información sobre recursos y programas formativos	1	2	3	4
22. Tiene motivación para participar en procesos formativos	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>20</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

D. Experiencia profesional				
23. Tiene experiencia profesional reciente	1	2	3	4
24. Tiene experiencia profesional continua, (pocos y breves periodos de desempleo)	1	2	3	4
25. Tiene experiencia profesional coherente (puestos relacionados con un perfil profesional o conectados a una ocupación o familia profesional)	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>12</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

E. Búsqueda de empleo				
26. Conseguir un empleo es una prioridad para la persona	1	2	3	4
27. Dispone de un objetivo profesional definido	1	2	3	4
28. Conoce el funcionamiento del mercado de trabajo asociado a su objetivo profesional (requisitos, sistemas de acceso, salidas profesionales...)	1	2	3	4
29. Puede definir su plan profesional (ámbitos posibles de trabajo, requisitos, opciones de formación...)	1	2	3	4
30. Sabe gestionar un plan de búsqueda de empleo, manejando las estrategias habituales (CV, contactos personales, pruebas de selección, prensa, internet...)	1	2	3	4
31. Dispone de una red de contactos personales y profesionales para la búsqueda de empleo	1	2	3	4
32. Tiene disponibilidad horaria y geográfica para acceder a diferentes empleos	1	2	3	4
33. Cree que puede encontrar un empleo	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>32</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

F. Desempeño social en el trabajo (relaciones)				
34. Se comunica adecuadamente, expresando sus puntos de vista e ideas y escuchando otras	1	2	3	4
35. Presencia e imagen personal adecuada	1	2	3	4
36. Se relaciona satisfactoriamente con compañeros y compañeras, responsables y clientes	1	2	3	4
37. Colabora con otras personas (trabaja en equipo)	1	2	3	4
38. Gestiona situaciones de estrés y conflicto (autocontrol)	1	2	3	4
39. Defiende sus derechos	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>24</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento

G. Desempeño laboral básico (tareas)				
40. Cumple con las normas y hábitos básicos de trabajo (puntualidad, notificaciones, normas básicas...)	1	2	3	4
41. Muestra responsabilidad en las funciones y tareas (cumple los compromisos adquiridos, ritmo, calidad, eficacia)	1	2	3	4
42. Planifica, organiza y evalúa su trabajo (autonomía)	1	2	3	4
43. Muestra adaptabilidad y capacidad de aprendizaje (incluye iniciativa)	1	2	3	4
44. Muestra confianza personal en el desarrollo del trabajo (autoeficacia)	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>	<b>20</b>			
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

H. Desempeño técnico				
	1	2	3	4
<b>Puntuación</b>				
<b>Necesidades y apoyos:</b>				

## Indicadores para la valoración de los ítems

<b>A. Circunstancias personales y sociales</b>
<b>1. Puede conciliar el cuidado de familia (atención a menores y/o personas dependientes) con un empleo</b>
<p>Estima el impacto que tiene la necesidad de atender a menores o a personas con necesidades especiales o en situación de dependencia/vulnerabilidad. Implica que si hay buenos servicios de apoyo a menores o dependientes o facilidades en los puestos de trabajo ese impacto puede no darse.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La ausencia de apoyos y/o servicios impiden la participación de la persona en un empleo.</li><li>2. Los apoyos para la atención a las personas dependientes son limitados (p.e. los realizan familiares o amistades) y dificultan el empleo de la persona.</li><li>3. Aunque se dispone de servicios de apoyo en la atención a las personas dependientes la persona tiene dificultades ocasionalmente.</li><li>4. No hay personas a su cargo o, si las hay, se dispone de servicios de calidad en su atención que apoyan el empleo.</li></ol>
<b>2. El entorno socio-familiar, incluyendo amistades, apoya a la persona para acceder o mantener el empleo</b>
<p>Estima el grado en el que la persona dispone de apoyo social y en qué medida el entorno socio-familiar apoya o pone obstáculos a la actividad laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La persona no dispone de apoyo social o es una barrera para el empleo (incluyendo situaciones de violencia de género).</li><li>2. La persona dispone de un apoyo social débil o influye negativamente en el empleo.</li><li>3. La persona no siempre cuenta con apoyo social o le limita puntualmente para el empleo.</li><li>4. La persona cuenta con apoyo social que le anima y apoya en sus objetivos profesionales.</li></ol>
<b>3. La situación legal y/o administrativa le permite acceder a un empleo</b>
<p>Estima el impacto de la situación legal y administrativa de la persona o su familia en el empleo de la persona.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La persona no dispone de permiso de trabajo y/o su situación administrativa le impide trabajar.</li><li>2. La situación legal y/o administrativa interfiere en la posibilidad de conseguir o mantener un empleo (causas pendientes de juicio...).</li><li>3. La situación legal y/o administrativa limita puntualmente el empleo (comparecencias, trámites de divorcio o custodia, renovaciones de papeles...).</li><li>4. La situación legal y/o administrativa no es problema para acceder y mantener el empleo.</li></ol>

#### **4. La salud física, (incluyendo limitaciones permanentes), le permite desempeñar un empleo**

Evalúa en qué medida el estado de salud física de la persona puede interferir en su situación laboral. No sólo estima cual es la salud de la persona sino también en qué medida los servicios de salud atienden sus necesidades.

1. La salud física impide la participación de la persona en el mercado laboral (incapacidad permanente, tratamientos o medicaciones, riesgos para la salud, inadecuación de los servicios de salud...).
2. La salud de la persona interfiere con la actividad profesional (consultas o tratamientos frecuentes, dificultades de acceso a la atención médica, limitaciones funcionales no compensadas...).
3. La salud física limita puntualmente la búsqueda de empleo o el rendimiento en el trabajo (toma de medicación, preocupación por la salud, tratamiento bucodental insuficiente...).
4. La salud física no interfiere con la actividad profesional.

#### **5. La salud mental (incluyendo dependencias a sustancias) le permite desempeñar un empleo**

Evalúa en qué medida el estado de salud mental de la persona puede interferir en su situación laboral. No sólo estima cual es la salud de la persona, sino también en qué medida los servicios de salud atienden sus necesidades.

1. La salud mental (incluyendo la dependencia de sustancias) impide la participación de la persona en el mercado laboral (incapacidad permanente, tratamientos o medicaciones, riesgos para la salud, inadecuación de los servicios de salud...).
2. La salud mental de la persona interfiere con la actividad profesional (consultas o tratamientos frecuentes, dificultades de acceder a la atención médica adecuada, limitaciones funcionales no compensadas...).
3. La salud mental limita puntualmente la búsqueda de empleo o el rendimiento en el trabajo (toma de medicación, preocupación por la salud...).
4. La salud mental no interfiere con la actividad profesional.

#### **6. Los ingresos (persona/unidad familiar) permiten cubrir las necesidades básicas**

Estima el grado en qué la persona y/o su unidad familiar dispone de ingresos suficientes y/o los gestiona de manera que le permiten hacer frente a las necesidades básicas (alimentación, alojamiento y otros gastos necesarios como energía, atención médica o cuidado de niños).

1. Los ingresos de la unidad familiar son insuficientes para cubrir las necesidades básicas.
2. Disponen de ingresos aunque en ocasiones no se cubren necesidades básicas (son irregulares, dificultades para pagar algunas facturas o en la gestión de presupuesto...).
3. Los ingresos permiten cubrir regularmente las necesidades básicas.
4. Los ingresos son estables y permiten gastos que incluyen más que las necesidades básicas.

### **7. Las condiciones de alojamiento y vivienda facilitan el empleo**

Estima en qué medida la disposición de un alojamiento y/o vivienda permite que la persona puede acceder o mantener un empleo.

1. No dispone de vivienda, está en riesgo de perderla o no reúne condiciones mínimas de habitabilidad.
2. Dispone de un alojamiento, pero es inestable con cambios frecuentes o en una situación de precariedad o conflicto.
3. Dispone de una vivienda estable aunque requiere de apoyos para su mantenimiento (económico, de gestión...).
4. Dispone de una vivienda que le permite un entorno estable para acceder y mantener un empleo.

### **8. Tiene acceso y utiliza los medios de transporte para acceder a diferentes lugares**

Evalúa el grado en el que el acceso o uso de medios de transporte le permite desplazarse con facilidad a entornos laborales.

1. La persona no puede utilizar un transporte que le permita desplazarse a lugares de trabajo (vive en zona de difícil acceso, no hay transporte accesible...).
2. Los medios de transporte disponibles interfieren con el empleo (excesivo tiempo en desplazamientos, limitada frecuencia de transporte...).
3. Los medios de transporte disponibles condicionan puntualmente el empleo (no hay transporte a determinadas horas, limitaciones en el mantenimiento del vehículo propio...).
4. La persona dispone de un transporte de calidad (accesible y frecuente).

### **9. Puede ser objeto de discriminación o desigualdad en el ámbito laboral por razón de sexo, edad, grupo cultural, biografía o creencias**

Estima en qué medida la persona se enfrenta a actitudes negativas en su ámbito laboral por alguna condición personal (edad, género, minoría cultural o religiosa, biografía...).

1. Hay alguna condición de la persona que supone una barrera muy grande para su contratación o para mantener un empleo (p.e., no se contratan a personas de determinada edad).
2. Alguna condición de la persona supone limitaciones importantes para acceder a un empleo (prejuicios sobre minorías, segregación por sexo, tener antecedentes penales...).
3. La condición de la persona puede influir en algunos momentos en el acceso o mantenimiento del empleo (algunas limitaciones horarias, adecuación de entornos laborales...).
4. La condición de la persona no supone ningún obstáculo en el empleo.

**10. La persona dispone de red social y participa en diversas actividades y entidades sociales**

Evalúa el grado en el que la persona dispone de personas de apoyo (familia y amigos) y también el grado en el que participa en actividades sociales.

1. La persona tiene una red social muy débil (sin familia y amigos) y tiene una escasa participación en actividades comunitarias.
2. La persona dispone de una mínima red de apoyo y participa puntualmente en actividades sociales (actividades de ocio, formativas... que implican relación con otras personas).
3. La persona dispone de relaciones personales que le apoyan y participa regularmente en actividades sociales.
4. La persona mantiene relaciones significativas con familia o amigos y es miembro de diferentes asociaciones o grupos.

**11. La persona hace elecciones y toma decisiones y es capaz de desarrollar planes de acción consistentes**

Evalúa la autodeterminación de la persona –capacidad de experimentar control sobre su vida– y se refiere al grado de autoconocimiento, a la capacidad de planificación y establecimiento de metas, y su autogestión y empoderamiento.

1. La persona experimenta un escaso control sobre su vida (no tienen metas u objetivos personales o no es capaz de desarrollar ningún plan de acción).
2. La persona toma algunas decisiones aunque se desanima con facilidad.
3. Toma decisiones y se propone objetivos en algunos aspectos concretos de su vida y desarrolla algunas acciones para lograrlos.
4. Tienen claro sus objetivos, desarrolla acciones con expectativas y confianza en sus capacidades y recursos.

**B. Formación básica**

**12. Conocimiento o dominio de la lengua de uso habitual**

Valora el grado en que el dominio (comprensión y expresión) de la lengua de uso habitual en su entorno laboral supone una dificultad para encontrar un empleo.

1. No se comunica en la lengua habitual precisando de un o una intérprete.
2. Su nivel de conocimiento de la lengua habitual supone limitaciones importantes para acceder o mantener un empleo.
3. Su nivel de conocimiento supone dificultades puntuales en su actividad profesional.
4. Se comunica con fluidez y no suponen ningún obstáculo en su actividad profesional.

### 13. Dispone de un nivel adecuado de competencias comunicativas y sociales básicas

Estima el grado en el que mantenemos conversaciones efectivas con la persona. Tiene que ver con la capacidad de la persona para comunicarse en situaciones sociales atendiendo a las normas básicas de interacción.

1. Resulta complicado mantener una conversación (nos cuesta entenderle y no estamos seguros de que nos entienda, hay frecuentes malentendidos, le resulta complicado seguir las normas sociales básicas (saludos, adecuación al contexto, interrupciones...)).
2. Es posible mantener una conversación aunque tiene que ser muy pautada y podemos entendernos sobre cosas muy concretas.
3. En una conversación habitual la comunicación es fluida aunque hay momentos o circunstancias en el que se dan malentendidos puntuales.
4. Mantiene conversaciones fluidas y eficaces.

### 14. Tiene las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo

Estima el grado en el que la persona hace un uso funcional de las competencias académicas básicas.

1. No se maneja para interpretar información escrita ni con las operaciones matemáticas básicas.
2. Tiene dificultades puntuales para interpretar información escrita o realizar operaciones matemáticas básicas (aunque sea con ayudas técnicas).
3. Se desenvuelve con soltura para interpretar información escrita o realizar operaciones matemáticas básicas que son de uso cotidiano.
4. Tiene dominio con la información escrita y las operaciones matemáticas, aunque no sean de uso cotidiano.

### 15. Dispone de las titulaciones académicas básicas (graduado ESO o equivalentes)

Estima el grado en el que la persona dispone de titulaciones y acreditaciones de formación académica.

1. No ha realizado estudios o no dispone de ninguna acreditación de haberlos realizado.
2. Acredita haber recibido formación básica o está participando en estos momentos.
3. Dispone de titulación básica (ESO o equivalente).
4. Dispone de titulaciones complementarias que acreditan niveles formativos por encima de la formación básica.

**16. Utiliza las herramientas y recursos tecnológicos en los procesos de búsqueda de empleo y en los entornos laborales**

Evalúa el grado en que la persona tiene acceso y puede hacer uso de recursos tecnológicos tanto en el proceso de búsqueda de empleo como en el propio entorno laboral.

1. No utiliza la tecnología, o si lo hace es en momentos puntuales con indicaciones precisas
2. Utiliza la tecnología más habitual para acceder a información, comunicarse o realizar trámites (móvil, correo electrónico, internet...).
3. Utiliza (o puede aprender con facilidad) diferentes programas y recursos tecnológicos que se precisan en sus entornos laborales.
4. Utiliza con soltura y plantea soluciones tecnológicas sencillas a problemas de su profesión.

**17. Conoce sus derechos ciudadanos y las formas de hacerlos efectivos**

Evalúa el grado en el que la persona conoce sus derechos (y responsabilidades) como ciudadano, la forma de ejercerlos y si es preciso de reclamarlos.

1. No conoce sus derechos o está en una situación de vulnerabilidad que no puede reclamarlos.
2. Conoce sus derechos es capaz de pedir ayuda para saber dónde y cómo reclamarlos.
3. Es capaz de defender sus derechos básicos aunque precisa de apoyos puntuales.
4. Conoce sus derechos y las formas más eficaces de hacerlos efectivos.

**C. Formación profesional**

**18. Dispone de cualificaciones profesionales que se requieren en el mercado de trabajo**

Evalúa en qué medida dispone de acreditaciones o certificaciones que pueden ser requeridas o valoradas en el mercado de trabajo.

1. No dispone de ningún título profesional ni de otro tipo de acreditaciones o certificados profesionales.
2. No dispone de un título, pero si de algunas acreditaciones profesionales o certificados de aprendizajes profesionales.
3. Dispone de un título profesional básico que le permite el acceso a algunos puestos o de acreditaciones profesionales equivalentes con valor en el mercado.
4. Dispone titulaciones profesionales.

### 19. Tiene un perfil profesional definido con diversidad de ocupaciones

Evalúa en qué medida el conjunto de formaciones que pueda tener, relacionado con la experiencia profesional, contiene una lógica general en torno a un perfil profesional que le pudiera relacionar con un grupo de ocupaciones.

1. En ausencia de titulaciones o experiencias prácticas confluyentes, no tiene un perfil profesional.
2. Alguna de sus titulaciones o acreditaciones y alguna de sus experiencias confluyen en un perfil profesional.
3. La mayor parte de su formación, acreditaciones y experiencia confluyen en un perfil profesional.
4. Tanto su itinerario formativo como su experiencia gira en torno a un perfil profesional claro.

### 20. Ha participado en el último año en procesos formativos y de reciclaje profesional

Evalúa en qué medida en los últimos años ha participado de manera real en procesos formativos que amplifiquen su empleabilidad.

1. En el último año no ha participado en ningún curso o proceso formativo.
2. Ha realizado algún curso breve de carácter profesional o sociolaboral.
3. Ha participado en algún proceso formativo con algún nivel de acreditación o titulación profesional.
4. Ha participado en diversos programas formativos.

### 21. Utiliza o accede a información sobre recursos y programas formativos

Evalúa en qué medida tiene información acerca de los recursos y programas formativos a su alcance o de su interés.

1. No dispone de información sobre las oportunidades formativas disponibles.
2. Conoce algunas oportunidades formativas disponibles.
3. Tiene información y conoce algunas oportunidades formativas de su entorno.
4. Tiene información y conoce las oportunidades formativas que pudieran ser de su interés siendo capaz de describir sus requisitos y condiciones.

**22. Tiene motivación para participar en procesos formativos**

Evalúa en qué medida en su situación actual tiene una disposición proactiva para adquirir nuevos conocimientos, aunque en ocasiones le suponga un esfuerzo personal.

1. No tiene disposición para participar en procesos formativos.
2. Manifiesta su interés para participar en procesos formativos, pero luego no actúa en consecuencia.
3. Manifiesta su interés por participar en procesos formativos de bajo coste personal.
4. Manifiesta su disposición y compromiso a participar en procesos formativos aunque impliquen esfuerzo o exigencias importantes.

**D. Experiencia profesional**

**23. Tiene experiencia profesional reciente**

Evalúa en qué medida dispone de experiencia profesional en los últimos años. Incluye además de empleo formal, otras experiencias desarrolladas en contextos informales o de economía sumergida, (cuidado de familiares, habilidades domésticas, participación en negocios familiares, atención a la dependencia...).

1. En el último año no ha tenido ningún tipo de actividad laboral.
2. Ha desarrollado actividades laborales puntuales o informales.
3. En el último año ha trabajado un mínimo de 3 meses.
4. En el último año ha trabajado 6 meses o más.

**24. Tiene experiencia profesional continua, (pocos y breves periodos de desempleo)**

Evalúa en qué medida su experiencia profesional ha tenido una continuidad en el tiempo o está compartida con situaciones de desempleo.

1. Su trayectoria profesional se caracteriza por el desempleo.
2. Su experiencia profesional se caracteriza por entradas y salidas del mercado de trabajo.
3. Tiene una experiencia profesional larga con algunos periodos en desempleo.
4. Toda su experiencia profesional con pocos periodos de desempleo.

**25. Tiene experiencia profesional coherente (puestos relacionados con un perfil profesional o conectados a una ocupación o familia profesional)**

Evalúa en qué medida los puestos de trabajo ocupados corresponden a una misma familia profesional.

1. Los puestos de trabajo que ha ocupado no corresponden a la misma familia profesional.
2. Varios (más de 25%) de los puestos de trabajo ocupados corresponden a la misma familia profesional.
3. La mayor parte (más del 50%) de los puestos de trabajo desempeñados corresponden a una misma familia profesional.
4. Todos los puestos de trabajo que ha ocupado corresponden a la misma familia profesional.

**E. Búsqueda de empleo**

**26. Conseguir un empleo es una prioridad para la persona**

Evalúa en qué medida la búsqueda de un empleo es una práctica relevante que moviliza a la persona.

1. En este momento encontrar un trabajo no es una prioridad para la persona.
2. Le vendría bien, pero no es una prioridad.
3. Es importante para él, pero no sigue un proceso ordenado de búsqueda.
4. Encontrar un trabajo es una prioridad para la persona y está volcado en la búsqueda.

**27. Dispone de un objetivo profesional definido**

Evalúa en qué medida tiene definido cuáles serían sus intereses y motivaciones en consonancia con lo que él puede ofrecer.

1. No tiene claro que quiere conseguir, ni describe lo que él puede ofrecer.
2. Tiene una idea general de lo que le gustaría lograr aunque sin concordancia con lo que puede ofrecer.
3. Sabe expresar sus intereses y motivaciones y tiene concordancia con las competencias que dispone.
4. Tiene muy claro lo que quiere conseguir y es concordante con sus competencias.

**28. Conoce el funcionamiento del mercado de trabajo asociado a su objetivo profesional (requisitos, sistemas de acceso, salidas profesionales...)**

Evalúa en qué medida conoce el mercado de trabajo asociado a los ámbitos en los que le gustaría participar.

1. Desconoce completamente el ámbito en el que le gustaría trabajar.
2. Tiene cierto conocimiento sobre el ámbito, pero desconoce los pormenores del funcionamiento del mercado de trabajo.
3. Tiene conocimiento sobre el ámbito y conoce algunas de las características del funcionamiento del mercado de trabajo.
4. Conoce el ámbito en el que quiere participar y es capaz de describir sus características y requisitos.

**29. Puede definir su plan profesional (ámbitos posibles de trabajo, requisitos, opciones de formación...)**

Evalúa en qué medida tiene idea del itinerario que le permitiría hacer realidad sus intereses y motivaciones.

1. No tiene objetivos profesionales o no sabe los pasos necesarios para hacer realidad sus objetivos.
2. Formula algunos objetivos aunque son de carácter general e identifica alguna acción que puede poner en marcha.
3. Tiene claro su objetivo profesional e identifica diversas acciones a poner en marcha.
4. Es capaz de prever diversas iniciativas y actividades que le permitan hacer realidad sus objetivos.

**30. Sabe gestionar un plan de búsqueda de empleo, manejando las estrategias habituales (CV, contactos personales, pruebas de selección, prensa, internet....)**

Evalúa en qué medida ha buscado trabajo de manera autónoma y organizada, utilizando para ello diversas vías.

1. Su búsqueda de empleo no responde a una estrategia y a un orden, sino a impulsos.
2. No tiene ideas claras en su búsqueda de empleo, pero toma algunas iniciativas.
3. Tiene algunas ideas generales de cómo buscar un empleo y utiliza algunas estrategias.
4. Tiene claros los criterios con los que busca un empleo y es capaz de describir las estrategias que utiliza.

### **31. Dispone de una red de contactos personales y profesionales para la búsqueda de empleo**

Evalúa en qué medida la persona considera disponer de contactos personales y conoce redes profesionales de búsqueda de empleo (Lanbide, bolsas de empleo, linkedin, infojob...).

1. No tiene contacto con personas que le pueden facilitar un empleo, ni conoce ningún profesional que le pueda ayudar.
2. Conoce los servicios de Lanbide aunque tiene pocos contactos personales.
3. Dispone de algunos contactos personales y conoce algunos servicios que le pueden acompañar en la búsqueda de empleo.
4. Conoce personas que le pueden ayudar a encontrar un empleo y conoce y se relaciona con diversos servicios y profesionales del sector.

### **32. Tiene disponibilidad horaria y geográfica para acceder a diferentes empleos**

Evalúa en qué medida la disponibilidad de horarios o la necesidad de desplazarse de su domicilio puede significar una oportunidad o limitación para el empleo.

1. Tiene muchas limitaciones para disponer de horarios estables y poca disposición a desplazarse de su entorno habitual.
2. Tiene unas bandas horarias concretas en las que podría trabajar y limitaciones geográficas a su localidad o alrededores próximos.
3. Tiene disponibilidad horaria con algunas limitaciones para trabajar fuera de su comarca.
4. Tiene gran disponibilidad de horarios y disposición a ocupar un empleo fuera de su comarca.

### **33. Cree que puede encontrar un empleo**

Evalúa en qué medida tiene expectativas de lograr un empleo

1. Considera que para él va ser imposible encontrar un empleo. No hay trabajo para personas de sus características o en su situación.
2. Tiene dudas de si va poder conseguir un empleo, no hay muchas oportunidades para personas en su situación.
3. Considera que, aunque le cueste, terminará encontrando un empleo.
4. Está seguro que va a encontrar un empleo a corto plazo.

**F. Desempeño social en el trabajo (relaciones)**

**34. Se comunica adecuadamente, expresando sus puntos de vista e ideas y escuchando otras**

Evalúa en qué medida en el entorno laboral, es capaz de expresar, de diversas maneras, sus puntos de vista, siendo comprensibles para los demás. A la vez que es capaz de escuchar las opiniones de otras personas.

1. Tiene dificultades para expresar sus ideas y hacerse entender por otras personas. No se dispone a escuchar a otras personas cuando presentan sus ideas.
2. Aunque con dificultad expresas sus ideas y opiniones y se dispone a escuchar a otros, costándole interpretar y aceptar lo que dicen.
3. Consigue hacerse entender utilizando diversas estrategias y se dispone a escuchar la opinión de otras personas, aunque le cuesta comprender y aceptar otros puntos de vista.
4. Expresa sus opiniones o criterios de forma clara y comprensible para otras personas, escuchando con respeto y atención la opinión de otras personas, identificando las aportaciones que realizan.

**35. Presencia e imagen personal adecuada**

Evalúa en qué medida la presencia o la imagen corporal puede tener incidencia en las relaciones y el desempeño laboral.

1. Su presencia e imagen corporal le generan incidentes negativos en su relación con las personas y en el trabajo.
2. En ocasiones su presencia o imagen corporal no es adecuada a los contextos y le provoca dificultades.
3. Habitualmente su imagen y presencia corporal es adecuada y pertinente a la situación contextual.
4. Gestiona su presencia e imagen corporal de manera adecuada a cada situación y los utiliza en un mejor rendimiento relacional o laboral.

**36. Se relaciona satisfactoriamente con compañeros responsables y clientes**

Evalúa en qué medida es capaz de mantener relaciones satisfactorias que permitan construir un buen clima con otras personas en el contexto del trabajo.

1. Tiene graves dificultades de relación con otras personas de su entorno laboral.
2. Mantiene en general relaciones correctas con compañeros, responsables o clientes aunque suele tener conflictos con alguno de ellos.
3. Se relaciona adecuadamente aunque puntualmente tiene conflictos que requieren de algún apoyo.
4. Se relaciona de manera adecuada, sabiendo cual es su posición y responsabilidad con las personas de su entorno laboral y gestiona adecuadamente las discrepancias.

### **37. Colabora con otras personas (Trabaja en equipo)**

Evalúa en qué medida es capaz de trabajar conjuntamente con otras personas y colaborar en el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos definidos.

1. Tiene dificultades para trabajar con otros y le cuesta colaborar con otras personas.
2. Trabaja conjuntamente con otras personas de manera informal, pero le cuesta cuando son situaciones de trabajo en grupos formales.
3. Habitualmente trabaja conjuntamente con otras personas y colabora en grupos con liderazgo bien definido.
4. Trabaja con otras personas y colabora activamente en el desarrollo de los objetivos del grupo incluso manteniendo el liderazgo.

### **38. Gestiona situaciones de estrés y conflicto (Autocontrol)**

Evalúa en qué medida se muestra tranquilo ante situaciones novedosas o adversas, ejerciendo control sobre sus emociones y evitando respuestas agresivas o negativas ante situaciones de stress o conflicto.

1. En situaciones novedosas o complicadas no es capaz de mantener la calma y pierde el control sobre el trabajo
2. En ocasiones ante situaciones complejas o novedosas pierde la calma y lo deja traslucir en su entorno.
3. Habitualmente en ocasiones novedosas o complejas no pierde el control y puede ayudar a tranquilizar a otras personas
4. Ante situaciones novedosas o complicadas puede continuar trabajando y es capaz de mantener la calma a la vez que tranquiliza a otras personas.

### **39. Defiende sus derechos y opiniones (puntos de vista, propuestas...)**

Evalúa en qué medida es capaz de defender su derecho frente a otros de forma apropiada.

1. No defiende sus derechos y opiniones o lo hace de forma inadecuada.
2. En ocasiones defiende sus derechos y opiniones aunque no utiliza formas adecuadas.
3. Habitualmente es capaz de defender sus derechos y opiniones aunque en ocasiones no sabe guardar las formas.
4. Argumenta y defiende sus derechos apropiadamente.

<b>G. Desempeño laboral (tareas)</b>
<b>40. Cumple con las normas y hábitos básicos de trabajo (puntualidad, notificaciones, normas básicas...)</b>
<p>Evalúa en qué medida cumple con las normas y hábitos establecidos en el centro de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene dificultades para cumplir las normas establecidas y no respeta los hábitos definidos en el centro de trabajo.</li> <li>2. En ocasiones no cumple con los normas y hábitos establecidos.</li> <li>3. Habitualmente cumple con los normas y hábitos establecidos aunque puntualmente tiene alguna dificultad.</li> <li>4. Sistemáticamente cumple con las normas y hábitos establecidos, siendo consciente de su importancia en el funcionamiento de la empresa.</li> </ol>
<b>41. Muestra responsabilidad en las funciones y tareas (cumple los compromisos adquiridos, ritmo, calidad, eficacia)</b>
<p>Evalúa en qué medida se muestra responsable en el cumplimiento de las funciones otorgadas y de las tareas que le corresponden y en las condiciones definidas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con las funciones y tareas encomendadas a pesar de contar con los medios necesarios.</li> <li>2. En ocasiones no cumple con las tareas o funciones encomendadas ni en las condiciones definidas, a pesar de contar con los recursos y el tiempo necesario.</li> <li>3. Habitualmente suele cumplir con las tareas y funciones encomendadas respetando las condiciones definidas de tiempo y recursos.</li> <li>4. Cumple con las tareas y funciones encomendadas con las condiciones de calidad y tiempo definidas.</li> </ol>
<b>42. Planifica, organiza y evalúa su trabajo (autonomía)</b>
<p>Evalúa en qué medida es capaz de planificar, organizar y evaluar su trabajo de manera autónoma gestionando su tiempo de trabajo en aras de lograr los objetivos propuestos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No planifica sus actividades, ni establece prioridades, dependiendo de las indicaciones de otras personas para el desarrollo de sus tareas.</li> <li>2. Planifica sus tareas a corto plazo sin establecer, a penas, prioridades, necesitando orientaciones continuas.</li> <li>3. Planifica sus tareas y prioridades, pero en ocasiones pierde la referencia de los objetivos previstos.</li> <li>4. Organiza el trabajo, planificando sus tareas y estableciendo prioridades en función de los objetivos.</li> </ol>

#### **43. Muestra adaptabilidad y capacidad de aprendizaje (incluye iniciativa)**

Evalúa en qué medida es capaz en el desempeño laboral de adaptarse a las circunstancias que van apareciendo en el trabajo, mostrando iniciativa para resolver las situaciones y aprendiendo de ese proceso de adaptación a las necesidades laborales.

1. Se siente cómodo en las rutinas y tiene grandes dificultades para salir de las mismas y adaptarse a los cambios.
2. Acepta los cambios de rutinas que no le exigen iniciativa y necesita que le dejen claras las nuevas tareas.
3. Muestra disposición a las nuevas situaciones que le impliquen aprendizajes, es capaz de sugerir algunas iniciativas, aunque necesita sentirse acompañado.
4. Se adapta con interés a las nuevas situaciones, proponiendo soluciones a los retos y es consciente de los aprendizajes del proceso.

#### **44. Muestra confianza personal en el desarrollo del trabajo (autoeficacia)**

Evalúa en qué medida tiene confianza en la propia capacidad para lograr los resultados pretendidos.

1. Ante las primeras dificultades se rinde y no cree en la posibilidad de lograr lo que pretende.
2. No actúa de manera convencida para lograr los objetivos que se propone y cuando surgen las dificultades desiste.
3. Considera que puede alcanzar los objetivos que se propone, pero ante la acumulación de dificultades desiste.
4. Nunca se rinde y considera que puede alcanzar los objetivos que se proponga.

## 8.5. Herramienta de devolución del diagnóstico y contraste con las expectativas de la persona

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Esta herramienta cumple varios objetivos. Por una parte, se considera muy importante hacer una devolución de los resultados a la persona con la idea de contrastar y validar –y en su caso matizar– los resultados de la escala. Para ello los profesionales realizaremos una síntesis de resultados que incorpore los índices de empleabilidad que nos aporta la herramienta y que recoja las valoraciones que hemos compartido los/as profesionales sobre las necesidades detectadas y las posibilidades de apoyo a activar.</p> <p>Por otra parte, es un buen momento para dialogar y compartir con la persona estos resultados, facilitando que la persona pueda manifestar y concretar sus aspiraciones y las metas que considera de su participación en la EI. Así podemos compartir las necesidades sentidas e identificadas y los apoyos que consideremos necesario activar. De esta forma acordaremos poner en marcha los planes de acción que consideremos más adecuados, en función del diagnóstico de empleabilidad y de sus objetivos y metas personales.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>La información obtenida en la EFE nos permitirá hacer una devolución a la persona de sus puntos fuertes y debilidades con respecto a la empleabilidad, para ello podemos utilizar el gráfico que se presenta en la parte final de EFE.</p> <p>En ese contexto nos interesaremos por las aspiraciones y metas de la persona trabajadora, que le ayuden a entender su situación y hacer un proyecto con el que esté interesado en comprometerse.</p> <p>Simultáneamente los/as profesionales hemos definido las necesidades detectadas y la previsión de apoyos que podemos activar para facilitar un trabajo de mejora de la empleabilidad.</p> <p>Este proceso lo repetiremos al final de cada periodo de contratación, de forma que si continúa en la EI, permita ajustar los compromisos de todas las partes (incluido el trabajador) a través del Plan Personal de Empleo.</p> <p>Se recomienda usar como base del contraste con la persona un enfoque cualitativo en base a las fortalezas y debilidades que la escala ha identificado. Si la herramienta se utiliza desde algunos programas informáticos, directamente nos pueden devolver los resultados a modo de gráficos. De todas formas, y a modo de ejemplo por hacerlo más visual no se descarta identificar las puntuaciones en cada dimensión con un color, de forma que las puntuaciones por debajo del 25% se marquen en rojo, entre el 26 y el 75% en amarillo y por encima del 75% en verde.</p>

## Herramienta de devolución del diagnóstico y contraste con expectativas de la persona

### A. Balance de empleabilidad: Resultados de EFE

Dimensión	Puntuación	Fortalezas	Debilidades	Observaciones o comentarios
1. Circunstancias personales y sociales				
2. Formación básica				
3. Formación profesional				
4. Experiencia profesional				
5. Búsqueda de empleo				
6. Desempeño sociolaboral				
7. Desempeño social				
8. Desempeño técnico				
<b>Necesidades y Apoyos identificados en el proceso de evaluación de EFE</b>				
Necesidades identificadas		Apoyos que precisa/desea		

### B. Aspiraciones y metas de la persona

¿Qué es importante para ti?	
¿Cuáles son tus sueños y aspiraciones a largo plazo?	
¿Qué te gustaría que ocurriera después de ese tiempo? ¿Cuáles son tus metas a 12 meses?	
¿Qué implicaciones tiene en el Plan Personal de Empleo?	

## 8.6. Ficha de Plan Personal de Empleo (PPE)

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Es una herramienta central del proceso. Permite fijar de una manera simple los logros previsibles durante la participación del/la trabajador/a en la EI con la intencionalidad de mejorar sus oportunidades de acceso a un puesto de trabajo en el mercado ordinario.</p> <p>Permitirá articular iniciativas y recursos que aporten al logro de los objetivos previstos. Estos objetivos pueden incluir iniciativas a realizar fuera de la actividad laboral de la EI (actividades en la comunidad, participación en iniciativas formativas externas, gestiones administrativas...).</p> <p>Tiene la misma estructura de dimensiones que la escala de factores de empleabilidad.</p> <p>Organiza el trabajo de los y las profesionales y da sentido a la participación en la EI del/la trabajador/a.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>Es fruto de una reflexión compartida entre los y las profesionales y el/la trabajador/a donde vamos acordando aquellos aspectos en los que pretendemos mejoras y los compromisos que las partes han de desarrollar para hacerlo factible.</p> <p>Se realizaría posteriormente a compartir los resultados de la escala de empleabilidad y tomando en consideración las expectativas de la persona trabajadora.</p> <p>Se inicia con una síntesis de elementos generales acerca de la situación de la persona con respecto a su empleabilidad y de las ideas centrales que han aparecido en la sesión de devolución del diagnóstico de empleabilidad y que han quedado recogidas en el apartado de "Qué implicaciones tiene en el Plan Personal de Empleo".</p> <p>Es una definición orientativa para ordenar el día a día. Puede incluir objetivos muy concretos y que se pueden lograr a corto plazo de tiempo o aspectos a más largo plazo y que de una forma ajustada se van a mantener en el tiempo. En cualquier caso todos los objetivos previstos deben de ir acompañados de un tiempo de referencia para su seguimiento.</p> <p>Dicho Plan será firmado por la persona trabajadora y el Técnico de Acompañamiento, como refrendo y visibilización del acuerdo-compromiso compartido.</p> <p>El Plan se podrá modificar cuantas veces se considere oportuno. De manera orientativa debería ser revisado cada seis meses y con cierta intensidad, cada vez que evaluamos la empleabilidad (cada fin de contrato). Para facilitar dicha revisión podemos utilizar la ficha de seguimiento.</p>

### Plan Personal de Empleo

Nombre y apellidos: .....
DNI/NIE: ..... Fecha y lugar de nacimiento: .....
Inicio del contrato: ..... Categoría profesional: .....
Jornada: .....

Tal y como se establece en la Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción (art.3) se firma el presente itinerario (vinculado al Anexo al Contrato) con el objetivo de mejorar los factores que están influyendo en la empleabilidad.

Empresa y trabajador/a se comprometen a llevar a cabo el siguiente itinerario pactado que se irá desarrollando en acciones concretas y se podrá ampliar según la evolución del/la trabajador/a.

Factores empleabilidad	Objetivos	Fecha / responsable
Circunstancias personales y sociales		
Formación básica		
Formación profesional		
Desempeño laboral (tareas)		
Desempeño socio-laboral (relaciones)		
Desempeño técnico- profesional		
Búsqueda de empleo		

Previamente a la finalización del contrato, se revisarán los pasos dados en la consecución de los objetivos establecidos, para valorar la prórroga de su contrato.

Fdo. Trabajador/a	Fdo. Personal técnico de acompañamiento a la inserción
-------------------	--

## 8.7. Ficha de seguimiento del Plan Personal de Empleo

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Es una concreción y desarrollo del Plan Personal de Empleo. Permite una aproximación programada en el tiempo a las circunstancias y elementos significativos que operan para hacer posible el PPE. Ha de permitir ajustar y mejorar dicho Plan.</p> <p>Es una ocasión para revisar la globalidad del trabajo y revisar si estamos trabajando en todas las dimensiones.</p> <p>Es un proceso de trabajo que implica participación de todas las partes. Permite a los/as profesionales mantener el sentido de su trabajo y evaluar y ajustar las iniciativas puestas en marcha.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>Mantiene la misma estructura y lógica de la Escala de Factores de Empleabilidad y el Plan Personal de Empleo. Con una temporalidad determinada en cada EI.</p> <p>Consiste básicamente en preguntarnos y poner en situación de preguntarse a los/as trabajadores/as, sobre las circunstancias en las que se van desarrollando los acuerdos compartidos en el PPE.</p> <p>Parte de la información del PPE y nos vamos preguntando qué ha ocurrido con las acciones emprendidas en torno al objetivo, si se han desarrollado o no, alguna circunstancia significativa. Y en consecuencia el objetivo previsto, ¿lo damos por superado? ¿Necesita redefinirse? ¿Hay que avanzar nuevas acciones o apoyos? ¿Qué estimación de tiempo hacemos para el desarrollo de los acuerdos?</p> <p>Es una oportunidad para los/as profesionales, pero también para los/as trabajadores/as en la medida que les permite hacerse cargo de su situación, valorarla, ser propositivos y negociar el acompañamiento que necesitan.</p> <p>Una vez realizada la ficha, la síntesis final volvería a alimentar el PPE.</p>

Ficha de seguimiento del Plan Personal de Empleo				
Nombre y apellidos:		Fecha de inicio del contrato:		
Factores de empleabilidad	Objetivos	Acciones	Fecha	Seguimiento de las acciones
Circunstancias personales y sociales	1.			Consecución del objetivo
	2.			
	3.			
Formación básica	4.			
	5.			
	6.			
Formación profesional	7.			
	8.			
	9.			



## 8.8. Parte de trabajo

<b>Finalidad / Sentido</b>	<p>Describir las tareas a realizar y las desarrolladas, así con los incidentes que han podido surgir.</p> <p>Puede disponer de apartados abiertos para indicar las tareas a realizar, a desarrollar y los posibles incidentes.</p>
<b>Indicaciones de uso</b>	<p>El Parte de trabajo se realizará diariamente o de manera semanal, en función del tipo de tareas.</p> <p>Puede ser realizada por el propio trabajador o trabajadora o incluso, por el técnico o la técnica de producción.</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>

## 8. Herramientas de apoyo al proceso de acompañamiento

### Ejemplo: Parte de Trabajo "Sokaire"

Meses	Semana	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Semana 1 Semana 2 Semana 3 Semana 4					
 Trabajadora: Cliente:							
Mobiliario de oficina	Diario						
Ordenadores y teléfonos	Diario						
Vaciado de papeleras	Diario						
Higienizado de sanitarios baño	Diario						
Barrido y fregado de suelo	Diario						
Repaso huellas puertas	Diario						
Cristales ambas caras	Bimensual						
Terraza y entrada	Diario						
Sala de enfermería	Diario						
Cristales interiores	Mensual						
Supervisión encargado/a							
Observaciones:							

## 8.9. Ficha de Plan Personal de Empleo: búsqueda de empleo

<b>Finalidad / Sentido</b>	<p>No se trata de una Ficha específica. Si no un elemento transversal que ya desde el inicio aparecerá en el PPE y que irá ocupando, cada vez con más importancia, el espacio de la dimensión de Búsqueda de empleo.</p> <p>Aproximadamente a falta de seis meses, también con el ánimo de visibilizar la finalización de su estancia en la EI, específicamente nos tendríamos que poner a pensar en aquellas iniciativas que puedan complementar el PPE con la clara intencionalidad de facilitar su acceso al mercado laboral.</p>
<b>Indicaciones de uso</b>	<p>A falta de 6 meses para la finalización del contrato realizaremos una revisión del PPE con una orientación clara hacia los objetivos y acciones que pongan en mejores condiciones para el acceso a un empleo ordinario.</p> <p>Será necesario clarificar, en la medida de lo posible, las expectativas e iniciativas, que ha tomado o está dispuesto a tomar, la persona trabajadora.</p> <p>En dicha perspectiva se podrán reforzar o incorporar iniciativas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ubicar situacionalmente a la persona ante la próxima salida,</li><li>- identificar circunstancias personales que puedan resultar limitantes para el acceso a un empleo y trabajar alternativas,</li><li>- identificar los contextos en los que se pueden dar oportunidades laborales,</li><li>- conocer procedimientos de acceso a la búsqueda de empleo,</li><li>- definir las competencias pendientes que puedan incidir directamente en su empleabilidad...</li></ul> <p>Esta fase reclama una planificación más corta en el tiempo y un seguimiento más próximo, que permita reforzar a los/las trabajadores/as en esta fase final, que puede resultar "dura", y acercarlos a iniciativas concretas de vinculación al mercado laboral.</p>

## 8.10. Encuesta de satisfacción

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Facilitar a las PTI la oportunidad de "chequear" las circunstancias y relaciones con las que se encuentra en la EI. Es una tarea que reclama una temporalización concreta a acordar por cada empresa, que puede demandar una adaptación de las herramientas propuestas.</p> <p>Pretende valorar la opinión de la persona, resaltando la importancia de participar y de opinar.</p> <p>A los equipos técnicos les permitirá recoger una imagen de la percepción que las personas tienen de sus circunstancias y la actividad en la EI y actuar en consonancia.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>Es necesario tener en cuenta las condiciones que permitan guardar en la mayor medida posible la confidencialidad de las opiniones de las personas. Cada EI podrá definir aquellas circunstancias que mejor lo permitan (según el número de trabajadores, realizarla con el apoyo de otros profesionales...).</p> <p>Cada EI puede concretar una fecha significativa al año, en la que todas las PTI realizarán la encuesta de satisfacción. Se facilitará a la persona trabajadora la herramienta correspondiente, se le explicará el sentido de la misma y el procedimiento para cumplimentarla y entregarla. Dejando constancia clara de los apoyos que puede disponer para realizar la tarea.</p> <p>La herramienta recoge aspectos de todos las fases del proceso y que aparecerán con diferente importancia para los trabajadores.</p> <p>La encuesta de satisfacción de la fase de Búsqueda activa de empleo, se realizará previamente a la sesión en la que se realice el "Balance de la experiencia".</p>

El acompañamiento en las Empresas de Inserción

Encuesta de satisfacción PTI (1 desacuerdo - 5 acuerdo)					
1. Fui bien recibido/a en la empresa y me dieron mucha y buena información.	1	2	3	4	5
2. He recibido un trato adecuado, profesional y respetuoso en todo momento.	1	2	3	4	5
3. Me han acompañado durante todo el proceso de encaje en la empresa, respondiendo a dudas, cuestiones, etc.	1	2	3	4	5
4. Mi opinión es importante y existen espacios donde he podido compartirla.	1	2	3	4	5
5. Se ha tenido en cuenta mi situación personal, necesidades familiares, etc. y se ha favorecido la conciliación familiar y laboral.	1	2	3	4	5
6. Me he sentido cómodo/a para preguntar y resolver las dudas con mis encargados/as.	1	2	3	4	5
7. En general me siento acompañado/a y apoyado/a por la empresa y por los diferentes profesionales.	1	2	3	4	5
8. He aprendido competencias profesionales y sociales que me van a mejorar las posibilidades de encontrar un trabajo.	1	2	3	4	5
9. Durante todo este periodo en la EI he continuado aprendiendo.	1	2	3	4	5
10. Han valorado mis puntos fuertes y habilidades y fomentado que mejore en los aspectos que me cuestan más.	1	2	3	4	5
11. Se han tenido en cuenta mis objetivos e intereses a la hora de diseñar los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
12. Diseñamos un Plan de Trabajo donde establecimos objetivos específicos ligados a mis deseos y necesidades.	1	2	3	4	5
13. Me he sentido apoyado en otras problemáticas ajenas al puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
14. Me han animado a participar en procesos formativos que me han resultado de interés para mejorar mi empleabilidad.	1	2	3	4	5
15. He realizado reuniones de seguimiento con los Técnicos, al menos una vez cada tres meses.	1	2	3	4	5
16. El Equipo Profesional ha estado atento a mis avances y dudas.	1	2	3	4	5
17. He recibido apoyos adecuados en relación a la orientación laboral y formativa así como en relación a otras ayudas.	1	2	3	4	5
18. Siento que formo parte de un equipo/ proyecto / empresa.	1	2	3	4	5
19. La organización de la empresa y su funcionamiento son adecuados a sus objetivos.	1	2	3	4	5
20. Estoy mejor preparado para ocupar un puesto de trabajo tras el periodo en la EI.	1	2	3	4	5

## 8.11. Entrevista balance de la experiencia

<p><b>Finalidad / Sentido</b></p>	<p>Se trata de una situación conversacional en la que participan los/as Técnicos/as de referencia y la persona trabajadora. Tiene como objetivo recoger el punto de vista de la persona acerca de cómo ha vivido su proceso y su participación dentro de la EI. Además, trata de crear las mejores condiciones para las iniciativas de futuro que ha de tomar.</p> <p>Además en un momento diferenciado, que no limite su opinión del balance de la experiencia, devolveremos a modo de síntesis su evolución en torno a la empleabilidad que hemos ido diagnosticando a lo largo del proceso. Para ello podremos utilizar la herramienta de devolución de los resultados de EFE, donde se pueda representar la evolución en el tiempo de su empleabilidad (normalmente en tres años). Nuestra devolución será en clave positiva y proyectando futuro y motivación hacia su inclusión en el mercado de trabajo ordinario.</p> <p>También puede ser un momento para informar al/la trabajador/a de los circuitos relacionales y de apoyo que puede continuar manteniendo posteriormente a su salida de la EI.</p>
<p><b>Indicaciones de uso</b></p>	<p>Se trata de una entrevista que realizamos con la persona trabajadora, en la que creamos las condiciones espaciales y de clima para que nos podamos sentir cómodos y recoger las percepciones que la persona ha tenido de su experiencia en la EI. Para ello se ofrece un guión, abierto, que pueda servir como referencia para la conversación.</p> <p>No es momento para convencernos de nada, si no, sobre todo, de dar la palabra a la persona y permanecer en una disposición de escucha. Dando valor a lo que la persona expresa e indagando, a través de preguntas, en aquellas informaciones que consideramos de interés.</p>

### Guión Entrevista balance de la experiencia

A través de esta entrevista trataremos de recoger el relato que la PTI hace de su experiencia en la Empresa de Inserción. Esta entrevista se realizará al finalizar el itinerario la EI. Estas preguntas quieren servir de inspiración para mantener una conversación de cierre.

1. ¿Te sentiste acogida de forma adecuada en tu incorporación a la empresa?
  - ¿Echaste algo en falta?
  - ¿Hay algún aspecto que podamos mejorar, incorporar a futuro?
2. ¿Te has sentido partícipe de las diferentes herramientas/instrumentos utilizados a lo largo de tu itinerario (herramienta ítems factores de empleabilidad y técnicos, parte de trabajo, plan de mejora de la empleabilidad)?
  - ¿Echaste algo en falta?
  - ¿Hay algún aspecto que podamos mejorar, incorporar a futuro?
3. ¿La empresa ha sido capaz de recoger tus expectativas, intereses, dudas y plasmarlos en el Plan Personal de Empleo?
  - ¿Echaste algo en falta?
  - ¿Hay algún aspecto que podamos mejorar, incorporar a futuro?
4. ¿Cómo te has sentido con las personas que te han acompañado a lo largo del proceso (posibilidad de expresar tus opiniones, consideras que tus opiniones se han tenido en cuenta)
  - ¿Echaste algo en falta?
  - ¿Hay algún aspecto que podamos mejorar, incorporar a futuro?
5. Te has sentido suficientemente apoyado en tu paso por la Empresa de Inserción?
  - ¿Echaste algo en falta?
  - ¿Hay algún aspecto que podamos mejorar, incorporar a futuro?
6. ¿Qué cambios percibes entre el día en el que entraste en la empresa y el momento actual?
7. ¿La empresa ha sido capaz de dar respuesta a tus expectativas iniciales?
8. ¿Estás en disposición de mantener la búsqueda activa de empleo?
9. ¿Te sientes preparada para afrontar el reto de encontrar y mantener un empleo en el mercado ordinario? ¿Consideras que la empresa te ha proporcionado formación, capacitación, entrenamiento en competencias... que se adecúan al mercado laboral ordinario?
10. ¿Consideras que necesitarías algún tipo de apoyo para conseguir y mantener dicho empleo?

## 8.12. Check list de la calidad de la oferta de la EI

<b>Finalidad / Sentido</b>	<p>Es una herramienta para la EI que permite chequear, desde el punto de vista de los y las profesionales, si se están realizando las tareas de apoyo general que la EI tiene previstas para las PTI. Recoge aquellos procedimientos indispensables que las EI han de desarrollar para llenar de sentido el trabajo en la EI.</p> <p>En otras palabras, nos referimos a aquellos criterios que Gizatea define como básicos en las EI asociadas, entendidos como estándares de calidad de los procesos.</p>
<b>Indicaciones de uso</b>	<p>En una periodicidad definida por cada EI, en ningún caso superior a anual, el equipo de profesionales se reúne para chequear la previsión de iniciativas de apoyo que han de prestar.</p> <p>Es un momento de evaluación, que puede permitir definir iniciativas de mejora a implementar en un periodo de tiempo concreto.</p>

Check list de la calidad de la oferta de la EI		
Criterios	Si/No	Avances
1. Se ha realizado el diagnóstico de empleabilidad de todos los PTI que llevan más de 3 meses.		
2. Se devuelven a las PTI los resultados del diagnóstico de empleabilidad.		
3. Está establecido el procedimiento de elaboración de los Planes Personales de Empleo (PPE).		
4. Todos los PTI cuentan con su PPE (han participado en su definición, disponen de una copia y tienen una aproximación al calendario de seguimiento).		
5. Hay calendario definido de reuniones del equipo técnico.		
6. Ofrece sistemáticamente información del funcionamiento de la empresa.		
7. Todos los PTI saben a quién pedir apoyo para resolver las necesidades que se presentan en el puesto de trabajo.		
8. Dispone de un Plan de Formación conocido por las PTI y el equipo de profesionales.		
9. Se hace accesible a las PTI la oferta formativa del entorno.		
10. Se desarrollan iniciativas formativas para el PTI.		
11. Las certificaciones profesionales orientan acciones prácticas concretas.		
12. Hay un calendario de reuniones con cada PTI.		
13. Se realizan reuniones con el equipo de profesionales para abordar aquellas situaciones de importancia de la empresa o para abordar necesidades de las PTI.		
14. Se recogen encuestas de satisfacción de la presencia y participación de las PTI.		
15. Las PTI cuentan con un CV vigente y lo utilizan.		
16. Se desarrollan actividades específicas de acercamiento al mundo laboral (ferias, entrevistas, portales de empleo, Lanbide...).		
17. Tienen un Plan para responder a las necesidades esperadas en la fase de búsqueda de empleo.		
18. Están claras las responsabilidades para el acompañamiento en la búsqueda y mantenimiento de empleo ordinario.		



## Referencias





- AGUILAR, M.; LAPARRA, M. y CORERA, C. (1999): "La incorporación sociolaboral en el Plan de Lucha contra la Exclusión en Navarra", *Documentación Social*, 117-118, 189-236.
- ARÓSTEGUI, I.; ABIÉTAR, M.; MARTÍNEZ-RUEDA, N., y GALARRETA, J. (2018): "Analysis of external factors of employability in Work Integration Social Enterprises", en I. Academy (Ed.), 12th International Technology, Education and Development Conference (pp. 4614-4620). Valencia.  
<<https://doi.org/10.21125/inted.2018>>.
- ASKUNZE, C. (2016): "Empresas de inserción en la economía social. Herramientas para la inclusión sociolaboral social integration enterprises in the social economy. Tools for social and labour inclusion", *Revista Jurídica*, 29, 1-32.  
<[www.ciriec-revistajuridica.es](http://www.ciriec-revistajuridica.es)>.
- BECK, U. (1998): *La Sociedad del Riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- BLANCO, J.; KORTAJARENA, N. y ROMERO, V. (2015): *Modelo incluye, la apuesta por una atención de calidad en el ámbito de la inclusión social*. Emaus.  
<[www.emaus.com/informate/publicaciones](http://www.emaus.com/informate/publicaciones)>.
- BLUMENBERG, E. (2002): "On the Way to Work: Welfare Participants and Barriers to Employment", *Economic Developmental Quartely*, 16(4), 314-325.  
<<https://doi.org/10.1177/089124202237196>>.
- BOREHAM, N. (2004): "A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work", *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.  
<<http://firgoa.usc.es/drupal/files/Boreham-A Theory of Collective Competence.pdf>>.
- COONEY, K. (2015): *Social Enterprise in the United States: WISEs and Other Worker-Focused Models*. Liege. <[www.iap-socent.be/icsem-project](http://www.iap-socent.be/icsem-project)>.
- COQUE, J. y PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de Empresas de Inserción social*. Universidad de Oviedo, Oviedo. <[www.caidosdelcielo.org/ong/wp-content/uploads/MANUAL-EMPRESAS-INSERCIÓN-SOCIAL.pdf](http://www.caidosdelcielo.org/ong/wp-content/uploads/MANUAL-EMPRESAS-INSERCIÓN-SOCIAL.pdf)>.
- DE GRIP, A.; LOO, J. VAN y SANDERS, J. (2004): "The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics", *International Labour Review*, 143(3), 211-233.

- DÍAZ FONCEA, M.; MARCUELLO, C. y MARCUELLO, C. (2012): "Empresas sociales y evaluación del impacto social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.  
<[www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC\\_7508\\_Diaz\\_et\\_al.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/CIRIEC_7508_Diaz_et_al.pdf)>.
- DONOSO, T. y FIGUERA, M. P. (2007): "Niveles de diagnóstico en los procesos de inserción y orientación profesional", *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 5(11), 103-124. <[www.investigacionpsicopedagogica.org/revista/articulos/11/espanol/Art\\_11\\_153.pdf](http://www.investigacionpsicopedagogica.org/revista/articulos/11/espanol/Art_11_153.pdf)>.
- DUNN, A.; MAXWELL, N.; ROTZ, D.; SHOJI, M.; GROVER-ROYBAL, C.; HU, M. y MCELROY, J. (2016): *Social Enterprises: Doing Good While Doing Business* (Working Paper 42). Oakland, CA.
- FAEDEI & AERESS. (2014). *El acompañamiento en las empresas de inserción*. Madrid: FAEDEI & AERESS. Obtenido de <[www.faedei.org/images/docs/documento49.pdf](http://www.faedei.org/images/docs/documento49.pdf)>.
- FERNÁNDEZ, A.; GALARRETA, J. y MARTÍNEZ-RUEDA, N. (2007): *Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Proceso y herramientas*. Bilbao, Reas Euskadi-Proyecto Equal Lamegi.
- FERNÁNDEZ, R.; IMMERVOLL, H.; PACÍFICO, D. y THÉVENOT, C. (2016): *Faces of Joblessness: Characterising Employment Barriers to Inform Policy*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 192. Paris: OECD. <<https://doi.org/10.1787/5jlwvz47xptj-en>>.
- FOESSA (2014): *Informe sobre exclusión y desarrollo social en el País Vasco Resultados de la Encuesta sobre Integración y Necesidades*. <[www.caritasbi.org/cas/varios/informes/Informe\\_FOESSA\\_Pais\\_Vasco\\_29-10-2014.pdf](http://www.caritasbi.org/cas/varios/informes/Informe_FOESSA_Pais_Vasco_29-10-2014.pdf)>.
- FORRIER, A. y SELS, L. (2003): "The concept employability: a complex mosaic" *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.  
<[www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHRDM.2003.002414](http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHRDM.2003.002414)>.
- GALLASTEGI, A., y MARTÍNEZ-RUEDA, N. (2011): *La Mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción*. Bilbao, Gizatea.
- GIZATEA (2019). *Las Empresas de Inserción en el País Vasco. Memoria Social 2018*. Bilbao, Gizatea.  
<[www.gizatea.net/publicaciones/memoria-social-2018](http://www.gizatea.net/publicaciones/memoria-social-2018)>.

- GOBIERNO DE ESPAÑA (2007). Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las Empresas de Inserción. BOE núm. 299 Viernes 14 diciembre 2007.  
<[www.sepe.es/LegislativaWeb/verFichero.do?fichero=09017edb80039ed7](http://www.sepe.es/LegislativaWeb/verFichero.do?fichero=09017edb80039ed7)>.
- GOBIERNO VASCO (2008). Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de Empresas de Inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro.  
<[www.euskadi.eus/bopv2/datos/2008/11/0806515a.pdf](http://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2008/11/0806515a.pdf)>.
- GONZÁLEZ BARRIGA, J. R. (2003): "Introducción y Marco Jurídico de las Empresas de Inserción Laboral", *Acciones e Investigaciones Sociales*, 18, 89-101.
- GREGG, P. (2008): Realising Potential: A Vision for Personalised Conditionality and Support An independent report to the Department for Work and Pensions.  
<[www.dwp.gov.uk/welfare](http://www.dwp.gov.uk/welfare)>.
- GUILLERA, S. y CHISVERT, M. J. (2018): *Acreditación de competencias profesionales. Guía para Empresas de Inserción*. Madrid: AERESS y FAEDEI.
- LLINARES, L. I.; ZACARÉS, J. J. y CÓRDOBA, A. I. (2016): Discussing employability: current perspectives and key elements from a bioecological model. *Employee Relations*, 38(6), 961-974. <<https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0145>>.
- MARSICK, V. J., Y WATKINS, K. E. (2001): "Informal and Incidental Learning", *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.  
<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ace.5>>.
- MARTÍNEZ-RUEDA, N., GALLASTEGI, A., y YÁNIZ, C. (2012). *Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las Empresas de Inserción*. Bilbao, Gizatea.
- MARTÍNEZ-RUEDA, N., y GALARRETA, J., y ARÓSTEGUI, I. (2018): Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad en las Empresas de Inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (94), 123-154. <<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12697>>.
- MARTÍNEZ-RUEDA, N., y ALVAREZ DE EULATE, L. (2015): "Mejorando los procesos de acompañamiento en las Empresas de Inserción: una experiencia de colaboración entre Gizatea y la Universidad de Deusto", *Lan Harremanak*, 29(2), 236-244. <<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>>.
- MCQUAID, R. W., y LINDSAY, C. (2005): "The Concept of Employability", *Urban Studies*, 42(2), 197-219. <<https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>>.

- MÉDA, D. (1998): *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- MIEDES, B. (2002): *Empresas de inserción, el caso andaluz*. Huelva: Observatorio Local de Empleo, Universidad de Huelva.
- NGA, A. y CHAN, W. (2015): "Social support for improved work integration Perspectives from Canadian social purpose enterprises", *Social Enterprise Journal*, 11(1), 47-68. <<https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2014-0033>>.
- O'CONNOR, P. y MEINHARD, A. (2014). Work Integration Social Enterprises (WISEs): Their Potential Contribution to Labour Market (Re-)Integration of At Risk Populations. Working Paper Series. Toronto. <[www.ryerson.ca/cvss/working\\_papers](http://www.ryerson.ca/cvss/working_papers)>.
- PÉREZ ERANSUS, B. (2015): "La evolución del empleo y del trabajo en un mundo globalizado. Cambios culturales y alternativas", *Documentación Social*, 178, 15-36.
- PIORE, M. J. (1983): "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo", en L. Toharia. (comp.): *El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones* (pp. 193-221). Madrid: Alianza Editorial.
- RAMOS, R.; SURIÑACH, J. y ARTÍS, M. (2009): La efectividad de las políticas activas de mercado de trabajo para luchar contra el paro. La experiencia de Cataluña (IREA Working Papers 2009/19). <[www.ub.edu/irea/working\\_papers/2009/200919.pdf](http://www.ub.edu/irea/working_papers/2009/200919.pdf)>.
- RETOLAZA, J. L.; ROQUEÑI, RUIZ, M. y ARAUJO, A. (2007): "Factores estratégicos de éxito de las Empresas de Inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 61-89.
- SANTOS ORTEGA A.; POVEDA ROSA M. (2002): *Trabajo, Empleo y Cambio Social*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- SCHALOCK, R. L. y VERDUGO, M. A. (2003): *Calidad de Vida. Manual para profesionales de la Educación, Salud y Servicios Sociales*. Madrid: Alianza Ed.
- SERRANO PASCUAL, A. (2000): "El concepto de empleabilidad en la estrategia europea de lucha contra el desempleo: Una perspectiva crítica", *Revista Del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (21), 137-150.
- SIIS. (2011): *Activación y derecho a la inclusión en el marco de las políticas de empleo y de garantía de ingresos en la CAPV*. San Sebastián, SIIS. <[www.sis.net/documentos/ficha/197806.pdf](http://www.sis.net/documentos/ficha/197806.pdf)>.

- SUÁREZ, B. (2016): "Empleabilidad: análisis del concepto", *Revista de Investigación En Educación*, 14(1), 67-84. <<http://webs.uvigo.es/reined/>>.
- THIJSEN, J. G.; VAN DER HEIJDEN, B. I. y ROCCO, T. S. (2008): "Toward the employability–link model: current employment transition to future employment perspectives", *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- URTEAGA, E. (2009): "La política de inserción por la economía en Francia", *Acciones e Investigaciones Sociales*, 27, 195-216. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3171117>>.
- WEHMEYER, M. L.; BUNTINX, W. H. E.; LACHAPELLE, Y.; LUCKASSON, R. A.; SCHALOCK, R. L.; VERDUGO, Á.; ... YEAGER, M. H. (2010): "El constructo de discapacidad intelectual y su relación con el funcionamiento humano", *Siglo Cero*, 39(3), 5-18. <<http://sid.usal.es/idocs/F8/ART10928/constructo.pdf>>.
- WILLIAMS, S.; DODD, L.; STEELE, C. y RANDALL, R. (2015): "A systematic review of current understandings of employability", *Journal of Education and Work*, 29(8), 877-901. <<https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1102210>>.





**Anexos**





## Anexo I.

### Cuestionario de Factores Externos de Empleabilidad (CUFEE)

Coordinación: Natxo Martínez-Rueda (UD), Javier Galarreta (UPV),  
Igone Arostegui (UPV)

Mayo 2017

El objetivo de esta herramienta es evaluar las características y factores de las Empresas de Inserción que tienen alguna influencia en el desarrollo de la empleabilidad de las personas. La escala recoge la opinión del profesional sobre el grado en que determinadas características o prácticas de la empresa y el puesto de trabajo están presentes o se desarrollan en la EI.

Estima de 1 a 5 el grado en que las siguientes afirmaciones se dan en tu Empresa de Inserción, sabiendo que 1 es muy bajo y 5 muy alto

1. Comparada con otras empresas del sector, el nivel de desarrollo tecnológico (maquinaria y complejidad de los procesos de trabajo) es	1	2	3	4	5
2. El nivel de la maquinaria y los útiles de trabajo comparados con una empresa tipo del sector son	1	2	3	4	5
3. Comparada con otras empresas del sector, su nivel de desarrollo organizativo es	1	2	3	4	5
4. El nivel de exigencia productiva es	1	2	3	4	5
5. La disposición y uso de manuales de procesos y procedimientos es	1	2	3	4	5
6. El grado en que se dispone de certificaciones de calidad es	1	2	3	4	5

Indica en las siguientes afirmaciones, el nivel de acuerdo con que las siguientes actividades se realizan en la EI (1 desacuerdo, 5 acuerdo)

7. Se realiza un seguimiento de las personas que salen de la EI hasta 3 años después de su salida	1	2	3	4	5
8. La EI –o la entidad promotora- realiza de forma regular y sistemática actividades de intermediación (bolsas de trabajo, información de ofertas...)	1	2	3	4	5

## El acompañamiento en las Empresas de Inserción

9. La Entidad Promotora o la Empresa de Inserción realizan actividades regulares y sistemáticas de prospección y búsqueda de oportunidades de empleo	1	2	3	4	5
10. La Entidad Promotora o la Empresa de Inserción participan regularmente en ferias o eventos de su sector	1	2	3	4	5
11. Las Empresas del sector se ponen en contacto con la Entidad Promotora o la Empresa de Inserción para buscar candidatos	1	2	3	4	5
12. Dentro de su sector profesional, la EI es conocida	1	2	3	4	5
13. Los puestos de trabajo son equivalentes a otros en el mercado ordinario	1	2	3	4	5
14. Los puestos de trabajo tiene equivalentes en el catálogo de cualificaciones profesionales	1	2	3	4	5
15. Hay demanda de ese tipo de puestos en el mercado ordinario	1	2	3	4	5
16. La mayoría de las PTI encuentran trabajo en ocupaciones equivalentes o relacionadas con el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
17. Hay posibilidad de continuar la carrera profesional en la propia empresa	1	2	3	4	5
18. El Puesto de Trabajo facilita el desarrollo de competencias y actitudes para la creación de empresa o negocio propio	1	2	3	4	5
19. La EI dispone de diferentes puestos de trabajo con variedad de tareas y funciones	1	2	3	4	5
20. Cada PTI desempeña diferentes puestos de trabajo en su itinerario	1	2	3	4	5
21. Cada PTI realiza su trabajo en diferentes emplazamientos o centros de trabajo en su itinerario	1	2	3	4	5
22. Los puestos de trabajo permiten un desarrollo progresivo de competencias a lo largo de los 3 años	1	2	3	4	5
23. La EI proporciona una formación previa a la incorporación al puesto	1	2	3	4	5

Indica el nivel de exigencia del puesto de trabajo (1 desacuerdo, 5 acuerdo)

24. Ritmo	1	2	3	4	5
25. Calidad (precisión, cuidado)	1	2	3	4	5
26. Responsabilidad	1	2	3	4	5
27. Autonomía	1	2	3	4	5
28. Iniciativa	1	2	3	4	5
29. Atención al público	1	2	3	4	5

30. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

Indica el nivel de las competencias exigibles en el puesto (1 desacuerdo, 5 acuerdo)

31. Competencias Personales	1	2	3	4	5
32. Competencias Socio-laborales	1	2	3	4	5
33. Competencias Técnico-profesionales	1	2	3	4	5

Indica el grado en que las siguientes prácticas se desarrollan de forma sistemática en tu EI, sabiendo que (1 desacuerdo, 5 acuerdo)

34. Los procedimientos de trabajo están formalizados (hay manual de procesos, fichas de registro del trabajo)	1	2	3	4	5
35. Hay una sistematización de los procesos productivos, con procesos de trabajo claros y bien definidos que se siguen regularmente, (aunque no estén documentados)	1	2	3	4	5
36. Hay documentos y recursos de apoyo al desempeño de trabajo (cárteles, gráficos, fichas...)	1	2	3	4	5
37. Se utilizan instrumentos (fichas, registros) para revisar la realización de las tareas	1	2	3	4	5
38. Hay un ambiente de trabajo colaborativo	1	2	3	4	5
39. Hay un apoyo entre compañeros (se dan ayudas, se animan...)	1	2	3	4	5
40. El trabajo en la EI se convierte en un contexto facilitador de relaciones personales	1	2	3	4	5
41. Los PTI con experiencia tienen funciones de apoyo a otros PTI	1	2	3	4	5
42. Hay prácticas específicas para desarrollar el apoyo y la ayuda entre compañeros	1	2	3	4	5
43. Las PTI tienen oportunidad de realizar tareas y asumir roles que signifiquen un desafío	1	2	3	4	5
44. Las PTI tienen oportunidad de observar otros puestos de trabajo	1	2	3	4	5
45. PTA y el PTP tienen una visión compartida del funcionamiento de la EI	1	2	3	4	5
46. Hay una buena coordinación y definición de funciones entre las PTA y PTP	1	2	3	4	5
47. Hay una buena coordinación y definición de funciones entre gerencia y las PTA y PTP.	1	2	3	4	5
48. Hay reuniones regulares con los PTI de planificación de las tareas y de formas de desarrollarlas	1	2	3	4	5

## El acompañamiento en las Empresas de Inserción

49. Hay espacio de participación para los PTI en la organización y evaluación de las tareas.	1	2	3	4	5
50. Hay espacio de participación para los PTI en el desarrollo social de la empresa (reuniones, asamblea, comisiones...)	1	2	3	4	5
51. Hay procedimientos para afrontar las situaciones de crisis o los conflictos de una forma constructiva	1	2	3	4	5
52. El Plan Personal es un documento de uso frecuente	1	2	3	4	5
53. Las PTI explican con claridad el sentido de su presencia en la EI	1	2	3	4	5
54. Las PTI son conscientes de sus objetivos personales o profesionales	1	2	3	4	5
55. Las PTI identifican el proceso de acompañamiento con sus fases y herramientas	1	2	3	4	5
56. Las PTP tienen una cualificación y orientación formativa que se muestra en sus descripciones y prácticas	1	2	3	4	5
57. Se desarrollan acciones formativas formales (curso, seminarios...)	1	2	3	4	5
58. Hay enseñanza específica de las tareas del puesto	1	2	3	4	5
59. Las PTI participan habitualmente en acciones formativas externas	1	2	3	4	5
60. Las PTI tienen oportunidad y apoyo para presentarse a la acreditación de competencias	1	2	3	4	5
61. En la primera fase en la EI ¿Hay una supervisión directa y regular de la tarea (diaria o semanal dependiendo del tipo de trabajo)?	1	2	3	4	5
62. En la fase de desempeño ¿Hay una supervisión directa y regular de la tarea (diaria o semanal dependiendo del tipo de trabajo)?	1	2	3	4	5
63. Las PTI se dirigen regularmente a los técnicos para consultar dudas, plantear dificultades sobre las tareas productivas	1	2	3	4	5
64. Se utilizan adaptaciones o ayudas técnicas para mejorar el aprendizaje o desempeño.	1	2	3	4	5
65. Regularmente hay retroalimentación del desempeño laboral por parte de las PTP/PTA	1	2	3	4	5
66. Se anima, estimula y reconoce frecuentemente el desempeño de las PTI	1	2	3	4	5
67. Se apoya a los PTI en el abordaje de problemáticas ajenas al puesto de trabajo	1	2	3	4	5
68. Se anima a las personas a plantear sus necesidades no laborales	1	2	3	4	5
69. Las PTI son informados regularmente de sus planes personales	1	2	3	4	5
70. Las PTI son los protagonistas de sus planes personales y son conscientes de lo que firman tanto en el diseño del plan, como en cada uno de sus seguimientos.	1	2	3	4	5

## Anexo II.

### MODELO INFORME DE COMPATIBILIDAD EXPEDIDO POR LANBIDE

El Servicio de Orientación de la oficina del Servicio Vasco de Empleo, LANBIDE

NOMBRE DE LA OFICINA \_\_\_\_\_

#### INFORMA

Que NOMBRE Y APELLIDOS DE LA PERSONA \_\_\_\_\_  
 con DNI/NIE N° DE DOCUMENTO \_\_\_\_\_ empezó a trabajar en la empresa de inserción  
 NOMBRE DE LA EMPRESA DE INSERCIÓN \_\_\_\_\_,  
 el FECHA DE INCORPORACIÓN A LA EI \_\_\_\_\_, para seguir un proceso de inserción laboral y social.

Actualmente se encuentra trabajando en esta empresa de inserción con un PORCENTAJE %  
 de jornada laboral siguiendo un itinerario de inserción adaptado a sus necesidades.  
 Desde el FECHA DE INICIO \_\_\_\_\_ hasta el FECHA DE FINALIZACIÓN \_\_\_\_\_ va a trabajar  
 en NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_,  
 empresa ordinaria, a un PORCENTAJE % de la jornada\*.

Considero conveniente compatibilizar los dos empleos, debido por una parte a que las empresas de inserción tienen como fin que los y las trabajadoras puedan insertarse en el mercado laboral ordinario y, por otra, es importante que la persona pueda continuar con la adquisición de competencias profesionales y finalizar su proceso de inserción sin ver perjudicados sus intereses ni el proceso formativo y de inserción social y laboral que inició en la empresa de inserción.

Y para que conste y surta los efectos oportunos donde proceda, expido este informe a petición de la persona interesada.

Lugar y fecha de expedición

Nombre de la orientadora

Sello de la entidad

---

\* La suma de las dos jornadas puede ser superior al 100%.

