

La Mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción



Aprendizajes de un seminario para el desarrollo de las competencias relacionales de sus profesionales

Asier Gallastegi
Natxo Martínez
(Coords.)



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

Colaboran:



La Mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción



**Aprendizajes de un seminario para el desarrollo
de las competencias relacionales de sus profesionales**

Asier Gallastegi
Natxo Martínez
(Coords.)



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

Equipo de elaboración

Esta publicación es el resultado del trabajo desarrollado durante 2011 por un grupo de técnicos y técnicas de acompañamiento y de producción pertenecientes a diferentes entidades promotoras de empresas de inserción en el País Vasco:

Iratxe Basterretxea (Fundación Peñascal)	Oihana Parada (Sarea Fundazioa)
Igone Bilbao (Asociación Lanberri)	Oscar Perea (Asociación Goiztiri)
Celia Bravo (Fundación Giltza)	Susana Porras (Cáritas Bilbao)
Roberto Escribano (Sartu Erroak)	Azucena Rollán (Asociación Lanberri)
Carmen Fernández (Fundación Integrando)	Pepe San José (Red Social Koopera/Asociación Lanberri)
Araitx Gojenola (Red Social Koopera)	Marivi San Juan (Sartu Erroak)
Rocío Gutierrez (IRSE - Álava)	Silvia Sanz (Servicios Sociales Integrados)
María Larrinaga (Fundación Peñascal)	Sonia Sarasua (Suspergintza)
Olympia López (Bagabiltza)	Amaia Sayas (Servicios Sociales Integrados)
Alba Martín (Fundación Integrando)	Miriam Serrano (Asociación Lanberri)
Imelda Martín (Sartu Zabaltzen)	Alaitz Solozabal (Sartu Zabaltzen)
Ander Monroy (Sartu Gaztaroa)	Begoña Zorraquín (Fundación Gizakia)

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

Natxo Martínez (Universidad de Deusto)
Asier Gallastegi (Consultor social)

La coordinación por parte de Gizatea, Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, fue desarrollada por:

Leire Álvarez de Eulate Bada

Gizatea

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

Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao
Tel.: 944 160 566 • Fax: 944 156 319
gizatea@gizatea.net
www.gizatea.net

D.L.: Bi-3203-2011

Ilustraciones: Txelu Balboa (www.colaborabora.org), Pernan Goñi (www.pernangoni.com)

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Traducción: Instituto Labayru

Impresión: Lankopi, S.A.



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta.

Licencia completa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es>

Índice

Presentación	5
1. Metodología utilizada	9
2. Algunas de las referencias de nuestra práctica	13
3. Personal técnico: perfiles profesionales en las empresas de inserción	17
4. Fases del proceso de acompañamiento y competencias profesionales	29
5. Terminamos con una imagen y algunos retos	59
6. Enlaces documentales y bibliografía	65

Presentación



En el marco de un seminario formativo sobre “competencias relacionales para el acompañamiento” un grupo de profesionales ha compartido sus experiencias y ha reflexionado sobre las maneras más adecuadas de acompañar a las personas en sus procesos de inserción profesional y social.

Este trabajo toma como referencia otro anterior¹ en el que, también en clave colaborativa, se hacía una propuesta acerca de cómo entender el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción y donde se aportaban algunas herramientas para facilitarlos.

El “Grupo de Trabajo de Acompañamiento a la Inserción” que funciona en la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, Gizatea, se ha planteado la necesidad de abordar, en clave formativa, los aspectos relacionales del proceso de acompañamiento tomando como referencia:

- La experiencia de los y las diferentes profesionales y los casos y situaciones concretas que abordan.
- Las fases del proceso de acompañamiento consensuadas en el Manual de Acompañamiento, analizando las prácticas profesionales.
- La revisión de las buenas prácticas identificadas en el Manual de Acompañamiento.
- Haciendo aportaciones que definan las competencias (técnicas, personales...) y las funciones del personal técnico de acompañamiento.
- Considerando la perspectiva de las personas usuarias.
- Con la idea de generar documentos y textos escritos que reflejen los aprendizajes del grupo.

En síntesis, se ha tratado de un proceso de formación en el que, partiendo de las experiencias de las personas participantes, se han desarrollado sus competencias profesionales, incidiendo en aquellos aspectos más relacio-

¹ MARTÍNEZ, N.; FERNÁNDEZ, A.; GALARRETA, J. (2007): *Manual de acompañamiento en las empresas de inserción. Una propuesta desde la práctica*. REAS, Bilbao.

nales y clarificando el perfil y las funciones del personal técnico de acompañamiento.

El texto recoge los principales aprendizajes y reflexiones que hemos hecho a lo largo del proceso de trabajo e incorpora la experiencia de las diferentes empresas y sus profesionales. El documento parte de la presentación de la metodología utilizada y de algunas referencias compartidas, para, al hilo de las diferentes fases del proceso de acompañamiento, realizar propuestas y sugerencias sobre la intervención. En cada uno de los apartados se presentan ejemplos, casos y situaciones que muestran experiencias de las diferentes empresas y profesionales.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han posibilitado la elaboración de esta publicación. A Asier Gallastegi y Natxo Martínez responsables de su redacción y de la dinamización de los seminarios que durante seis meses se han celebrado para reflexionar y enriquecer el trabajo de acompañamiento. A las personas que han participado en dichos seminarios: técnicos y técnicas de acompañamiento y de producción en empresas de inserción del País Vasco y por lo tanto protagonistas directas en esta labor. Y en especial, a Txelu Balboa y Pernan Goñi, por su colaboración desinteresada en la realización de las ilustraciones que acompañan y enriquecen este texto.

Gizatea
Noviembre de 2011

1. Metodología utilizada



Se ha trabajado en seis sesiones de 5 horas de duración cada una, de febrero a julio de 2011. Comenzamos introduciendo el trabajo, presentando el manual elaborado con anterioridad y las buenas prácticas que en éste se recogían. Desde esta información valoramos aquellos aspectos en los que nos gustaría profundizar para reforzar habilidades. En las cuatro sesiones siguientes abordamos cada una de las fases del proceso dentro de una empresa de inserción²: Acogida e incorporación, Actualización del proyecto profesional, Desempeño y mejora profesional y Transición al mercado ordinario. Hemos dedicado una última sesión a la elaboración de este documento que recoge los principales aprendizajes y reflexiones realizados.

Entre sesión y sesión nos comprometíamos a explorar la fase siguiente a través de tareas que buscaban aprender de la experiencia, conectar con necesidades personales, recordar nuestros ritmos para el cambio comparándolos con los que imponemos en las empresas de inserción, cuestionar nuestra propia mirada para adaptarla mejor a la complejidad.

El trabajo de puesta en común y construcción desde las tareas nos servía para dar el primer paso. Continuábamos con una exposición más teórica que a menudo recogía muchas de las aportaciones de la primera parte.

El resultado de cada encuentro generaba un acta que compartíamos junto a las presentaciones y los materiales utilizados, otros enlaces y algunas fotografías³.

² Aunque en el manual también se identifica una fase previa de acceso a la oferta de trabajo y selección, el trabajo del seminario ha partido del momento en el que un trabajador o trabajadora se incorpora a la empresa de inserción.

³ <http://gizateaseminario.wikispaces.com/>



2. Algunas de las referencias de nuestra práctica



De cara a comprender la perspectiva desde la que realizamos el acompañamiento presentamos, de forma resumida, algunas de las premisas que ayudan a orientar nuestro trabajo:

- Entendemos el acompañamiento como un modelo de intervención 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 recursos y programas.
- Este modelo de intervención se concreta en una metodología que toma como referencia un círculo continuo de balance, acuerdo, acción, seguimiento y, de nuevo, balance.
- El trabajo de acompañamiento se realiza en torno a los dos ejes interconectados que caracterizan a las empresas de inserción: el desempeño laboral y la mejora de la empleabilidad.
- Entendemos el acompañamiento como un proceso único que se realiza desde la organización en su conjunto y que, por tanto, es una responsabilidad compartida entre todos los perfiles profesionales de la empresa –personal técnico de producción, de acompañamiento, gerencia–. Cada perfil, desde sus funciones específicas, es corresponsable del proceso de acompañamiento. En consecuencia, las formas concretas de establecer la colaboración entre ellos se convierten en un aspecto crucial a considerar.
- La lectura en positivo de las personas como una cuestión clave en el desarrollo de todo el proceso y condición de posibilidad de los avances personales y profesionales.
- Las fases del acompañamiento son una referencia compartida: Selección, Acogida, Actualización del proyecto profesional, Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y Transición. Las fases se adaptan y concretan de formas diferentes en función de empresas y personas.

- Los diferentes tipos de competencias a desarrollar (técnicas o específicas, sociolaborales y personales) que se definen en el Manual de Acompañamiento, también son una referencia compartida y nos ofrecen un esquema claro desde el que ordenamos nuestro trabajo.



3. Personal técnico: perfiles profesionales en las empresas de inserción



Las empresas de inserción son un recurso de inserción laboral que, a pesar de contar con una experiencia relativamente breve en nuestro contexto, se han convertido en una realidad cuantitativa y cualitativamente relevante⁴.

En la medida que las empresas de inserción ofrecen de manera integrada servicios y bienes diversos y se mueven en la necesidad de hacer compatible la dimensión productiva con la dimensión social, requieren de diversos perfiles profesionales. Aunque, como hemos comentado, el proceso de acompañamiento es una labor compartida del conjunto de profesionales, el personal técnico de producción es responsable del proceso productivo y del acompañamiento en el puesto de trabajo. Por su parte, el personal técnico de acompañamiento es responsable de los aspectos formativos y de desarrollo socioprofesional.

Como abordaremos en otro apartado del texto, a menudo el reparto de tareas, y el equilibrio entre producción y proceso personal, entre una figura técnica y otra, es una de las claves para entender los procesos en la empresa de inserción. En este equilibrio entre ambas dimensiones, la dirección o gerencia de la empresa también juega un papel importante.

La diversidad existente de empresas de inserción hace que encontremos también diferentes formas de organizar el trabajo del personal técnico de acompañamiento y producción.

⁴ 41 empresas con una plantilla media de 606 empleos, 379 personas en inserción en el 2009 y con un 75% de personas que acceden al mercado laboral. Gizatea (2010): *Memoria Social 2009. Las Empresas de Inserción en el País Vasco*. Gizatea, Bilbao.

Cuadro 1. Algunos de los perfiles profesionales en las empresas de inserción

Técnica 1: M^a Estrella Serrano, técnica de acompañamiento a la producción.
El: Alkar Biziz. Entidad promotora: Lanberri.

“Orquestando las siguientes funciones”:

Responsable del proceso productivo de la línea de Cuidado Infantil, KUTTUN:

- Planificar, organizar y gestionar el desarrollo del trabajo diario en el centro de cuidado infantil: servicio estable anual.
- Elaborar herramientas de trabajo de Kuttun: protocolos, registros, fichas de seguimiento, etc.
- Recogida y gestión de demandas de servicios: presupuestos, cuidadoras y cuidadores, supervisión de espacios de realización, materiales, etc.
- Gestión bolsa de empleo para cubrir servicios puntuales.
- Gestión de necesidades y realización de pedidos y compras.
- Coordinación con clientela.
- Coordinación con área de administración: contrataciones, control de gastos, facturación.
- Comercial: book comercial, entrevistas, seguimiento, negociación, etc.

Acompañamiento en el puesto de trabajo, de una cuidadora infantil:

- Responsable de la formación interna de la persona en inserción, relativa a las competencias técnicas específicas del puesto de trabajo concreto.
- Supervisión del trabajo de la cuidadora infantil en proceso de inserción: tareas de atención directa con menores, tareas de atención indirecta y tareas de cuidado y mantenimiento de las instalaciones.
- Diagnósticos y planes de intervención directa con menores en estancias estables.
- Seguimiento y/o supervisión del trabajo de las cuidadoras “puntuales”, contratadas en la realización de servicios externos.
- Participación en la elaboración conjunta del diagnóstico con el educador o la educadora, plan de trabajo y fichas de seguimiento de la persona en proceso de inserción.

Las y los técnicos de inserción...



...consideramos que nuestro trabajo es importante...

...pero a veces, también...

NOS SENTIMOS ASI:



Técnico 2: Ander Monroy, técnico de acompañamiento a la inserción.

El: Euskal Postalred. Entidad promotora: Sartu Gaztaroa.

Realizo la labor de acompañamiento en la Empresa de Inserción Euskal Postalred S.L., en la que la entidad promotora es Sartu Gaztaroa, responsable de los procesos de acompañamiento a la inserción.

El sector de actividad al que se dedica la empresa es el reparto de correspondencia privada y publicidad. Actualmente la empresa cuenta con 50 puestos de inserción, trabajando en su gran mayoría como repartidoras a pie. Yo realizo el acompañamiento a la inserción con 34 de ellas, y mi jornada está dedicada exclusivamente a este trabajo.

Del acompañamiento con las 16 personas restantes, se encarga una compañera que está a media jornada.

La frecuencia de los seguimientos dependerá de la fase del proceso en la que se encuentre la persona, siendo en la acogida y la transición donde más tutorías se realizan (incluso en algunos casos semanales, si se considera oportuno). En las fases restantes, dependerá de la situación de cada persona pero mínimo se realiza una tutoría mensual.

Técnica 3: Rocío Gutiérrez, ex-técnica de acompañamiento a la inserción.

El: Amaya Digital, Garbinguru y Zabaltegi. Entidad promotora: IRSE Álava.

Durante los últimos cinco años, he venido desarrollado funciones relativas al puesto de técnica de acompañamiento a la inserción socio-laboral en un grupo de empresas de inserción ubicadas en la zona de Vitoria-Gasteiz, Álava.

Esta agrupación a la que hago referencia, consiste en tres empresas dedicadas a sectores distintos, con similares estructuras internas y compuestas de diferentes trabajadores y trabajadoras entre sí, salvo en el caso de la figura de la técnica de acompañamiento a la inserción que es común a las tres empresas de inserción. Están internamente coordinadas por mediación de las tres gerencias.

1ª empresa: sector de hostelería.

- 8 personas trabajadoras de inserción.

2ª empresa: sector de jardinería.

- 8 personas trabajadoras de inserción.

3ª empresa: sector de las artes gráficas.

- 5 personas trabajadoras de inserción.

Teniendo en cuenta la situación, mi labor como técnica de acompañamiento a la inserción generalmente ha sido común a las tres empresas de inserción en lo que al seguimiento individualizado (tutorías presenciales o contacto telefónico) y a la impartición de formación socio-personal y socio-laboral de las personas trabajadoras se refiere. Del mismo modo, dada la particularidad de cada sector y los perfiles coincidentes en cada empresa, en ocasiones, me he encontrado con la necesidad de adaptar más específicamente las actuaciones, para la obtención de mejores resultados en los itinerarios de inserción sociolaboral.

En las tres empresas, me ha correspondido realizar el proceso de selección para la incorporación de nuevos trabajadores y trabajadoras, el propio seguimiento y la preparación de las personas para la salida al mercado laboral normalizado, mediante formación individualizada de búsqueda de empleo.

Técnica 4: Marivi San Juan, gerente y técnica acompañamiento a la inserción.

El: Amuitz Berrikuntzak y Amuitz Margotu Berriak. Entidad promotora: Sartu Erroak.

El objetivo es conciliar los dos intereses de las EI: el profesional (para ser una empresa competitiva y poder seguir subsistiendo en el mercado) unido al perfil del técnico de producción, con el social (si no, no seríamos empresa de inserción) unido al perfil del técnico de acompañamiento. Y los dos se complementan.

El personal técnico de acompañamiento no podemos estar ajenos a la vertiente productiva. Somos agentes activos de los procesos de acompañamiento pero debemos escuchar y entender la parte productiva. Sin la una, no tiene sentido la otra y viceversa.

Para mí lo más interesante sería que la misma persona tuviese los dos papeles, pero a veces, la mayoría, no es posible, así que los técnicos/as de acompañamiento tienen una doble labor: por un lado la puesta en marcha de procesos de acompañamiento de las personas de inserción, y por otro hacer valer al técnico de producción como elemento clave de este tipo de empresas. Un elemento clave que se traduce en conseguir que cada una de las personas de inserción avance en este proceso de aprendizaje y de adquisición de competencias personales y profesionales. Además de que vean el doble cometido de las EI. ¿Cómo? Participando en cada uno de los pasos que se dan:

- Pasos previos a la selección: escuchando a la persona técnica de producción sobre qué perfil buscamos según el momento en el que se encuentre la empresa (necesidades productivas, búsqueda del equilibrio).
- En la selección propiamente dicha: que la decisión sobre qué persona es seleccionada también sea su decisión, y que sea partícipe de otro tipo de argumentos (como necesidades reales del recurso): decisión compartida.
- En el desarrollo del proyecto profesional: que sea participada por ambas vertientes. Si la persona progresa adecuadamente, normalmente, no hay conflicto de intereses entre la persona técnica de producción y la de acompañamiento, pero si no progresa adecuadamente, estrechar la relación entre ambos perfiles para analizar qué pasa y toma de decisiones consensuadas.

En definitiva los puestos de producción y de acompañamiento están definidos pero deben de funcionar bajo el prisma de la escucha, la colaboración y la valoración de cada una de las personas profesionales que interviene para que esa conciliación de intereses funcione. Aquí entra un tercer y fundamental elemento, la figura de la gerencia, la cual tiene una visión general tanto de la marcha como de los objetivos y fin de la empresa. Una visión muy interesante y que debe unir esas dos vertientes, en ocasiones enfrentadas.

Como aparece en algunas de las descripciones anteriores, el trabajo del personal técnico de las empresas se mueve en un terreno novedoso pero complejo en el que es necesario articular procesos personales con procesos organizativos en un terreno de juego marcado por la exigencia en un mercado competitivo. Esto hace que las conexiones entre esos procesos no siempre sean fáciles y lleve a los y las profesionales a desempeñar diversas funciones tratando de articular y coordinar niveles, lógicas y personas distintas.

Esta complejidad y necesidad de articulación entre aspectos diferentes nos evoca la imagen de “mujeres orquesta”⁵ que tienen que atender a muchas tareas en espacios breves de tiempo.

Cuadro 2. ¿Cómo estamos los y las profesionales?

“Estamos creciendo, aunque algunos llevamos más tiempo y otras tenemos menos experiencia. Somos diversos en cuanto a funciones, tipos de empresas... pero compartimos que nos movemos en terrenos complejos, con elementos en tensión entre ellos, con la necesidad de considerar aspectos y clientes diversos de manera simultánea. A veces sentimos que vamos muy rápido y que estamos algo solas... nos sentimos cansadas al final de los procesos.

Necesitamos reflexionar, compartir y contrastar. En definitiva, aprender de nuestras experiencias, preocupaciones e inquietudes, para analizándolas, ampliar nuestras formas de hacer, mejorar y ajustar nuestros métodos y estrategias. También queremos innovar y así, ganar en ilusión. Y queremos hacerlo desde lo concreto, desde el día a día”.

Acta de la primera sesión del Seminario

En este marco general, podemos identificar algunas fortalezas y debilidades en nuestro desempeño profesional, tomando como referencia las diferentes fases del proceso de acompañamiento. En el cuadro siguiente, se presentan algunas de ellas:

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades del desempeño de los y las profesionales

Fase	Qué sabemos hacer	Qué nos cuesta
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en el concepto, en la idea de El. • Realizar la selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver a todas las personas candidatas adecuadas para el puesto sin saber informarme adecuadamente de si el recurso de El le interesa o no a la persona.

⁵ El 83% de las personas que han participado en el seminario han sido mujeres.

Acogida	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de acogida muy estructurada. • Creación del vínculo. • Acogida desde la escucha activa. • Capacidad de empatizar con la persona. • Acogida. Cercana. Empatía. Escucha. Paciencia. Desarrollo profesional yendo más allá del tecnicismo. Roce y calidad humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la persona a comprender el significado y objetivos de una EI para que cuando llegue la fase de transición, no haya equívocos, sobre el final en la EI. • Conocer a las personas en poco tiempo.
Proyecto Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el itinerario. • Capacidad para ver e implicar a otras figuras profesionales tanto internas de la propia EI (personal técnico de producción) como externas (psicólogas, trabajadoras sociales...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y cumplir los itinerarios. • Al elaborar el proyecto profesional, cuando la persona se bloquea, no saber cómo trabajarlo. • Cuando los objetivos laborales que se definen en el plan de trabajo, no coinciden con el puesto de trabajo que se esta desarrollando.
Desempeño y empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el trabajo salga. • Plantear acciones concretas alcanzables y disponer de tiempo y oportunidades para descubrir que es posible. • Clarificar cuáles son sus funciones y que se cumplan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seguimiento. • No saber como reconducir y seguir acompañando a una persona que acepta el compromiso de la EI pero que no cumple sus responsabilidades.

Transición	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer herramientas y técnicas de búsqueda de empleo. • Finalizada relación contar con servicio: referencia puntual. 	<ul style="list-style-type: none"> • No llegar a hacer acompañamiento sino orientación y no es lo mismo. • Motivación y búsqueda activa de empleo. • Dificultades de motivación con aquellas personas menos receptivas sobre todo en la fase de transición al mercado laboral. • Calibrar el nivel de presión en la búsqueda de empleo. • Falta contactar con empresas. • Frustración por no conseguir objetivo final: incorporación al mercado laboral. • Sentimiento de un trabajo inacabado cuando no se insertan en el mercado ordinario.
------------	---	--

Como se puede apreciar, damos importancia a presentar con claridad las características y compromisos de la empresa de inserción, aunque no siempre sea sencillo. Nos vemos competentes en la relación, en la escucha y en establecer vínculos con las personas, aunque nos resulta más complejo cuando las expectativas de las personas no encajan con los objetivos de la empresa. Sabemos diseñar itinerarios con las personas, aunque no siempre sabemos facilitar su desarrollo. Sabemos establecer pactos y acuerdos para el desarrollo del trabajo. La fase de transición aparece como la que más preocupa. De todas formas hay que matizar que la situación es diferente según colectivos.

Estamos siempre pendientes de encontrar un equilibrio entre la comprensión de la historia que las personas traen con las exigencias de las responsabilidades. La siguiente historia nos refleja.

Cuadro 4. Un cuento que nos refleja

Un día crudísimo de invierno, en el que el viento silbaba cortante, unos puerco-espines se apiñaban, en su madriguera, lo más estrechamente que podían.

Pero resultaba que, al estrecharse, se clavaban mutuamente sus agudas púas.

Entonces volvían a separarse; pero el frío penetrante los obligaba, de nuevo, a apretujarse.

Volvían a pincharse con sus púas, y volvían a separarse.

Y así una y otra vez, separándose, y acercándose, y volviéndose a separar, estuvieron hasta que, por fin, encontraron una distancia que les permitía soportar el frío del invierno, sin llegar a estar tan cerca unos de otros como para molestarse con sus púas, ni tan separados como para helarse de frío. A esa distancia justa la llamaron urbanidad y buenos modales.

Los puerco-espines de A. Schopenhauer.



4. Fases del proceso de acompañamiento y competencias profesionales



Píldoras contra la sed

*Era un vendedor de píldoras perfeccionadas
que calman la sed. Se toma una por semana
y no se siente más la necesidad de beber.*

¿Por qué vendes eso? – dijo el principito.

*– Es una gran economía de tiempo – dijo el vendedor. –
Los expertos han hecho cálculos. Se ahorran cincuenta
y tres minutos por semana. [...]*

*Yo – se dijo el principito –
si tuviera cincuenta y tres minutos para gastar,
caminaría lentamente hacia una fuente...’*

Antoine de Saint-Exupéry en el *El Principito*

La vida es una sucesión continua de momentos. Si estos “aquí y ahora” fueran fotografías, en realidad serían fotogramas de una película. La definición de fases tiene el objetivo de analizar y profundizar en los matices que hacen especial cada punto de la secuencia, descubriendo las actitudes y herramientas que ponemos en marcha y aprendiendo de éstas. En este sentido, las fases no se corresponden con marcos temporales cerrados, sino con una referencia que nos invita a identificar algunas experiencias y oportunidades que, de modo secuenciado, es conveniente facilitar o generar a lo largo del proceso. En consecuencia, estas experiencias adquieren todo su sentido en la medida que se conectan y articulan entre ellas desde el significado vital que las personas les dan.

Somos conscientes de la necesidad de abordar el proceso en su totalidad para entender las implicaciones y relaciones entre todos los elementos que participan en el mismo.

Desde esta certeza combinamos ambas perspectivas eligiendo, como esquema para el seminario y este texto, el índice de fases. En este apartado, por tanto, recogemos, al hilo de las diferentes fases, aquellas competencias y cuestiones para facilitar cada uno de los momentos.

4.1 La incorporación y acogida

La incorporación de una persona a la empresa de inserción es un momento especialmente importante (sólo tenemos una ocasión para causar una buena impresión). Es además un momento en el que las personas, por la situación en la que se encuentran (incertidumbre, desconocimiento...), están más predispuestas, en principio, a incorporar nuevos aprendizajes. Por otra parte, es también un momento de estrés, inseguridad y miedos. En consecuencia es un periodo con oportunidades y también con amenazas.

En este sentido, es importante que la fase de incorporación funcione como “prototipo” del conjunto de procesos a desarrollar, es decir, que haya ocasión de ensayar el proceso metodológico básico (balance-acuerdos-acción-seguimiento-balance). El prototipo tendría que incorporar “a escala” el proceso de acompañamiento.



La fase de incorporación puede ser observada desde diferentes perspectivas: la persona en inserción, la empresa, los y las profesionales, el grupo-equipo de trabajo). Desde cada punto de vista podemos apreciar cosas diferentes y nos llevan a reflexiones diversas.

Por ejemplo, desde los y las profesionales serán muy relevantes los juicios que hacemos de las personas, las primeras hipótesis de trabajo la posición que ocupamos frente a la otra persona... Desde la organización puede ser relevante asegurar el funcionamiento organizativo o la incorporación de los valores de la empresa. Desde el punto de vista de la persona será importante su estado emocional, las expectativas que trae a la empresa. El grupo-equipo de trabajo es también relevante: cómo recibe a quienes se incorporan, qué papel tiene en el proceso formal.

Desde el punto de vista de las personas, la incorporación la entendemos como un proceso de socialización organizacional (aprendizaje de actitudes, comportamientos, valores y representaciones para desenvolverse). Nos remite a la asunción de un rol –en nuestro caso profesional–. Este tema tiene repercusiones en las empresas de inserción en cuanto a que el aprendizaje del rol forma parte de las finalidades de la empresa. También nos remite a las dificultades en la definición del rol de persona en inserción: trabajadora, aprendiz, alumna, tutelada... En este sentido, las personas en proceso de inserción afrontan el reto de clarificar su posición y eso se puede facilitar explicitando con claridad y coherencia nuestras expectativas –minimizando la ambigüedad de rol–.

La acogida, por tanto, nos remite a las actuaciones organizacionales –que lógicamente implican a todos sus profesionales– que facilitan la incorporación exitosa de las personas.

Cuadro 5. Descripción de un proceso de acogida

Ander Monroy, técnico de acompañamiento a la inserción.

El: Euskal Postalred. Entidad promotora: Sartu Gaztaroa.

Las primeras semanas en la empresa son claves para crear los “cimientos” necesarios de cara a que la persona se adapte al nuevo entorno laboral, entienda lo que implica estar en una empresa de inserción y pueda realizar posteriormente un proceso de inserción exitoso.

En Euskal Postalred la fase de Acogida está organizada de la siguiente manera: en primer lugar, nos reunimos con la persona antes de que comience su contrato y se le da información importante relacionada con la empresa y el proceso de inserción. Esta información viene recogida en una serie de documentos, que llamamos el “Kit de Acogida”. Algunos de estos documentos son: datos relevantes de la empresa (teléfonos, direcciones, nombres, estructura de la empresa, etc.), el convenio del sector de reparto, una guía realizada por la empresa sobre el reparto, un documento explicativo sobre el proceso de inserción y sus fases, y un documento explicativo sobre la entidad promotora. Se presentan los diferentes documentos, para que la persona antes de comenzar a trabajar pueda tener más información y eso influya en que pueda estar más segura y tranquila.

Una vez que ha comenzado a trabajar, comienza un periodo en el que la persona sale a repartir junto con una formadora, y va adquiriendo las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de la actividad. A su vez, se van realizando tutorías de acompañamiento con una frecuencia quincenal, en las que ahora con más detalle se van tratando los diferentes documentos aportados el primer día, así como otras dudas e inquietudes que le puedan ir surgiendo a la persona.

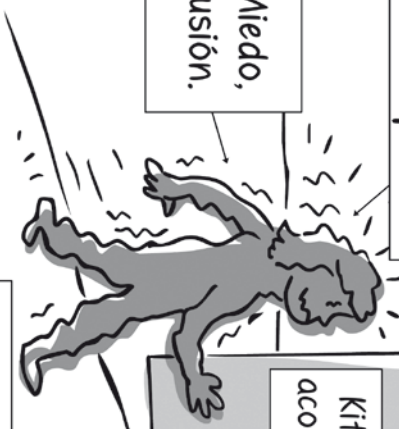
Por tanto, entendemos la incorporación como socialización profesional –al menos como una fase clave– y la acogida como el conjunto de estrategias y

INCORPORACION Y ACOGIDA

!Momento más importante!

Persona que se incorpora.

Miedo, ilusión.



!BIENVENIDA!

Kit de acogida.



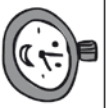
Dar información sin aturullar.

Escuchar

Protocolos de acogida.



Dedicarle tiempo de calidad



~~Acogedor ...~~
Pero no tanto como para querer quedarse.



acciones que la organización –en nuestro caso la empresa de inserción– desarrolla para facilitar esa incorporación⁶. En este sentido, la acogida la concebimos de una manera bastante más amplia que el momento específico de recepción de la persona. En consecuencia una primera pregunta es qué tipo de estrategias utiliza la organización para socializar a sus nuevos miembros. ¿Es acogedora la empresa? Es decir ¿dispone de estrategias eficaces para responder a los diferentes agentes implicados (por lo menos persona, organización, profesional)?

Para analizar nuestras prácticas de acogida podemos utilizar algunas dimensiones⁷. Podemos preguntarnos por la medida en que nuestra acogida la tenemos previamente planificada, incluso con algunos protocolos específicos o, por el contrario, la hacemos de manera flexible o improvisada. También podemos valorar si participan varias personas en la acogida o es una tarea que hace una sola persona, si incluye o no algunas acciones colectivas y si se desarrolla en espacios públicos o privados⁸.

Planificada - Improvisada
Protocolizada - Flexible
Fija - Variable
Colegiada - Unipersonal
Pública - Privada
Colectiva - Individual
Formal - Informal
Serial - Disyuntiva
Institucionalizada - Personal
Cultural - Estructural

Estas dimensiones nos pueden ser de utilidad para analizar nuestras prácticas, evaluar su impacto en las personas y en la organización y reajustar algunas acciones de acogida. En cualquier caso, las dimensiones, no son buenas o malas en sí, sino en función del impacto que producen en las personas y en la organización en base a nuestros objetivos.

Para mejorar las práctica de acogida –como de otras vertientes del acompañamiento–, nos resulta interesante preguntar a las personas en proceso de

⁶ Ver vídeo de un ejemplo de acogida www.youtube.com/watch?v=N_TIXlo1YUQ

⁷ TEIXIDÓ, J. (2009): *La acogida al profesorado de nueva incorporación*. Graó, Barcelona.

⁸ Se pueden buscar algunas de estas dimensiones en el vídeo anterior y sacar conclusiones. Luego se puede probar a analizar la acogida en la propia entidad.

inserción acerca de cómo han vivido su incorporación a la empresa, que les ha ayudado y qué no, y que les hubiera gustado que ocurriera. Recogiendo sus aportaciones, aprendemos a mejorar nuestra práctica.

Cuadro 6. Una trabajadora en inserción nos cuenta su experiencia de acogida

Amaia Sayas, técnica de acompañamiento a la inserción.

El: Euskarri. Entidad promotora: Servicios Sociales Integrados.

Relato de una conversación con una de las personas con las que trabajan, explorando esta fase.

“La primera persona que me atendió, antes de empezar a trabajar, fue Blanca (la responsable del Programa), quien me explicó bien, pero acabé un poco aturullada porque recogí tanta información sobre el contrato, el teléfono de empresa... En el momento inicial recogí toda la información, pero luego en casa, tranquila, comencé a asimilarla.

Después estuve con Idoia, mi coordinadora, quien me informó sobre el trabajo, tareas, las características y gustos de las personas usuarias. Y el primer día me acompañó a los domicilios para presentarme, gracias a ella se me calmaron los nervios y la sensación de miedo porque yo nunca había trabajado con personas mayores.

Los primeros días me resultaron difíciles porque no conoces a las personas, no sabes de qué hablar con ellos.

Me acordaba de lo aprendido en el curso que hicimos antes de trabajar sobre normas, límites...

La última en atenderme fue Amaia, la técnica de inserción, me aclaró qué es una empresa de inserción y me escuchó. Al finalizar me sentí tan a gusto que cuando me dijo que el tiempo de la entrevista se contaría como tiempo de trabajo le contesté que tendría que pagar yo.

En esta empresa encuentro diferencias con otra empresa en la que he trabajado, donde me hicieron una entrevista y empecé a trabajar sin ninguna información y también con otros recursos como Lanbide que se limitan a informar y orientar, pero aquí tienes un bagaje antes de empezar, además estáis más encima, me empujáis, me acompañáis, subís el ánimo, me guiáis sobre lo que quiero”.

Como hemos comentado, conversar con las personas con las que trabajamos acerca de cómo experimentan su incorporación a la empresa, nos permite identificar aspectos de mejora y áreas de aprendizaje como profesionales. Ellas están en un sitio privilegiado para darnos una información que de otra manera ya no somos capaces de escuchar.

De esas conversaciones, rescatamos las siguientes ideas:

- Con relación al *tiempo* las personas valoran que dediquemos tiempo de calidad y critican aquello que hacemos de manera express.

- Es necesario dosificar la *información*. Hacemos un bombardeo inicial muy difícil de digerir. Es difícil decir “no entiendo” cuando se trata de una primera entrevista laboral y se corre el riesgo de que quieran volver a explicármelo igual. Tenemos que prestar más atención a lo no verbal, lo que no se dice pero se escucha.
- Parece interesante mantener el *equilibrio* entre crear contexto, acoger y dar información sin “aturullar”: a veces nos enrollamos y volvemos a dar la información completa con todos los detalles dificultando la comprensión. Es importante que las personas que se incorporan a la empresa de inserción sepan dónde están. Acogemos a la persona con su mochila, vivencia y necesidades más globales y también, y de manera más enfocada, a lo que se pone en juego en su proceso de incorporación profesional/laboral.
- Aunque desde el rol que tenemos, nos corresponde *escuchar* a las personas en esta fase y en esta empresa de inserción, no podemos dejar de escuchar otras áreas de su persona y vida que también afectan y que no se pueden obviar. Esto ayuda al personal técnico en un abordaje más global pero a veces resulta extraño a la persona que acompañamos. Ello nos obliga a no perder de vista el respeto y a pedir más que invadir.
- Las fases y los plazos, proporcionan estructura y ayudan a situarse aunque si las entendemos de manera rígida no responden a la realidad. En palabras de una técnica de acompañamiento “yo he tardado tres meses en saber que es una empresa de inserción (...) no puedo pretender cerrar un plan de trabajo con una de las personas participantes en el mismo tiempo”.
- Prestar atención a los procesos y las fases siendo conscientes de que no es un proceso claro, definido y limitado en el tiempo.
- Hay peculiaridades en las empresas de inserción que crean algunas contradicciones. Por su carácter temporal –limitado en el tiempo– estamos acogiendo, situando, orientando y, de alguna forma, también despidiendo de manera paralela para no caer en el error de generar un espacio demasiado cómodo. Es un equilibrio complicado en el que tenemos que actuar con delicadeza.
- En la fase de acogida parece más interesante lo protocolarizado (lo institucional, calendarios...) y luego ir introduciendo aspectos que apunten más hacia la autonomía, creación e innovación. Lo flexible, lo más abierto, genera mucha incertidumbre a las personas aunque aprovechamos los momentos informales porque son realmente eficientes.

Para finalizar este apartado presentamos algunas mejoras introducidas en las diferentes empresas participantes en el seminario.

Cuadro 7. Algunas mejoras introducidas en los proceso de acogida

Mejora 1: Manual de acogida.

Carmen Fernández y Alba Martín, Técnicas de acompañamiento a la inserción.

EI: Eficient. Entidad promotora: Fundación Integrando.

1. Explicación clara del proceso que vamos a llevar a cabo durante el periodo, entre 6 y 36 meses como máximo, desde el momento de la acogida.
2. Coordinación constante entre personal técnico de producción y personal técnico de acompañamiento, especialmente en la fase de acogida.
3. Colaboración entre ambas figuras, desde un nivel de igualdad (no de superioridad de una sobre otra), en el proceso de acogida para realizar un proceso global, donde se recojan tanto los aspectos productivos como los personales, sociales...

Mejora 2: Contexto de acogida.

Igone Bilbao, técnica de acompañamiento a la producción.

EI: Alkar Biziz. Entidad promotora: Lanberri.

Antes, la acogida la realizaba única y exclusivamente en las Unidades Convivenciales donde la persona iba a trabajar. A veces el contexto no era el más propicio porque no había un espacio íntimo ya que la acogida se hacía en el salón de la Unidad Convivencial donde es casi imposible que haya tranquilidad porque constantemente están las personas usuarias por allí.

He realizado una acogida más estructurada en 3 fases:

- **Primera fase.** La acogida la realizo en la oficina, reservando una sala en la cual sólo está la persona en inserción, fuera de ruidos, teléfonos... Cuido que el ambiente sea distendido, protegido e íntimo, en el cual se le explica las funciones de su trabajo, lo más teórico para que tenga una introducción para verlo después *in situ* en el piso con los protocolos, etc. Se le explica sus tareas en turno de mañana y de tarde y se aprovecha para que conozca sobre el papel a las personas usuarias que pronto conocerá en el domicilio. Duración de 1 hora aproximadamente.
- **Segunda fase.** Como no todas las personas de inserción son de Bilbao y conocen Bilbao la Vieja hacemos un recorrido a pie por el barrio para que se familiarice con éste. Empezamos en la oficina donde a veces tendrá que acudir a reuniones, firmar nóminas, etc., y continuamos por enseñarle puntos importantes del barrio como por ejemplo: Centro de Salud de La Merced, paradas de autobús importantes para acompañar a los usuarios a otros centros de salud, la oficina situada en la calle Hernani donde tendrá las reuniones con el educador, las farmacia de referencia, el hogar de jubilado, los servicios sociales de base, y donde compramos el pan y el periódico a diario... Duración de 30 minutos aproximadamente.

- **Tercera fase.** Se lleva a la persona en inserción a que conozca su puesto de trabajo. En el primer momento así protocolizado se le presenta a las personas mayores que viven en la Unidad Convivencial, después las dependencias de la casa, se le hace entrega de las llaves del domicilio y se le explica dónde está el armario de gerocultoras. Se le pide que se cambie y se ponga ya su ropa de trabajo para que vaya asumiendo su rol. Tras una breve presentación del contexto donde va a trabajar y las personas con las cuales va a interactuar a diario, buscamos un rincón del piso en el que estemos lo más tranquilas posibles para pasar a enseñar protocolos de funcionamiento y explicación de tareas de forma práctica.

Lo interesante de esta fase es que se pueda alargar todo lo que sea necesario según las necesidades de cada persona, es decir, que dependiendo si el aprendizaje es rápido y de la seguridad de la persona en inserción puede haber flexibilidad en esta fase. Duración entre 1 y 2 horas.

En esta fase como ya tendría que empezar a realizar las tareas correspondientes a su rol, las supervisoras nos quedamos como observadores apoyándole ante esa inseguridad y miedo del primer día hasta muchas veces haber completado la jornada de su primer día de trabajo.

Las mejoras que he introducido se reducen a: reservar más tiempo y de calidad a las personas de inserción en función de sus necesidades y cuidar más el contexto, cosa que antes se hacía de una manera improvisada.

Mejora 3: Establecer contactos más regulares.

Ander Monroy, técnico de acompañamiento a la inserción.

El: Euskal Postalred. Entidad promotora: Sartu Gaztaroa.

La mejora ha consistido en “establecer contactos más regulares durante la fase de acogida”.

Esta mejora consiste en aumentar la regularidad de los contactos “informales”, durante las primeras semanas que la persona está en la empresa de inserción. Quincenalmente se realizan las tutorías programadas con la persona, pero también es positivo que cada pocos días haya contactos telefónicos con la persona e incluso se pueda aprovechar la visita al centro de trabajo, para tener conversaciones más informales. Todo ello, con el fin de ir adquiriendo el clima de confianza necesario para la labor de acompañamiento y que la persona se pueda ir sintiendo más segura.

Mejora 4.

Sonia Sarasua, técnica de acompañamiento a la Inserción.

El: Susperthu. Entidad promotora: Suspergintza Elkartea.

Evolución de la fase de acogida en una empresa de inserción

Situación inicial. Cuando se creó la empresa de inserción en 2006, durante los meses iniciales, la selección, acogida e incorporación la realizaban conjuntamente el máximo responsable de la empresa de inserción dentro de la entidad y la responsable del centro donde las personas con contrato de inserción iban a realizar su proceso formativo.

Ambas realizaban la selección y a las personas seleccionadas les informaban de forma general sobre la empresa de inserción y sus condiciones laborales.

Tras esta información, el máximo responsable de la empresa de inserción en la entidad no volvía a tener contacto con las personas contratadas en inserción. El seguimiento se lo hacía la responsable del centro donde desarrollaban su trabajo, quien asumió un papel de “técnica de producción” que no le correspondía.

Unos meses más tarde se incorporó la figura de la técnica de acompañamiento, la cual entendía y realizaba como acogida las siguientes funciones: presentar y dar a conocer detalladamente la estructura de la empresa de inserción, el marco en el que se situaba, especificaba las figuras y funciones de cada una de las personas implicadas en el proyecto, les comentaba las condiciones laborales y las más específicas del sector de hostelería, recogía en una ficha los datos personales de cada una de ellas, realizaba una evaluación sobre las posibilidades de empleabilidad de cada una de ellas, elaboraba un diagnóstico y analizaba la motivación de cada una de ellas y los objetivos profesionales a conseguir. Tras esto, finalizaba la fase de acogida y comenzaba la de incorporación.

El contacto con el personal implicado en el Ayuntamiento (Servicios Sociales) era nulo y no existen reuniones de coordinación internas entre el personal técnico.

Situación actual. En el año 2009 comienzan a realizarse una serie de cambios en la empresa de inserción: cambia la persona responsable de la empresa de inserción, aparece la figura de un coordinador de proyecto a nivel productivo para toda la empresa de inserción, hay una responsable del centro en general donde las personas desarrollan su formación, se contrata una persona técnica de producción para que esté en el centro a diario y cambia la técnica de acompañamiento.

A partir de este momento de cambios, la técnica de acompañamiento retoma el contacto con los Servicios Sociales del municipio y con el responsable de la Mancomunidad en temas de inserción socio-laboral. La técnica de acompañamiento se pone en contacto con el personal del Ayuntamiento del municipio para la solicitud de candidatas, realización de la selección del personal y hacer un seguimiento de las personas contratadas.

Una vez seleccionadas, las personas comienzan la fase de acogida, de forma que un día se reúnen la responsable del centro, el personal técnico de producción y de acompañamiento para darle unas pautas generales sobre el funcionamiento del centro, las funciones a desarrollar, información sobre la empresa de inserción, condiciones laborales... de forma muy general. El objetivo de ese día es que “pongan cara” a cada una de las personas implicadas en el proyecto y que conozcan físicamente el sitio donde van a desarrollar su proceso formativo.

Al de unos días de mantener este primer contacto, las personas seleccionadas y el personal técnico se reúnen independientemente. Por un lado, primeramente con la técnica de acompañamiento, quien le realiza una acogida cercana, se presenta, las tranquiliza, comienza con la explicación de sus funciones, con qué es una empresa de inserción, le ubica en la empresa, le comenta las figuras y funciones de cada una de las personas implicadas en el proyecto y también con las que va a trabajar directamente (las presenta), hablan sobre cómo y cuándo van a realizar las tutorías individuales, qué implica “formarse” en una empresa de inserción (derechos y deberes), recoge datos personales y posteriormente se pasa a la fase de incorporación, haciendo un análisis de empleabilidad... Toda esta información se les va proporcionando en diferentes días a lo largo de un mes o varios, para “no bloquear” a la persona con tanta información. También se les entrega la documentación por escrito.

En la misma fase de acogida se juntan las personas contratadas con el personal de producción (técnicos de producción) quien les informa sobre las condiciones laborales, les entrega los calendarios de trabajo, les explica las pautas de trabajo, las funciones a desarrollar, lo que esperan de esa persona...

Se realizan reuniones de coordinación entre todo el personal técnico (por lo menos, una al mes) y también dos reuniones anuales con el personal del ayuntamiento y la mancomunidad implicados, para hacer un seguimiento de la evolución de cada una de las personas contratadas.

Una reflexión final con relación al tiempo (cuestión que nos inquieta)

Los griegos tenían dos palabras para referirse al tiempo: Cronos⁹ y Kairos¹⁰. La primera se refiere al tiempo cronológico o secuencial, la segunda significa el tiempo, el momento indeterminado donde las cosas especiales suceden. Mientras la naturaleza de Cronos es cuantitativa, la de Kairos es cualitativa.

Estar en Kairos, es tener la inspiración, es estar con la musa, son esos momentos que sabes, que sientes, que te da la espina que es necesario actuar en algo porque si no el momento se difumina. Estar en Kairos, es estar en el momento preciso, en el cual te sientes en sintonía, te sientes alineado a hacer cualquier cosa que quieras. Estar en Kairos, es estar en tu máxima

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cronos>

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Kairos>

plenitud de explotar el aquí y el ahora, de lo que puedes hacer con lo que está sucediendo.¹¹



4.2. La actualización del proyecto profesional

Partimos de la idea de que proyectar supone activar una tensión entre los momentos vitales y que el Proyecto Profesional, en palabras de Boutinet¹², es el resultado de relacionar experiencias del pasado con acciones del presente para preparar el futuro.

¹¹ www.lideryliderazgo.com/134/cronos-vs-kairos

¹² Citado por RODRÍGUEZ MORENO, (2003): *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional*. Desclée de Brouwer, Bilbao.

Cuadro 8. Cómo describimos esta fase

Pepe San José, técnico de acompañamiento a la inserción
El: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Entidad Promotora: Red Social Kooperera.
El: Alkar Biziz. Entidad Promotora: Lanberri.

Nos estamos refiriendo a la elaboración del proyecto profesional y más que de fase nos gusta hablar de herramienta, de libro de ruta, de documento marco para el proceso personal en la empresa de inserción... porque es algo dinámico, no cerrado, flexible y cambiante a lo largo del proceso, que nos permite saber (al personal técnico de producción, al personal técnico de acompañamiento y a las personas en inserción) desde dónde salimos (diagnóstico), a dónde queremos llegar (perfil profesional del puesto de trabajo) y por dónde vamos a ir (proyecto profesional).

Si cruzamos el perfil laboral (las competencias necesarias para el desarrollo laboral) con el diagnóstico (las potencialidades y competencias que posee la persona en inserción) nos saldrá el proyecto profesional que serán las competencias a adquirir y las realizaciones profesionales de la persona en inserción que aumenten por un lado su productividad y por otro su empleabilidad de cara a la inserción socio-laboral en la empresa normalizada. Se elabora en los cuatro primeros meses de estancia en la empresa de inserción de forma coordinada y participada por el personal técnico de producción, de acompañamiento, la persona en inserción y otros agentes que participen del proceso.

Al hablar de Proyecto Profesional –frente a otros conceptos como itinerario– estamos enfatizando el carácter de sujeto de la persona en proceso de inserción, se trata de que la persona ajuste su proyecto vital-profesional.

En este sentido, aunque es en esta fase cuando formalmente se empieza a elaborar el proyecto profesional, su construcción y reconstrucción es permanente a lo largo del todo el proceso. Por otra parte, aunque los acuerdos a los que llegamos en términos de objetivos y acciones a desarrollar son importantes, están supeditados a que conecten con lo significativo para la persona, con su autonomía y con la posibilidad de verse como agente que está construyendo su futuro profesional y personal.



Cuadro 9. Contamos la experiencia de una trabajadora en inserción

Sonia Sarasua, técnica de acompañamiento a la inserción.
El: Susperthu. Entidad promotora: Suspergintza.

Trayectoria de M en la Empresa de Inserción

M, mujer de 40 años, se incorpora a la empresa de inserción dedicada al sector de la hostelería, en marzo del 2009.

Situación personal: mujer divorciada, tiene un hijo de este matrimonio, cuya custodia la tiene el padre, con el que no mantiene buenas relaciones (actualmente en pleitos). Las redes sociales son nulas y la relación con su madre es precaria. Mantiene una nueva relación con continuos maltratos, iniciada tras el divorcio con su ex marido.

Para elaborar su proyecto profesional hay que conocer y entender su proceso vital, ya que afecta a su proceso de crecimiento profesional en la empresa.

La técnica de acompañamiento ha trabajado en un primer momento la parte emocional, autoestima, higiene personal y le ha apoyado en la búsqueda de soluciones a los problemas de vivienda, relacionales y familiares.

Con todo esto, M ha comenzado a situarse laboralmente, ha concretado su objetivo profesional y ha mejorado los hábitos laborales que presentaba en un inicio.

Ello implica que la elaboración del proyecto profesional no se limita a unas pocas sesiones de “tutoría” sino a un conjunto de experiencias de diverso tipo que le permitan a la persona proyectarse con sentido hacia el futuro, partiendo de sus experiencias y haciendo balance de su situación actual. Esas experiencias pueden tener diferentes ingredientes –tutorías, charlas, visitas, actividades de reflexión y autoconocimiento, actividades de observación, encuentros grupales...– que se ajustan a cada situación.

La elaboración del Proyecto Profesional supone un proceso en espiral más que en línea recta. En este sentido, ayuda entenderlo como un proceso vital, con contradicciones, con dudas, con idas y vueltas, permanentemente inacabado.

Para facilitar su elaboración nos ayuda conectarlo con procesos más vitales que formales, con experiencias, aprendizajes y momentos significativos para las personas.

ACTUALIZACION DEL PROYECTO PROFESIONAL

GIMNASIO
DE FORTALECIMIENTO PERSONAL



Fortalecer
autoestima

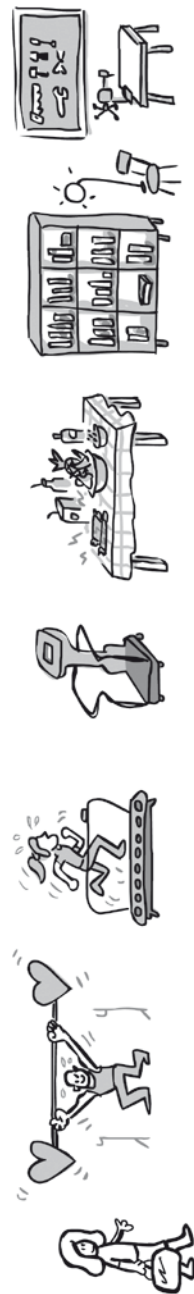
Resistencia

Otros

Avitua-
llamiento

Biblioteca

Taller



Cuadro 10. Una experiencia significativa en la construcción del proyecto profesional con un joven

Pepe San José, técnico de acompañamiento a la inserción.

El: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Entidad Promotora: Red Social Kooperera.

El: Alkar Biziz. Entidad Promotora: Lanberri.

En una de mis experiencias de *rafting*, el monitor nos explica la importancia de remar y ganar a la corriente del río para poder gobernar nuestra *raff* y dirigirla por donde queramos. Si nos dejamos llevar por la corriente del río, inevitablemente chocaremos, puede que volquemos y seguramente, el río hará con nosotros lo que quiera.

También tenemos que aprender a ir a favor de corriente (¡como si siempre tuviésemos que ir contracorriente!! ¡¡Pues no!!). Ahora es tiempo de ir a favor de corriente, las cosas empiezan a ir bien, tengo trabajo, puedo ir saliendo o quizá experimentando por vez primera qué es esto de trabajar... Y ¿si me dejo llevar?... pues el río hará de mi lo que quiera. Y ¿si decido remar y así gobernar, dirigir mi *raff*, decidir dónde quiero llegar, por dónde pasar y cómo hacerlo?... ¿No es acaso esto actualizar el proyecto profesional?

Así pues descubro que es muy importante remar a favor de corriente (no solo contracorriente) y quizá, de esta manera venza tanto la tentación de la resignación –y pueda ser ambicioso– como la del resentimiento –y pueda llegar a la aceptación de lo que soy–.

Nos parece relevante tomar conciencia de la importancia del estado emocional en el que se encuentra la persona. Las emociones son disposiciones corporales que nos definen distintos dominios de acción¹³, es decir, que nos permiten hacer unas cosas y nos impiden otras.

Podemos encontrarnos con emocionalidad negativa (miedo, tristeza, inseguridad, soledad, rechazo...) y otra emocionalidad positiva (ilusión, sentirse parte...). ¿Qué emocionalidad nos permite proyectar?

Sabemos que para proyectar tenemos que estar en una emocionalidad positiva que nos abra posibilidades. Nuestra función tendrá que ver con generar oportunidades que la faciliten.

¹³ MATURANA, H. (1990): *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen, Santiago de Chile.

Cuadro 11. Algunas mejoras introducidas en el proceso de elaboración del proyecto profesional

Pepe San José, técnico de acompañamiento a la Inserción.

El: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Entidad Promotora: Red Social Kooperera.

El: Alkar Biziz. Entidad Promotora: Lanberri.

Es un proyecto profesional personal y personalizado, estamos cambiando el lenguaje, las acciones van en primera persona del singular, “aprendo”, “escucho”, “propongo”... no nos preocupa si está redactado académicamente, dejamos de preocuparnos de esto y nos ocupamos de que sea “de”, “para” y “con” la persona en proceso de inserción, con su lenguaje.

Hemos introducido mejoras en la elaboración de este proyecto profesional, introducimos el “encuentro tres bandas”. Una vez que la persona técnica de producción ha trabajado con la persona las competencias técnicas y socio-laborales y la de acompañamiento ha trabajado las competencias socio-laborales y socioeducativas, nos juntamos las tres personas para dar la forma final al proyecto profesional, firmándolo las tres como reconocimiento de trabajo común y compartido a realizar.

Las experiencias vitales-personales, la formación y su contribución a la creación de una identidad profesional, las prácticas y el propio ejercicio profesional hacen que los proyectos profesionales maduren, se revisen, actualicen... Si se encadenan contribuyen a la clarificación.

Una cuestión clave en el proceso de construcción de los proyectos profesionales es el de facilitar la responsabilización de las propias situaciones, sin negar los múltiples factores que nos condicionan pero rescatando nuestro margen de actuación. Encontrar ese espacio, siempre difícil, forma parte también de nuestra función. En cualquier caso conocer el contexto en el que nos movemos (tanto ellos como nosotras) es necesario para ajustar nuestra actuación.

Disponer de posibilidades y opciones, de personas significativas y de espacios y tiempos son los ingredientes básicos de los procesos de elaboración de los proyectos.

4.3. Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

Esta fase, la más larga en el tiempo, gira en torno al desempeño laboral y su seguimiento y al desarrollo de las acciones formativas y sociales complementarias. En este momento el círculo de “balance, acuerdos, seguimiento y evaluación” es el eje del trabajo de acompañamiento.

DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD



Cuadro 12. Cómo describimos esta fase

Iratxe Basterretxea, técnica de acompañamiento a la inserción.
Entidad promotora: Fundación Peñasal.

El desempeño laboral se basa en el funcionamiento cotidiano en la empresa. Es la fase en la que se desarrollan las diferentes acciones establecidas en el Proyecto Profesional o Plan de Trabajo, llevando a cabo un seguimiento de las tareas realizadas y de las competencias (técnico-profesionales, sociolaborales y personales) previstas a desarrollar en el puesto de trabajo.

Este proceso de desempeño y de seguimiento, permitirá tener actualizado el Proyecto Profesional, ajustándolo al desarrollo de cada una de las personas durante su permanencia en la empresa de inserción.

En esta fase suelen aparecer algunas dificultades:

- Falta de organización, de espacio, de tiempo para coordinar trabajo entre el personal técnico de acompañamiento y el personal técnico de producción.
- Falta de comunicación entre el personal técnico.
- El itinerario profesional no evoluciona según lo esperado.
- Detección de consumos, problemas de falta de comprensión, situaciones personales que afectan al proceso.
- Durante el primer año, después de realizar el plan de trabajo y obtener buenos resultados, se suele percibir una acomodación, un “bajón” tanto a nivel de rendimiento en la producción, como a nivel de una mayor relación en hábitos laborales (puntualidad, asistencia, trabajo en equipo...).
- Acomodación en el puesto actual de trabajo y resistencia al cambio, a mejorar el desempeño del trabajo actual y de cara a la futura salida de la empresa.
- Situaciones muy complejas con las que llega la persona de inserción, y sobre las cuales no quiere trabajar. Y la importancia que tiene el trabajar estas situaciones para el desempeño de su trabajo y su futura empleabilidad.

Cuando afrontamos estas situaciones, más o menos habituales en nuestro trabajo, nos resulta interesante tomar una cierta distancia y pensar acerca de la manera en la que las enfocamos. Ampliar o revisar nuestra visión de los problemas, incorporando otras perspectivas, nos suele ayudar a diseñar cursos de acción diferentes a los que veníamos realizando. A continuación presentamos, con diferente grado de generalización, algunas de las reflexiones que han surgido del análisis de las dificultades que experimentamos:

- La definición de los problemas y las hipótesis que construimos sobre ellos, nos colocan en uno u otro lugar. Si, por ejemplo, percibimos que las personas se relajan, es probable que nosotros tensionemos; si creemos que no explicamos suficiente, lo volvemos a hacer... Además esa definición-explicación que hacemos de la situación es nuestra, no refleja “la realidad” sino nuestra experiencia de esa realidad y, por tanto, es siempre una definición-explicación tentativa, incompleta y será más o menos útil en la medida que nos permita incidir en los resultados.
- Es importante centrarnos en aspectos sobre los que podemos incidir en la línea de los objetivos automantenidos, dentro del círculo de incidencia que define Stephen Covey¹⁴. Si me preocupan cosas que quedan fuera de mi círculo de incidencia, aunque invierta mucha energía, es probable que no consiga resultados y que, por tanto, acabe frustrado. Esto me resta capacidad de acción y reduce mi alcance. Sin embargo, si centramos nuestra energía en aquello que sí esta en nuestras manos, es más probable tener éxito y, de esa forma, ampliar nuestro alcance. Centrarnos en aquellos aspectos que están bajo nuestro control, permite aumentar nuestra eficacia, lo que amplifica, a su vez, nuestra capacidad de acción en el futuro.
- Sobre la importancia de los retos en la motivación profundiza Mihaly Csikzentmihalyi en su libro *Fluir*. Csikzentmihalyi define el concepto de “flow o flujo” como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Todo el ser está envuelto en esta actividad, y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo¹⁵.
- Cuando afirmamos lo que se hace y declaramos que se hace bien, eso tiene un impacto de dar fuerza, motivar... Cuando acentuamos las cosas que debemos de hacer, lo que falta, lo que no hicimos bien renunciamos a esa fuerza.

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Stephen_Covey

¹⁵ <http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2007/08/13/mihaly-csikszentmihalyi-el-flujo-y-el-arte-de-la-felicidad/>



- Una visión sistémica de los “casos difíciles” también nos ayuda a ampliar nuestra perspectiva. Por ejemplo, considerar que sea cual fuere la pregunta que realices en un grupo humano la representación de los resultados será una campana de Gauss¹⁶, es realmente interesante para entender el lugar de las minorías. El grueso del grupo siempre esta en valores intermedios mientras que unos pocos se reparten en los valores más bajos y en los valores más altos. Desde este punto de vista, no tiene mucho sentido “eliminar” los que están en los extremos de la campana dado que si lo hacemos serán sustituidos por otros¹⁷.

Al hilo de estas reflexiones, surge el debate sobre la falta de comunicación entre los diferentes profesionales. En este sentido, a veces, podemos tener la sensación de estar actuando una pelea más global/social sobre los diferentes modelos y maneras de entender la inserción sociolaboral.

Profundizando en este tema y, tratando de ordenar las diferentes funciones de las empresas de inserción, educativas y productivas, nos podemos hacer la siguiente pregunta: “¿qué sería lo que de no existir significaría la desaparición de la empresa de inserción?”. Es razonable pensar que sin producción y resultados económicos no existirían estas iniciativas. En este sentido, creemos importante un mayor reconocimiento del personal técnico de producción que muchas veces puede percibirse como extraño en estructuras históricamente especializadas en el acompañamiento y el trabajo socioeducativo. Se podría pasar de formulaciones tipo “no tienes herramientas suficientes para el acompañamiento” a otras como “no tengo herramientas suficientes para la producción”. Sitúa al personal técnico de acompañamiento en un mejor lugar para seguir trabajando en su ámbito de influencia.

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Funci%C3%B3n_gaussiana

¹⁷ <http://innovacionycreatividad.wordpress.com/2010/10/20/la-confianza-en-las-organizaciones/>

Cuadro 13. Algunas situaciones que nos preocupan y cómo las abordamos

Situación 1: Ander Monroy, técnico de acompañamiento a la inserción.

El: Euskal Postalred. Entidad promotora: Sartu Gaztaroa.

En ocasiones, durante el segundo año en la empresa de inserción hay personas que tienen un bajón de rendimiento y en general un descenso en los niveles competenciales adquiridos durante el primer año.

Ante esta situación, las pautas de actuación consisten en primer lugar, en un aumento en la frecuencia de las tutorías y en la coordinación con los responsables de producción, averiguar las causas que han llevado a este descenso. Posteriormente y utilizando la herramienta del Plan de Trabajo compartido, poder renovar objetivos y compromisos.

En ocasiones, se ha utilizado una herramienta de auto-registro de producción (aparte de la que pueda realizar para la empresa diariamente), para poder visualizar con mayor facilidad su rendimiento y valorarlo semanalmente con la persona. En muchas ocasiones, el uso de esta herramienta junto con una mayor frecuencia en las tutorías de acompañamiento, ha servido para volver a adquirir y mantener los niveles competenciales deseados.

Situación 2: Silvia Sanz, técnica de acompañamiento a la inserción.

El: Euskarri. Entidad promotora: Servicios Sociales Integrados.

En esta fase nos podemos encontrar trabajadoras y trabajadores en los que se detectan adicciones que afectan al desempeño y al desarrollo del proyecto profesional. Ante esta situación se hace imprescindible y más necesaria que nunca una estrecha coordinación entre el personal técnico, tanto de producción como de inserción. Coordinación necesaria para valorar por un lado la magnitud de la adicción y la influencia en su trabajo y, por otro lado, confrontarlo con la persona directamente.

Es importante contrastar con la persona su visión y su motivación para solucionar el problema de consumo. En aquellos casos en los que se muestre activa y motivada para el cambio, se le deben facilitar todos los medios para conseguirlo. Esto implica ponerle en contacto con recursos y entidades especializadas en esta problemática y un seguimiento más frecuente tanto en lo que se refiere a aspectos productivos como personales.

Puede ocurrir que no sea consciente de ese consumo o no se encuentre motivada para realizar cualquier tratamiento, en estos casos se debe derivar a los servicios sociales de referencia para que lideren ese trabajo de concienciación y motivación necesario para que la persona se involucre en la solución de los mismos. Todo ello previo a trabajar cualquier aspecto de inserción laboral, por lo que en muchos casos se aconseja que la persona centre sus esfuerzos en solventar la problemática personal y posponga cualquier objetivo laboral.

TRANSICION

ALEA JACTA EST
LA SUERTE ESTA ECHADA

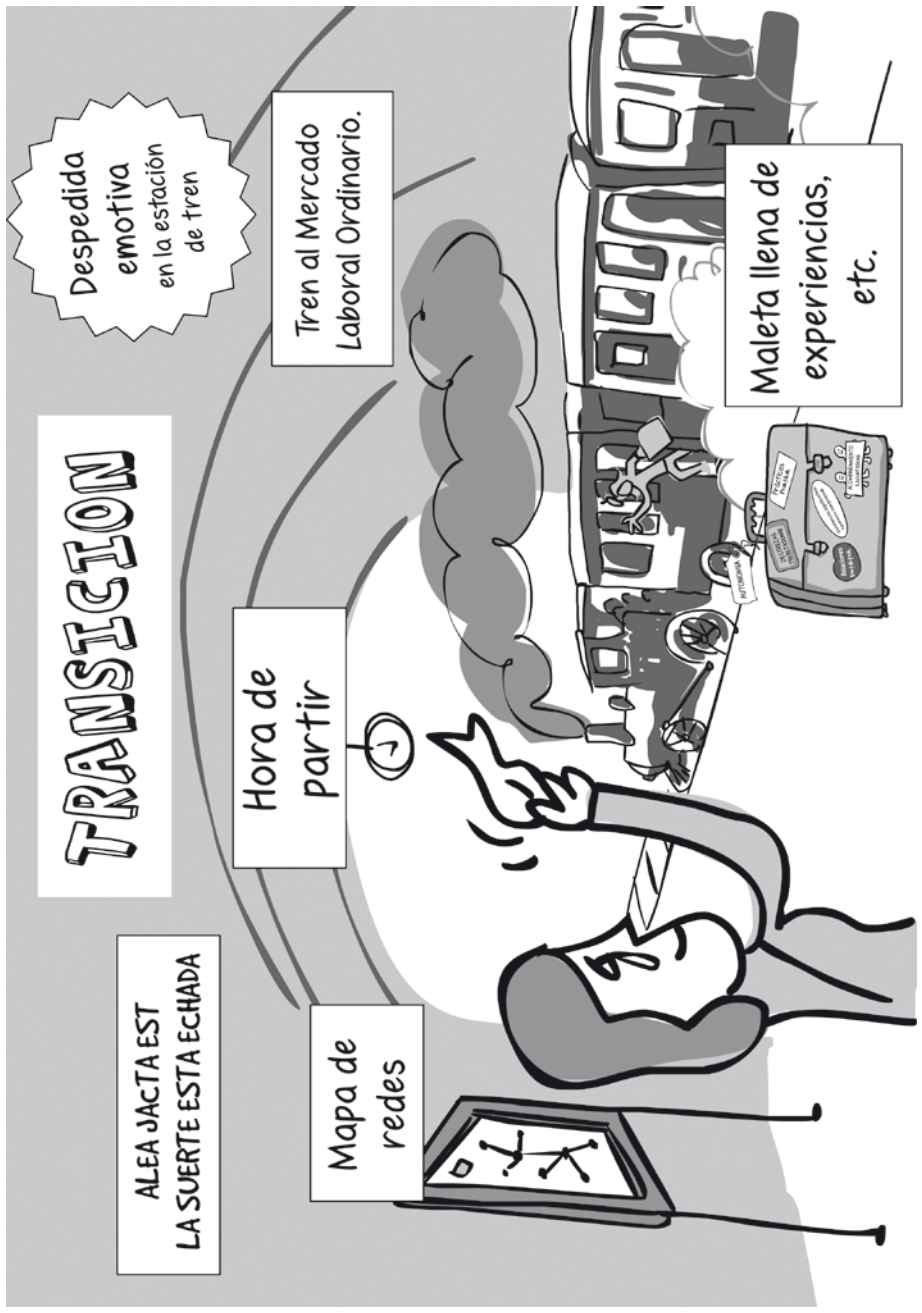
Mapa de
redes

Hora de
partir

Tren al Mercado
Laboral Ordinario.

Despedida
emotiva
en la estación
de tren

Maleta llena de
experiencias,
etc.



4.4. Fase de transición

La fase de transición es la que cierra el proceso de la persona en la empresa de inserción. Es una de las fases que nos genera más preocupación. El objetivo de la inserción en el mercado ordinario está presente a lo largo de todo el proceso a través de la intervención tanto con las personas como con el mercado local de trabajo para crear una red de empresas colaboradoras. Este trabajo previo en esa doble dirección es lo que va a permitir una transición exitosa. Por otra parte, esta fase también conlleva una serie de acciones específicas.

Cuadro 14. ¿Cómo describimos esta fase?

Marivi San Juan, Gerente y técnica acompañamiento a la inserción.
El: Amuitz Berrikuntzak y Amuitz Margotu Berriak. Entidad promotora: Sartu Erroak.

Fase de transición

Es la fase última del proceso de acompañamiento. Una transición planificada previamente, con el objeto de que la persona que deja de trabajar con nosotros dé el salto al mercado normalizado. De ahí la importancia de esta fase ya que marca una parte del éxito importante de nuestra razón de ser.

Pasos previos que se deben ir dando y que ayudarán en esta última fase:

1. Es importante que la persona tenga, durante el proceso completo de acompañamiento la fase de transición como meta (en general están muy a gusto en la empresa, el cambio no les agrada y por lo tanto hay que ir recordándoselo a lo largo de todo el proceso).
2. Búsqueda de oportunidades de empleo: mientras la persona está trabajando en la empresa, y le queda poco tiempo de estancia (aproximadamente 3 meses) hay que poner en marcha las técnicas de búsqueda activa de empleo:
 - Prestar atención a ofertas de empleo de nuestro entorno.
 - Dar a conocer la persona candidata a los centros de referencia (servicios sociales, Lanbide...).
 - Estar al tanto de ofertas normalizadas en el sector: prensa, internet...
 - Establecer contactos con empresas del sector: es interesante conocer y que nos conozcan empresas del sector para que nos llamen en caso de necesitar personal.
 - Movilizar otros contactos.

En definitiva es poner en marcha las técnicas de búsqueda activa de empleo pero mientras la persona aún está en la empresa.

Salida de la empresa de inserción

Esta salida puede ser antes de tiempo porque las actuaciones descritas anteriormente han dado sus frutos, que es la situación ideal. O puede que la persona salga porque ya ha terminado la estancia máxima permitida en la empresa y vaya al paro. En este segundo caso, consideramos importante no abandonar esas técnicas de búsqueda activa de empleo y reforzar el proyecto profesional con formación complementaria.

Seguimiento y apoyo

Se trata de hacer un seguimiento, un acompañamiento laboral durante el primer año después de dejar de trabajar en la empresa. Una serie de llamadas para ver cómo van, que están haciendo, proponerles formación complementaria, etc.

En esta última fase es complicado que lo que no hemos realizado desde las primeras fases de nuestra relación educativa lo podamos resolver en las últimas semanas. De alguna forma, podemos decir: “La suerte está echada”. Es difícil que personas que no han aprovechado las oportunidades que hemos provocado para compartir en grupo, para intercambiar posiciones... puedan reaccionar con un paquete de acciones para la búsqueda activa de empleo.

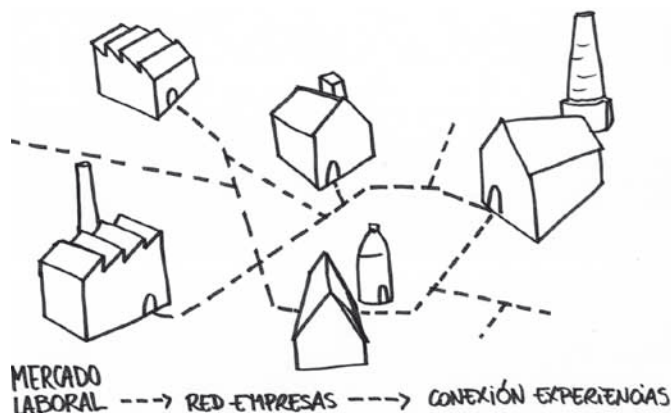
Por otra parte, un aspecto clave en las transiciones son las conexiones, es decir, la capacidad que tengamos de articular coherentemente los distintos elementos, agentes y actividades del proceso de acompañamiento. En este sentido, aunque son importantes las cosas que hacemos en este momento, tenemos que ser conscientes que es más importante el trabajo que previamente hemos ido realizando tanto con la persona como con el mercado de trabajo. Por ello, nos parece pertinente hablar de las condiciones que facilitan la transición en dos dimensiones: la estructural que nos remite al mercado de trabajo y la biográfica que nos remite a las personas.

La dimensión estructural nos remite a la idea de que para facilitar la inserción en el mercado ordinario es preciso que la propia empresa disponga de una red de relaciones y empresas colaboradoras que sean el camino sobre el que puedan desarrollarse las transiciones. Sin esa condición, la transición se convierte en incierta.

En esta línea se elaboran algunas propuestas que podrían contribuir a crear conexiones entre las empresas de inserción y las ordinarias. Por ejemplo los “enclaves laborales”¹⁸ o los “itinerarios cross” en donde las trabajadoras y trabajadores tengan experiencias en otras empresas de inserción del mismo sector o en empresas ordinarias. También se plantea establecer itinerarios contando con diferentes empresas de inserción. La propia Gizatea se podría constituir como una red dónde generar dinámicas de intercambio de trabajadores para enriquecer las experiencias.

¹⁸ www.infodisclm.com/cempleo/enclaves_laborales.html

En definitiva, se trata de concebir la empresa de inserción como la “puerta de entrada” al mercado laboral, pasar de pensar en clave de inserción a hacerlo en clave de profesionalización.



La dimensión biográfica nos lleva al recorrido que hacen las personas. En este sentido, es importante darnos cuenta de que las transiciones se producen por aproximaciones sucesivas, en las que vamos combinando experiencias de dentro-fuera y en las que volvemos a revisar el Proyecto Profesional para orientarlo hacia la empresa ordinaria.

Cuadro 15. Contamos algunas experiencias

Azucena Rollán y M^a Estrella Serrano, Técnicas de acompañamiento a la producción.
 El: Alkar Biziz. Entidad promotora: Lanberri.

Experiencia personal de una de nuestras personas en inserción, en la línea de cuidado de personas mayores, en esta última fase de su itinerario al reunirme con ella para hacer el cierre del proceso siendo yo su técnica de acompañamiento a la producción. Hacemos constar autorización explícita de esta persona para transcribir aquí su sentir.

“...Siento gratitud... claro que al principio me agobiaba eso de tener que cambiar mi forma de funcionamiento que entonces yo creí que era la más guay del mundo mundial... me habéis ayudado a derribar esas, cómo se dice... muros que tenía pa que llegara hasta aquí. He aprendido mucho de mi y de los demás... tratar a las personas, organizarme los tiempos, volver a empezar de nuevo, bueno, seguir, pero desde otro sitio y con la cabeza mejor puesta. Ahora me siento un poco confuso pues... siento que no voy a volver aquí y que tengo que... empezar de nuevo y eso cuesta... me va a ayudar siempre esa experiencia de haberme sentido acompañado... de lo mejor me quedo con la motivación y el empuje que he tenido a pesar de todos los pesares; a la hora de mirar pa lante ahora me encuentro más fuerte... mil gracias...”

Izaskun Pérez Fernández, Directora General Naguspea SL, empresa de gestión de servicios de personas mayores.

A través de las siguientes líneas quiero expresar la valoración que desde Naguspea S.L. se realiza de la contratación de personal que ha realizado un proceso de aprendizaje previo en una empresa de inserción sociolaboral.

En nuestra empresa los aspectos que se valoran en la contratación de personal con perspectivas de continuidad y posibilidad de formar parte de la plantilla de modo estable son tanto aspectos tanto profesionales (titulación, formación complementaria, capacidad de adecuada ejecución etc.) como personales (actitudes, disponibilidad, espíritu de superación y mejora entre otros).

En muchos casos se apuesta por personas que se considera que poseen una cualidades personales que se ajustan a nuestro perfil de equipo y que tienen la titulación básica para poder desempeñar sus funciones en nuestra empresa, pero a posteriori debemos realizar un gran esfuerzo en la capacitación tanto profesional como en ocasiones personal de algunos aspectos, así como orientación de cada uno de una forma continuada en el proceso de inserción y adaptación a cada centro de trabajo.

Ante todo lo expuesto para Naguspea S.L. supone una gran colaboración y ayuda la posibilidad de contratación de personal que ya se encuentra habituado a procesos de aprendizaje como el que se lleva a cabo a través de Lanberri y Alkar Biziz, S.L., además del respaldo que supone la contratación de una persona ya conocida por un equipo técnico que conoce sus puntos fuertes y débiles y que durante el proceso de adaptación e integración a nuestra empresa realiza un seguimiento cercano y en colaboración con el propio centro de trabajo.

Todo ello supone la suma de los esfuerzos de ambas empresas con un resultado positivo tanto para ambas empresas como para el propio trabajador y consecuentemente para los usuarios para los cuales trabajamos y por lo que trabajamos de forma diaria.

Zamudio, 28 de Julio de 2011.

Es importante no olvidar que las experiencias que acompañamos son radicalmente vivenciales; aprovechamos cada lugar, no diseñamos artificios, las asambleas y reuniones son nuestras clases de oratoria y mucho más. Ocurre que a veces nuestro papel parece que esta más cerca de las tareas de orientación laboral que de las del personal técnico de producción o de acompañamiento.

Cuadro 16. Algunas propuestas y mejoras en esta fase

Pepe San José, técnico de acompañamiento a la Inserción

El: Ekiber, Liburki, Ekorrepara. Entidad Promotora: Red Social Kooperera.

El: Alkar Biziz. Entidad Promotora: Lanberri.

Hablamos de “itinerarios cross”, entendidos estos como las diversas ocupaciones a realizar en el desarrollo laboral, es el paso por diferentes puestos de trabajo durante el proceso en la empresa de inserción. Buscamos procesos ricos en oportunidades de aprendizaje y esto pasa por poder diseñar itinerarios de inclusión (“itinerarios cross”) dentro de la empresa. Si una persona está durante tres años realizando la misma tarea... solamente conocerá una herramienta, será el carpintero que tratará todas las cosas como si fueran un clavo... todo lo resolverá con el martillo.

Podemos partir de actividades u ocupaciones laborales de menor cualificación para ir desarrollando progresivamente ocupaciones de mayor cualificación profesional, de menor a mayor responsabilidad, de menor a mayor autonomía.... No olvidemos que creemos que las empresas de inserción nos plantean el reto de acompañar a las personas en su itinerario a través del desempeño laboral en un puesto de trabajo real.

También pensamos, dada la diversidad de empresas de la Red Social Kooperera, en la posibilidad de diversificar la ocupación laboral de la persona en proceso de inserción en diferentes empresas atendiendo a las necesidades que pueda plantear el Plan de Trabajo y las oportunidades que ofrezcan estas empresas, estando siempre atentos a lo que la empresa puede *a-portar* y también *so-portar*, intentando un adecuado “maridaje” entre productividad y empleabilidad.

Amaia Sayas, técnica de acompañamiento a la inserción.

El: Euskarri. Entidad promotora: Servicios Sociales Integrados.

Euskarri S Koop, forma parte del Grupo Servicios Sociales Integrados, grupo de empresas de iniciativa social que gestiona servicios de apoyo a personas. Euskarri S. Koop., es una empresa de inserción que presta servicios de acompañamiento a personas mayores y/o dependientes. Pertenecer a un grupo de empresas ha facilitado el tránsito de las trabajadoras en inserción al mercado laboral ordinario en puestos como auxiliar de ayuda a domicilio, gerocultora o personal de limpieza.

El acceso a dichos puestos de trabajo ha sido posible a través de dos vías diferentes:

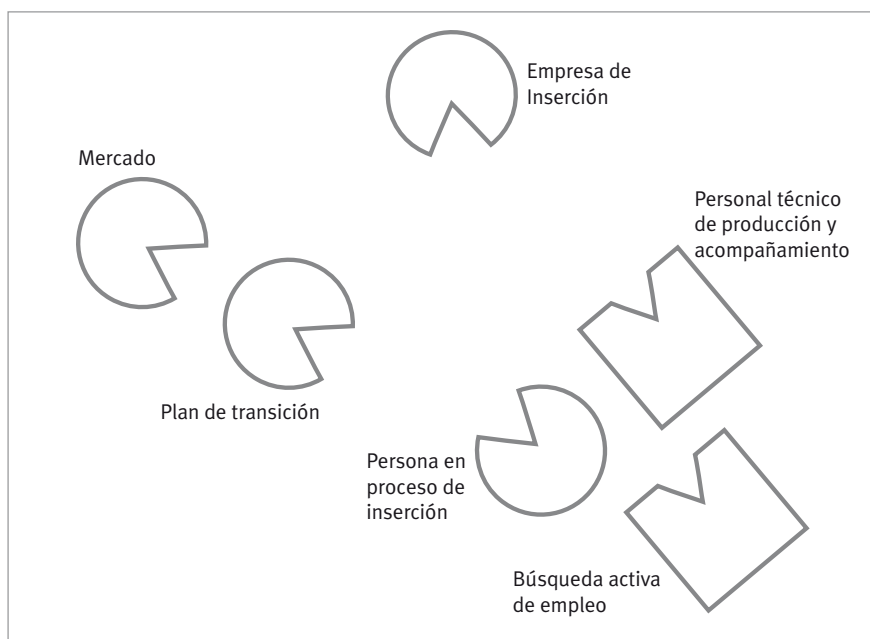
1. La participación en acciones formativas relativas al cuidado de personas mayores y/o dependientes gestionadas por una de las empresas del Grupo ha favorecido, por un lado, la capacitación para el desempeño de dichos puestos de trabajo, y por otro, el acceso a la bolsa de trabajo de cara a cubrir futuras necesidades de contratación.
2. El conocimiento de las necesidades de contratación ha favorecido la participación en procesos de selección para los diferentes puestos y tras superar con éxito dicho proceso, han podido tener experiencias laborales como auxiliares de ayuda a domicilio, gerocultora o personal de limpieza. Algunas de las personas mantienen contratos laborales estables tanto en empresas del Grupo como en otras del sector.

**5. Terminamos con una imagen
y algunos retos**



En la última sesión quisimos conocer algo sobre las dinámicas que se dan entre los elementos que están en relación en la fase de transición y a lo largo de todo el proceso. Para esto trabajamos configurando en el espacio representantes de las personas en proceso de inserción, de los y las técnicas de acompañamiento y de producción, de las empresas de inserción, de los agentes internos, del mercado y del plan de transición/horizonte.

Transcribimos las reflexiones, conversaciones surgidas y un dibujo que aporta información significativa, dentro de una lógica contrastada en las sesiones anteriores.



A veces la persona en proceso de inserción se siente...

En el punto de mira, le colocan en el centro, observada. Nadie le ha preguntado si quiere estar ahí. Por dónde y cómo está situada, no ve al personal técnico de acompañamiento/producción, que son quienes le acompañan, aunque sí les siente. La empresa está lejos, esquinada. El mercado lo tiene a la vista y esperando. El horizonte/plan de transición a un lado, vacío, hace que no pueda ver el mercado. Mucha gente alrededor, pero está sola.

¿Cómo escuchamos y acompañamos a un ritmo más cercano a las necesidades de las personas que acompañamos? ¿El acompañamiento puede convertirse a veces en un obstáculo para alcanzar la inserción?

El personal técnico de acompañamiento/personal técnico de producción

Tiene la percepción de la fase de transición como un momento de sostener y dar empujones. No le gusta no ver a la persona. Le da pena dejarla sola ante el peligro, pero al mismo tiempo, si estuviera delante de ella no podría recogerla si se cae. Los agentes internos (técnicas de búsqueda activa de empleo, orientación) los percibe como herramientas que tiene a mano. El horizonte/plan de transición, no está en frente sino de lado y tapa al mercado. Ha percibido su propia dependencia con los procesos de inserción.

¿Cómo escuchamos y acompañamos a un ritmo más cercano a las necesidades de las personas?

La empresa de inserción

Se siente cómoda porque tiene junto a sí todos los elementos que le importan. Le llama la atención estar tan lejos del mercado, siente que es parte de él. Se siente bien al estar un poco distante de la persona, porque así debe ser en esta etapa, debe empezar a distanciarse, dejando espacio para nuevas incorporaciones. Se siente un poco coja al tener que renunciar a personas que ya funcionan.

¿Cómo mantenemos la productividad en el momento de cambio entre una y otra “promoción”? ¿Cómo nos situamos más cerca del mercado y construimos “camino para la inserción”?

Los agentes internos (técnicas de búsqueda activa de empleo, orientación...)

Se siente incómodo, como que ese no es su lugar. Y su impresión es de desorden. ¿Las actividades puestas en marcha en esta fase tienen sentido por sí solas?

Mercado

Le han puesto algo delante que no le deja ver a la persona. Demasiada gente, algo le tiene que pasar a la persona para que haya tanta gente a su alrededor.

¿Estamos en nuestro lugar cuando acompañamos a las personas? ¿Damos una imagen de personas que necesitan siempre alguien a su lado?

Horizonte/Plan de transición

Siente que no saben qué hacer con él, que no saben bien dónde ponerle. Pero al mismo tiempo, está colocado como una puerta de acceso al mercado. Debería estar más interconectado con la EI, la persona, los técnicos de acompañamiento y de producción, los agentes internos.

¿Podemos encontrar otro lugar más conectado con la empresa de inserción, la persona, los agentes internos y el personal técnico de acompañamiento y producción?



6. Enlaces documentales y bibliografía



Espacio wiki refuerzo seminario

<http://gizateaseminario.wikispaces.com/>

Manual de acompañamiento en las empresas de inserción

www.gizatea.net/doc_up/gizatea/manualacompanamiento.pdf

Presentaciones utilizadas en las sesiones:

www.slideshare.net/Natxo1960/curso-acompanamiento

www.slideshare.net/gallas73/gizatea-bbpb

www.slideshare.net/Natxo1960/acogida-presentacion

www.slideshare.net/Natxo1960/proyecto-profesional-2

www.slideshare.net/Natxo1960/posters-3sesion-7615082

Video “Motivación y Felicidad”

www.youtube.com/watch?v=uVYoj-GG1Y8&feature=player_embedded

Video discurso Steve Jobs

www.youtube.com/watch?v=6zLHAiddNUY&feature=player_embedded

Fotos

www.flickr.com/search/show/?q=gizatea

Bibliografía

GIZATEA (2010): *Memoria social 2009. Las Empresas de Inserción en el País Vasco*. Bilbao.

MARTÍNEZ, N; FERNÁNDEZ, A; GALARRETA, J. (2007): *Manual de acompañamiento en las Empresas de Inserción. Una propuesta desde la práctica*. Proyecto EQUAL LAMEGI, Bilbao.

MATURANA, H. (1990): *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen, Santiago de Chile.

RODRÍGUEZ MORENO, M.L. (2003): *Cómo orientar hacia la construcción del proyecto profesional*. Desclée de Brouwer, Bilbao.

TEIXIDO, J. (2009): *La acogida al profesorado de nueva incorporación*. Grao, Barcelona.