

MEJORANDO LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN: UNA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN ENTRE GIZATEA Y LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO

NATXO MARTÍNEZ

Educación Social
Universidad de Deusto

LEIRE ÁLVAREZ DE EULATE

Gizatea, Asociación de Empresas de Inserción de Euskadi

ABSTRACT

■ *A pesar de su breve recorrido en nuestro contexto, las Empresas de Inserción se han evidenciado como un recurso importante en los procesos de inserción laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social. Orientadas a la inserción en el mercado ordinario ofrecen un acompañamiento de cara a mejorar la empleabilidad de las personas. Con el objetivo de construir las referencias teóricas, los procesos implicados y las herramientas de soporte, se ha desarrollado una experiencia, dilatada en el tiempo, de investigación colaborativa entre la Universidad y el Grupo de Acompañamiento de Gizatea.*

Palabras clave: Inserción laboral, empresas de inserción, acompañamiento, exclusión social.

■ *Gure testuinguruan izan duen ibilbidea laburra izan bada ere, Txertatzeko Enpresak bazterturik dauden pertsonen, edo arriskuan daudenen, lan-txertapenerako baliabide garrantzitsuak direla argi dago. Merkatu arruntean txertatzera norabi-*

deturik, pertsonen lana topatzea hobetzeko laguntzen dute. Erreferentzia teorikoak, parte hartzen duten prozesuak eta sostengurako baliabideak eratzearren, Unibertsitatearen eta Gizatea Taldearen lankidetzak-ikerkuntzak esperientzia bat aurrera eramanda, denboran luzatu dena.

Gako-hitzak: lan-txertatzea, txertatze-enpresak, laguntza, gizarte baztertua.

■ *Despite their short existence in the authors' context, insertion companies have stood out as an important resource in the process of helping people in circumstances of or at risk of social exclusion to enter the labour market. Aimed at helping them to enter the ordinary market, they offer ongoing support with a view to improving people's employability. In order to construct a theoretical frame of reference, identify the processes involved and support tools, a prolonged experiment has been carried on involving cooperative research by the university and the Gizatea support group.*

Key words: Entry into the labour market, insertion companies, support, social exclusion.

En este artículo presentamos una experiencia de colaboración entre Gizatea y la Universidad de Deusto en el que a lo largo de 10 años hemos ido construyendo tanto referentes teóricos como herramientas prácticas para facilitar y acompañar el proceso de incorporación social y laboral de personas en situación de exclusión a través de las empresas de inserción.

En primer lugar, contextualizaremos el trabajo realizado, presentando la realidad de las empresas de inserción y de Gizatea (Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco). A continuación describiremos el proceso de trabajo seguido durante 10 años en el que se han desarrollado acciones diversas tanto de investigación aplicada como de formación-aprendizaje colaborativo. En tercer lugar, y de modo resumido, señalaremos los principales componentes, que producto del trabajo desarrollado, configuran la manera de entender el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción. Para finalizar apuntaremos algunos aprendizajes y reflexiones que se derivan del trabajo desarrollado.

1. Contexto de la experiencia

Las empresas de inserción posibilitan el acceso al empleo normalizado de colectivos en situación de desventaja social o exclusión, tras un periodo de acompañamiento y a través del desempeño de un puesto de trabajo en una estructura mercantil de producción de bienes o servicios de carácter no lucrativo. Es ese su valor añadido, además de ofrecer servicios de calidad con los recursos humanos y técnicos necesarios.

En la CAV actualmente hay 47 empresas de inserción, lo que nos sitúa en la segunda comunidad del estado en número de empresas.

La Asociación de Empresas de Inserción, Gizatea, se constituye en 2007, con el objeto de fomentar la cooperación entre las empresas, contribuir a la mejora y fortalecimiento del sector, así como promocionar su interlocución ante las instituciones públicas y ante la sociedad. Gizatea agrupa a 45 de las 47 empresas de inserción que hay en la CAV.

Según datos de la memoria social 2012 de Gizatea, las empresas de inserción emplean a 1047 personas de las cuales 642 están en proceso de inserción sociolaboral. Del total de personas empleadas 598 son mujeres de las cuales 362 son tra-

bajadoras de inserción. En 2012 las empresas de inserción han generado 637 puestos de trabajo a jornada completa, de los cuales 401 han sido puestos de inserción.

Desde sus inicios Gizatea ha puesto en marcha una serie de actividades, productos y grupos de trabajo que buscan mejorar la labor de dichas empresas a través de diferentes herramientas y actuaciones relacionadas con la gestión, comercialización, desarrollo legislativo y con el acompañamiento en los procesos de inserción.

El grupo de trabajo de acompañamiento a la inserción siempre ha despertado un gran interés en los profesionales de las empresas de inserción y en la actualidad entre 15 y 20 técnicos y técnicas de acompañamiento de otras tantas empresas de inserción participan de manera regular en el mismo. El grupo funciona sobre un plan de trabajo definido colectivamente que se centra principalmente en la mejora de los procesos de acompañamiento para lo cual se organizan formaciones, grupos de reflexión, seminarios en los que se abordan las temáticas identificadas por el propio grupo.

2. Desarrollo de la experiencia

Antes de describir brevemente lo que hemos ido haciendo es interesante destacar algunos elementos que han caracterizado esta experiencia. En primer lugar, se ha dado mucha relevancia a la colaboración y participación de agentes y personas diversas, tanto del ámbito universitario como de las propias empresas de inserción, partiendo de la realidad y de las preocupaciones de los agentes y profesionales implicados. También se ha buscado la incidencia a diferentes niveles (creación de equipos, identidad pública, mejora de procesos de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional). Por último, ha sido una experiencia que se ha sostenido en el tiempo, creando un lenguaje común y fijando los aprendizajes a través de publicaciones colectivas.

El proceso de trabajo seguido podemos identificar, a posterior, tres grandes momentos:

A. *Fase 1. (2004). Buscando referencias compartidas: Elaboración de una propuesta base: Manual y herramientas para las Empresas de Inserción*

En el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL-ITUN se desarrolló un proceso de trabajo dirigido a establecer tanto un marco de referencia compartido como un conjunto de procesos y herramientas que pudieran dar soporte al trabajo profesional en las empresas. La metodología de este trabajo se resume en:

1. Delimitación y acuerdo sobre los objetivos de trabajo
2. Entrevistas con entidades que gestionan empresas de inserción de cara a recoger su experiencia y necesidades

3. Elaboración de un borrador de cara al contraste con las entidades
4. Contraste con diferentes profesionales de las Empresas
5. Elaboración del informe final.

B. *Fase 2 (2006). Adaptación y validación de la propuesta a través de su ensayo en diferentes empresas de inserción e identificación de buenas prácticas*

En el marco de una segunda iniciativa EQUAL-LAMEGI (2006) se desarrolló un nuevo proceso de trabajo, que partiendo del anterior, avanza a través de ensayar y poner en práctica la propuesta base e identificar buenas prácticas..

El proceso general de trabajo implicaría las siguientes fases:

1. Configuración del equipo de trabajo formado por personas con funciones de acompañamiento en EI.
2. Valoración conjunta de la propuesta base e introducción de ajustes iniciales.
3. Ensayo de las herramientas en las EI.
4. Seguimiento del ensayo, revisión e introducción de modificaciones.
5. Detección en paralelo de Dificultades y Buenas Prácticas.
6. Propuesta definitiva de proceso y herramientas. Redacción Producto 1.
7. Elaboración de un Documento de Buenas Prácticas. Redacción Producto 2.

C. *Fase 3. Desarrollo de seminarios formativos*

En base al trabajo anterior y siempre en respuesta a la demanda del Grupo de Acompañamiento de Gizatea se han desarrollado dos seminarios en lo que se han abordado, también de forma colaborativa y con vinculación a la experiencias de los participantes, por una parte las «competencias relacionales para el acompañamiento» (2010) y, por otra, la «evaluación de las competencias profesionales básicas en las empresas de inserción» (2012). Como productos de ambos seminarios, se han elaborado de forma conjunta entre los participantes dos documentos que recogen tanto el proceso como los aprendizajes.

3. Algunos resultados: Elementos clave del proceso de acompañamiento en las empresas de inserción

3.1. Las referencias

Las empresas de inserción plantean el reto de acompañar a las personas en su itinerario a través del desempeño laboral, del ejercicio de un puesto de trabajo real. Pero el hecho de que se desarrolle una actividad productiva no implica que no se desarrollen vertientes de acompañamiento y tutorización, como forma

de garantizar que esa actividad productiva se desarrolla con éxito y que, además, le es de utilidad a la persona en su proceso de inserción social y laboral. Por ello, nos inclinamos por articular la intervención y el acompañamiento en las empresas de inserción en torno a lo que nos parece su elemento más característico, el desempeño laboral en contextos reales de forma que formación y trabajo están permanentemente unidos. Es preciso señalar, también, que el desempeño laboral exitoso no garantiza, de manera exclusiva o automática, el avance en las competencias personales y profesionales de las personas. El desempeño es condición pero requiere, además, integración y control de la persona sobre las diferentes dimensiones (tareas, roles, ambiente, relaciones y procesos de trabajo) que implica el desempeño laboral. En síntesis, 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.

En este marco, definimos el acompañamiento (Gallastegi, Martínez 2011) 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.

Es importante señalar que el acompañamiento es 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 —técnicos 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.

3.2. Los procesos

Las fases del acompañamiento son también una referencia para orientar el proceso. En concreto, se identifican los siguientes momentos:

A. *La incorporación y acogida*

La incorporación de una persona a la empresa de inserción es un momento clave, 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 acogida, por tanto, nos remite a las actuaciones organizacionales —que lógicamente impli-

can a todos sus profesionales— que facilitan la incorporación exitosa de las personas.

B. *Actualización del Proyecto profesional*

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

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

C. *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 y se focaliza en el desarrollo de las competencias profesionales.

En la empresas de inserción se propone un modelo de competencias (Martínez, Gallastegi, Yaniz, 2012) que, por una parte, enfatice la vinculación de las competencias con los contextos-situaciones donde adquieren sentido y funcionalidad y que, por otra, relacione las competencias con la forma de aprenderlas y por tanto con el desarrollo de oportunidades para su aprendizaje y, en consecuencia, con el contexto que hay que generar.

Por ello, proponemos trabajar con la referencia de un modelo de competencias que:

- Integra en torno a las situaciones los diversos tipos de competencias, evitando diseños analíticos. Todas las competencias son profesionales. Rompemos con la segregación de competencias en técnicas y sociopersonales.
- Formular las competencias clave con vinculación a las diversas situaciones laborales y los procesos productivos de cada empresa.
- Con formulaciones directas que permitan también autoevaluación y la participación de las personas. Se puede estudiar la posibilidad que los propios trabajadores en inserción puedan colaborar en el diseño de las competencias.

La definición de competencias centradas en un puesto, huyendo de las definiciones más genéricas, nos permite contextualizarlas. Son formulaciones específicas en el puesto de trabajo. Es en esta suma de ajustes y desajustes desde dónde realizamos nuestra labor de acompañamiento. No son competencias que podemos adquirir en cursos de formación descontextualizados.

D. *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.

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. 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.

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.

4. Reflexiones y conclusiones sobre la experiencia

El principal resultado de este trabajo se relaciona con la construcción de conocimiento compartido acerca de los procesos de acompañamiento: principios y referencias, procesos metodológicos, herramientas profesionales, desarrollo de competencias...

En todo el proceso se ha dado importancia a ir fijando los aprendizajes que íbamos realizando a través de textos elaborados colectivamente y que nos permitieran ir construyendo una historia como grupo. Producto de ello son las tres publicaciones que se han generado.

Para finalizar, queremos resaltar algunos elementos que han contribuido al desarrollo del trabajo:

- Cuidar los procesos: Liderazgo, confianza y tiempo.
- En clave de colaboración: escucha, confianza y construcción de equipos.
- Partir y compartir experiencias de la práctica cotidiana, de contraste de las formas de hacer.
- Vincular teoría y práctica y construcción de conocimiento colectivo.

Referencias

- GALARRETA, J.; FERNÁNDEZ, A.; MARTÍNEZ RUEDA, N. (2007): *Manual de acompañamiento en las empresas de inserción: proceso y herramientas. Una propuesta desde la práctica*. Bilbao: REAS, Red de Economía Alternativa y Solidaria.
- GALLASTEGI, A. y MARTÍNEZ, N. (coords.) (2011): *La mejora de los procesos de acompañamiento en las empresas de inserción*. Bilbao, Gizatea.
- MARTÍNEZ, N.; GALLASTEGI, A.; YANIZ, C. (2012): *Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las empresas de inserción*. Bilbao, Gizatea.