



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 94, Diciembre 2018, pp. 155-183

Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción

**Míriam Abiétar López
Alicia Ros-Garrido
Fernando Marhuenda Fluixá**

Universitat de València

Cómo citar este artículo: ABIÉTAR, M., ROS-GARRIDO, A. & MARHUENDA, F. (2018): "Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 155-183, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12698.

How to cite this article: ABIÉTAR, M., ROS-GARRIDO, A. & MARHUENDA, F. (2018): "Professionals supporting employment: training and accompaniment in Work Integration Enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 155-183, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12698.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2018 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción

Miriam Abiétar López
Alicia Ros-Garrido
Fernando Marhuenda Fluixá

RESUMEN: *En el contexto actual de crisis socioeconómica y extendida precarización laboral, las empresas de inserción destacan entre las políticas activas de empleo por su potencial para luchar contra la exclusión de personas con dificultades de integración sociolaboral fomentando su empleabilidad y su calidad de vida. Este artículo analiza los procesos de formación y acompañamiento en estas empresas en el marco de la investigación "Procesos de formación, acompañamiento, cualificación y desarrollo personal en empresas de inserción: innovación en la inclusión social desde el empleo", financiada por el Gobierno de España. Para ello, describimos el desempeño profesional del personal de acompañamiento aludiendo a las funciones que lleva a cabo el personal técnico de acompañamiento y el de producción. Nos detenemos también en las dificultades que se encuentran en el desempeño de su rol. Este análisis se fundamenta en un trabajo cualitativo de observación, entrevistas y valoración de los resultados obtenidos en términos de desempeño laboral y desarrollo personal y social realizado a lo largo de tres años en ocho empresas del territorio español. La conclusión apunta hacia las dimensiones más relevantes que inciden en el desempeño del acompañamiento y la forma en que se promueve la empleabilidad del personal en inserción. .*

PALABRAS CLAVE: Economía social, empresas sociales, formación en el puesto de trabajo, integración social.

CLAVES ECONLIT: J24, L31, M53.

Cómo citar este artículo / How to cite this article: ABIÉTAR, M., ROS-GARRIDO, A. & MARHUENDA, F. (2018): "Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 155-183, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12698.

Correspondencia: Miriam Abiétar López, Doctora en Educación, Miriam.Abietar@uv.es; Alicia Ros-Garrido, Doctora en Pedagogía, Alicia.Ros@uv.es, y Fernando Marhuenda Fluixá, Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación, Fernando.Marhuenda@uv.es. Departament de Didàctica i Organització Escolar, Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació, Universitat de València.

EXPANDED ABSTRACT

Professionals supporting employment: training and accompaniment in Work Integration Enterprises

Aims

In the current context of socio-economic crisis and widespread labour precariousness, Work Integration Enterprises stand out among the active employment policies for their potential to fight against the exclusion of people with social and labour integration difficulties by improving their employability and their quality of life. This article discusses the processes of training and accompaniment in these enterprises within the framework of the research “Educational, accompanying, qualification and personal developmental processes in Work Integration Enterprises: innovating social inclusion through employment,” funded by the Spanish government (EDU2013-45919-R).

WISEs take part in the social economy. Upon the principle of solidarity, they intend to promote training and social inclusion through employment, and they have proved particularly effective in the integration of women and people of migrant origin back into the ordinary labour market. Different social balance reports show the contribution of WISEs both in individual terms as well as in society as a whole. By focusing on people with low levels of employability, WISEs try to improve such levels and they do so by trying to foster employability at the individual level as well as by providing networks of support to improve the contextual dimensions behind it.

The organization of WISEs conceives of two different roles in order to support workers with integration contracts. These are the productive role and the accompanying role, and in some cases, they fall under the same workers, while in certain companies they are held by different workers, known as Production Workers (PTP is its Spanish acronym) and Accompanying Workers (PTA being its Spanish acronym). It is about these two roles that we have written our article, with the aim of identifying where training and accompanying support rely on WISEs and how they are performed within them.

Design/methodology/approach

Our analysis is based on qualitative fieldwork consisting of observation, interviews and assessment of the data obtained in terms of job performance and personal and social development that were carried out over a 3-year period in eight enterprises in Spain.

Our research has a longitudinal research approach, as we intended to follow up the progress in terms of learning, employability and personal and professional autonomy of workers with integration contracts. For the purpose of this article, we have used a sample of eight WISEs in seven regions in Spain, in which we have conducted on-the-job observation of 39 workers with integration contracts, 9 accompanying workers and 18 production workers as a whole. A brief description of each of the companies is given in the article in order to provide understanding of their most relevant contextual and organizational dimensions, while guaranteeing anonymity. This means we observed the work of 39 workers and conducted interviews of 66 workers between 2015 and 2017. We visited one of those companies four times during this period, and all the remaining 7 companies three times. Between one visit and the following one there was a period varying from 7 to 14 months. Companies work in the sectors of recycling, restaurant and catering, industrial laundry and personal care and cleaning services.

We developed our own research tools by designing the procedures to gather information. Our sources were documentation of the companies and files of the integration workers, including their assessment of employability as well as their individualized suggested action plan; non-participant observation of the workplace during a full working day on at least three occasions across three years; semi-structured interviews of integration workers, their accompanying workers and production workers after every observation; questionnaires to measure their employability at individual levels, as well as a questionnaire to assess the ability of the WISE to foster employability at a contextual level.

For the purpose of this article, most information comes from on-the-job observation and interviews; the guideline for observation of accompanying and training practices is provided as an annex to the article. The protocol for observation was prepared and explained in the months prior to the beginning of the fieldwork and was approved by the research ethics committee of the University of Valencia to conduct research with human beings.

In every visit to the companies we conducted observation of two to five integration workers in the company, and we produced an individual report on each of them which entailed information from documentation and interviews with the workers and the corresponding accompanying and production workers. These reports were written by the person in charge of the visit and validated by a second researcher within the team. Before the end of the research, a summary report was submitted to the staff in the WISE to ask for their amendment and validation.

Results

Our analysis shows results in terms of principles, roles and difficulties in the performance of the accompanying role while accomplishing production aims of the companies. This allowed us to identify both organizational and personal variables that show differences in the ways such roles are performed and to what extent they differ from the ideal model set by the handbooks guiding such practices.

First, at the organizational level we have identified a variety of structures within WISEs in terms of the resources made available to support integration workers. Therefore, accompanying practice is not just the result of a pedagogical relation between the integration worker and the production and accompanying workers, but also the effect of the training and labour opportunities that the company allows the integration worker to engage in.

Second, the management of the working team is another key dimension in the performance of accompanying practices, given that coordination is the key to the proper functioning of the companies, where production and accompanying processes rest upon different workers.

Third, relations between accompanying and production workers are a fundamental dimension in the organization of WISEs. This is particularly the case where the accompanying worker is not present in daily working activities.

Therefore, communication and coordination among different roles and workers in the company are even more relevant than the use of specific tools for the purpose of accompanying integration workers.

Limitations and implications

The process of research was altered for several reasons:

On the side of the company, there were delays and last-minute cancelations in visits to the companies, due to production processes; visits had to be adjusted to those moments that the workload allowed for external people to be observing and conducting interviews. In some cases, there was also a delay in facilitating relevant documentation and, in a few cases, the company denied us access to such information.

On the side of the research team, there was a delay in writing some of the visit reports and this caused loss of information across time. Some visits were also delayed due to the inability of the researchers to attend the companies on the suggested dates, and this was so because we prioritised the possibility of having one researcher as the reference for the fieldwork in every company.

Conclusions

Our conclusion points towards the most relevant dimensions that affect the performance of the accompaniment and the way in which the employability of integration workers is promoted.

Most accompanying processes are individualized and they try to serve the demands of each integration worker, which turns out positive in terms of facilitating the process within the WISE, though it becomes a difficulty in terms of transition into the ordinary labour market.

Such personalization practices correspond to the idiosyncrasy of every WISE in devising and using its own assessment and promotion tools, in such a way that ownership is more relevant than standardization of practices. This results in personal styles having a greater impact than agreed-upon procedures on the support of integration workers.

Participation, autonomy, personalization and socialization are dealt with in very different ways even within every single company. Therefore, the complexity of training and accompanying processes increases, which corresponds to the lack of a common initial training background among practitioners.

In those cases where accompanying and production roles lie with different people, which is the case for most of the companies in our sample, close coordination is required and the involvement of the manager of the company is also necessary in order to make accompanying processes effective.

Original value

Our research has focused upon training and accompanying processes in WISEs and it is pioneering in such matter. We have identified the most relevant dimensions that affect the performance of the accompaniment and the way in which the employability of integration workers is promoted. The recording and analysis of the interactions between production and accompanying processes has brought to the forefront discussions on the extent to which WISEs are a kind of company within the social economy with a close eye on training and processes to foster employability of their workers.

KEYWORDS: Social Economy, Social enterprises, Workplace learning, Social integration.

1. Introducción

La irrupción de la crisis socioeconómica en 2008 ha supuesto una importante recesión económica a nivel global que a escala estatal ha venido acompañada de significativos recortes en políticas sociales y reformas en las políticas laborales. La extensión de la precarización laboral (Standing, 2011) y el asentamiento de formas de empleo marcadas por la flexibilidad, demandada tanto a nivel externo como interno, se ha visto acentuada en España por una tendencia que ya apuntaban las múltiples reformas laborales (Coscubiela y Rojo, 2012), especialmente la última de 2012 (López, 2013), que ha dado lugar tanto a la destrucción de empleo como al deterioro de sus condiciones, afectando sustancialmente a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad (Crespo, 2016). El discurso hegemónico apunta a que tanto las empresas a nivel organizativo como sus plantillas a nivel personal han de estar en continua disposición al cambio para poder mantenerse en el mercado de manera competitiva. La capacidad de adaptación a nuevas demandas, el aumento de las cualificaciones y/o la deslocalización de la actividad empresarial son ejemplos de una lógica laboral marcada por la flexibilidad y la precariedad (Alonso, 2001; Alonso y Fernández, 2013).

En este contexto, los grupos sociales con menores opciones de competir —es decir, con una menor empleabilidad— se encuentran en una situación de mayor riesgo de exclusión acrecentado por la situación coyuntural de crisis en un marco laboral marcado por una estructura segmentada (Fernández-Huerta, 2010) que diferencia tanto las posibilidades de acceso a un puesto de trabajo como las opciones de desempeño en el mismo y el desarrollo de una carrera profesional. En este aspecto, los datos más recientes del Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE) (Observatorio de las ocupaciones, 2017), presentan un perfil del demandante parado muy definido tanto en lo referido al sector de ocupación como al nivel de estudios. Así pues, destaca el sector servicios con el 67,54% sobre el total y un nivel de estudios alcanzado situado en Educación Secundaria Obligatoria (con o sin título) que define al 56,42% de la población demandante parada. En lo relativo al sexo, las mujeres predominan con un 55,65% del total de personas paradas. Asimismo, aunque en menor medida, la edad se convierte en una variable a considerar: la franja de 45 a 54 es la más vulnerable (26,75%) seguida por la franja de 35 a 44 (24,67%). Esta tendencia se mantiene en el caso del perfil de paradas de larga duración, representado por mujeres (60,63%) de más de 45 años. Por lo tanto, en conjunto, sector de ocupación, nivel de estudios, sexo y edad son variables clave en la valoración de la empleabilidad de la población en el contexto socioeconómico actual. De hecho, los colectivos categorizados como de interés para el empleo (*ibidem*) mantienen estas características en diferente medida: mujeres, jóvenes menores de 30, mayores de 45, extranjeros y personas con discapacidad son colectivos de atención prioritaria que requieren de acciones específicas.

Para dar respuesta a la situación de estos colectivos, las empresas de inserción (EI) tienen como finalidad la integración y formación social y laboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario, tal y como regula la Ley 44/2007. Esto implica que combinan una estructura de aprendizaje con una productiva con la doble finalidad de fomentar la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión y facilitar su acceso al empleo (Ros-Garrido, Belver y Chisvert-Tarazona, 2017). Además, no hay que olvidar el carácter instrumental del empleo (Fernández, Galarreta y Martínez, 2007) que pueden llegar a generar estas empresas, que tratan de mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras en inserción (PTI). Las PTI pertenecen a grupos en situación de exclusión acreditada que son contratados para su integración en el mercado de trabajo y que suelen responder a las mismas características de los colectivos de interés para el empleo mencionados previamente.

La Ley 44/2007 establece que las EI deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción sociolaboral de las PTI que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario. Esto se concreta en tres ámbitos de intervención: personal, social y laboral que, a su vez, constituyen las tres áreas de desarrollo competencial de las propias PTI. Dicha intervención o acompañamiento se ha concretado en dos funciones profesionales o roles en las empresas sobre las que parece haber una tendencia o modelo ideal, que se dan cita en dos figuras o contratos diferenciados (AERESS y FAEDEI, 2014): el personal técnico de acompañamiento (PTA), centrado en el desarrollo de los aspectos personales y sociales (competencias personales y competencias socio-laborales); y el personal técnico de producción (PTP), cuya función se dirige al aprendizaje y desarrollo del desempeño estrictamente profesional (competencias técnico-profesionales). El contrato de inserción tiene una duración mínima de doce meses y máxima de tres años y la intervención se sustenta en los itinerarios de inserción acordados al inicio de la relación entre PTI y EI. En los procesos de acompañamiento también puede participar otro personal, tanto de la propia empresa como de la entidad promotora que le da amparo. Asimismo, se espera que realicen un papel importante los servicios sociales de base y los servicios de empleo, no sólo en el acceso de la PTI a la propia empresa, sino a lo largo de su trayectoria y hasta su pretendida incorporación posterior al mercado de trabajo ordinario. No obstante, como explicamos más adelante, nuestra investigación, al igual que este artículo, sólo se detiene con atención en los procesos de acompañamiento desarrollados por el PTA y el PTP.

Las EI son parte del modelo de la economía social que, con un carácter solidario, se proponen promover la formación e integración sociolaboral de personas que están abandonando una situación de exclusión social (García-Maynar, 2007; Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008). Su eficacia es reconocida especialmente en el caso tanto de mujeres como de personas de origen inmigrante (Aretxabala y Setién, 2015). Las diferentes memorias de balance social publicadas por la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI 2016, 2017), la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS, 2016) y la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS, 2016) ponen de manifiesto su contribución al empleo en términos individuales así como su repercusión beneficiosa sobre el conjunto de la sociedad. De este modo, las EI se presentan como iniciativas propias del tercer sector que combinan la vertiente económica y la social con

la finalidad de luchar contra la exclusión y favorecer la equidad social. Como ejemplo de empresa social, tal y como desarrollan Vidal y Claver (2003) a partir de la "Iniciativa a favor del emprendimiento social"¹, tanto su dinámica empresarial como su dinámica social se reconocen mediante cinco aspectos que muestran su compromiso social frente a la exclusión de determinados sectores de población (tabla 1).

Tabla 1. Elementos definitorios de las empresas sociales

Dimensión económica	Dimensión social
Actividad económica continua de bienes y servicios	Objetivo explícito de beneficios a la comunidad
Elevado grado de autonomía	Iniciativa ciudadana
Significativo nivel de riesgo económico	La propiedad del capital no fundamenta el poder
Empresas que orientan su actividad al mercado	La representación y participación se gestiona democráticamente
Mínimo de trabajadores	Distribución limitada de beneficios

FUENTE: Elaboración propia a partir de Vidal y Claver (2003, pp. 41-42).

La focalización de las EI en sectores de población con baja empleabilidad y sectores productivos intensivos en mano de obra combina la afirmación de determinados grupos sociales definidos a partir de características concretas (nivel de estudios, sexo, sector ocupacional, origen y diversidad funcional) con la búsqueda de la transformación social proponiendo modelos alternativos de desarrollo económico. Esta combinación de políticas afirmativas y transformativas (Fraser, 1997) es clave para el impulso de acciones que hagan frente a las desigualdades sociales derivadas de las características estructurales de las instituciones. Su relación con el territorio y con organizaciones del ámbito local potencian esta lucha contra la exclusión al proponer intervenciones localizadas en necesidades específicas. Al mismo tiempo, esta localización deriva en la pluralidad existente entre EI, puesto que cada una de ellas da respuesta a necesidades diversas adaptándose a la realidad en la que se ubica, tanto en relación al contexto socioeconómico como a las características de la población a la que emplean, teniendo así un impacto diferenciado en términos sociales y económicos (Díaz, Marcuello y Marcuello, 2012). Asimismo, entre otros beneficios ya publicados en esta misma revista (García-Maynar, 2007; Pérez, 2000) cabe resaltar el ahorro social que suponen (Gil y Ramos, 2013; Lázaro y Martínez, 2013), lo que consolida su sentido de política social.

En síntesis, las EI quedan definidas como políticas activas de empleo caracterizadas por el desarrollo de un itinerario personalizado, la ocupación de la persona en riesgo de exclusión, su formación en el puesto de trabajo y el acompañamiento laboral y personal (Vidal y Claver, 2003). Son un ins-

1.- *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales (SEC(2011) 1278 final).*

trumento -o una etapa más- en el proceso de inserción social y laboral de una persona (Fernández, Galarreta y Martínez, 2007). Concretan de este modo su definición legislativa (Ley 44/2007), que incide en su objeto social como criterio necesario para poder ser calificadas y registradas como EI. Esta definición se complementa y refuerza con la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Partiendo de esta contextualización, en este texto presentamos un análisis de los procesos de formación y acompañamiento en empresas de inserción. Para ello, este artículo se estructura en cinco apartados. En el apartado siguiente presentamos la investigación que enmarca los datos obtenidos para el análisis. Después, presentamos una descripción del desempeño profesional de PTA y PTP tomando como modelo los dos manuales de referencia del sector (AERESS y FADEI, 2014; Fernández, Galarreta y Martínez, 2007) y en relación a la promoción del aprendizaje adulto en el puesto de trabajo (European Commission, 2018) y para la inclusión social (European Commission, 2017). En el cuarto apartado caracterizamos la muestra con la que hemos trabajado y en el quinto presentamos los resultados y su discusión a partir del modelo teórico que ha guiado la investigación (Eraut, 2007, 2012), dando lugar a una propuesta que reúne los elementos que diferencian el desempeño profesional del acompañamiento (Alonso y Funes, 2009; Marhuenda, 2018a; Orteu, 2017, 2018): principios, roles, funciones y dificultades. Finalmente, destacamos las conclusiones del trabajo presentado.

2. Caracterización del proceso de investigación

El análisis de las estrategias formativas y de acompañamiento que llevan a cabo las EI que presentamos en este texto se enmarca en la investigación "Procesos de formación, acompañamiento, cualificación y desarrollo personal en empresas de inserción: innovación en la inclusión social desde el empleo" (EDU2013-45919-R, EMPLEA). La finalidad principal de esta investigación, en la que participan seis universidades de cinco comunidades autónomas, es conocer los procesos de acompañamiento y sus efectos en el desarrollo personal, social y laboral del personal en inserción así como en la promoción de la empleabilidad.

La investigación sigue una metodología de corte longitudinal, una aproximación óptima para poder hacer un seguimiento del personal en inserción. De esta manera, el diseño metodológico ha permitido seguir a 47 trabajadores/as de inserción, a 11 de acompañamiento y a 21 de producción en 10 empresas entre 2015 y 2017. En este período de tiempo se han realizado de 3 a 4 visitas en cada una de las EI, con un intervalo entre cada una de ellas que oscila entre los 7 y los 14 meses. Las empresas pertenecen a diferentes sectores productivos (recuperación, hostelería, lavandería, atención a domicilio y limpieza) y se encuentran en siete comunidades autónomas: Asturias, País Vasco, Comunidad de Madrid, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Cataluña y Andalucía. En este

artículo presentamos resultados de las empresas en las que se ha finalizado el trabajo de campo en todas sus fases: 8 empresas, lo que supone 39 trabajadores/as de inserción, 9 de acompañamiento y 18 de producción.

El diseño metodológico nos ha posibilitado aproximarnos a las estrategias formativas y de acompañamiento en estas empresas y a su incidencia en el desarrollo de los itinerarios del personal en inserción. Concretamente, los instrumentos de recogida de información de la investigación incluyen: análisis documental, observación no participante en el puesto de trabajo, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios de factores individuales de empleabilidad respondidos por PTI, PTA y PTP, así como un cuestionario para la evaluación de los factores externos a las EI que promueven la empleabilidad. Estos instrumentos nos han posibilitado indagar en los cuatro objetivos específicos de esta investigación: describir y analizar las variaciones en la relación pedagógica de acompañamiento a lo largo del proceso de inserción; identificar y analizar las competencias personales y sociolaborales más sensibles a los procesos que promueve la EI; identificar, describir y analizar la evaluación a lo largo del proceso de inserción; y analizar cómo contribuyen las diversas competencias en la operativización de la noción de empleabilidad, en el proceso de desarrollo del personal en inserción y en su tránsito al mercado de trabajo ordinario. La información que se presenta en este artículo procede de la observación, cuyo índice figura en el anexo, así como de las entrevistas, diferenciadas según la fase en que se encuentra la PTI, con un guión semiestructurado (incluyendo preguntas a partir de la observación) y completadas también con entrevistas a PTA y PTP tras cada una de las observaciones. Una explicación detallada del diseño metodológico se encuentra publicada en Marhuenda (2018b).

El equipo de trabajo ha seguido el mismo plan para la obtención de los datos para el análisis. Así pues, en cada visita a la empresa realizamos la observación de una jornada de trabajo completa de cada PTI, al término de la cual le entrevistamos, así como también al personal de producción y acompañamiento más vinculado a su itinerario. Las PTI están en momentos distintos del proceso de inserción, participan en la investigación voluntariamente y han dado previamente su consentimiento para la obtención de sus datos, tanto en la observación y la entrevista como de su expediente personal custodiado en la EI. En este sentido, a fin de asegurarnos de que todas las personas participantes son conscientes de la demanda de información, comunicamos a cada empresa el protocolo seguido. Éste incluye toda la documentación de confidencialidad siguiendo las directrices especificadas por el comité de ética en la investigación con humanos² de la Universitat de València, y a las que los equipos investigadores del resto de universidades se han adherido. De este modo, firmamos un acuerdo y un compromiso de cesión de datos para los propósitos de la investigación con cada una de las personas observadas y entrevistadas, sea cual sea la naturaleza de su contrato. Además, facilitamos a cada EI información de la investigación para conocimiento del resto del personal.

2.- <http://www.uv.es/uvetica/index.html>

En la concreción del trabajo de campo, acordamos con la persona de contacto de la EI (generalmente, PTA) la fecha más adecuada para realizar las observaciones y las entrevistas, procurando estar presentes a lo largo de la jornada así como, en la medida de lo posible, en los protocolos de intercambio de información entre turnos. Este contacto nos permite, previamente a la observación, recoger información actualizada de la empresa y, con el consentimiento del personal, de su itinerario de inserción individualizado así como de los objetivos y acciones que en el momento actual están siendo trabajados. Durante la observación, tomamos notas y en ocasiones fotografías o incluso grabaciones de vídeo de acciones, episodios o secuencias de trabajo que resultan relevantes por algún motivo.

Las entrevistas se centran en los conocimientos y competencias de la persona y en cómo han tenido lugar los procesos formativos y de aprendizaje. Las entrevistas a PTA y PTP se centran en los procesos de formación, la coordinación de procesos, la evaluación de los aprendizajes de las PTI y una valoración de su progresión. Las entrevistas se ajustaron según la fase del itinerario y se realizaron tras la observación. En ellas se incorporaron detalles, matices y ejemplos fruto de la observación en el puesto de trabajo. En la entrevista, solicitamos permiso a la persona para grabarla. La entrevista sirve para completar nuestro registro, confirmar información adquirida durante la observación, averiguar y explicar mejor los sucesos vistos y aquellos que no hemos podido observar pero que son relevantes en la fase en la que se encuentra la PTI. También indagamos sobre los hitos más significativos en el desarrollo de su itinerario desde la anterior visita (o, en su caso, desde su incorporación a la empresa).

Con la información recogida, se redactaron informes individuales de cada visita que fueron contrastados por otro miembro del equipo de investigación para concretar la información y asegurar la cumplimentación apropiada del registro de la información, a fin de validar el informe. Este informe constituye en sí un primer ejercicio de análisis, y se analiza en conjunto con el resto de informes.

Como último apunte respecto al trabajo de campo, cabe señalar que las principales dificultades que hemos afrontado para recoger información han sido las siguientes: retraso y cancelación de visitas por imprevistos por parte de la empresa; ajuste de las visitas a momentos en los que la carga de trabajo era apropiada, a fin de no obstaculizar su proceso productivo; y retraso en la entrega de información relevante para preparar la observación.

Partiendo de este marco que nos ofrece la investigación desarrollada, en este texto profundizamos en las funciones asignadas al PTA y al PTP como elemento que permite concretar el desarrollo de las relaciones pedagógicas en las EI. Ponemos así la mirada en los equipos profesionales de apoyo a la inserción y en las estrategias mediante las que realizan su trabajo. Este desempeño no queda exento de dificultades y tensiones dada la variabilidad de situaciones posibles derivadas tanto de cuestiones organizativas como de características personales (Marhuenda y Abiétar, 2017). Así pues, aspectos como el tamaño de la empresa, su sector ocupacional o el propio contexto en el que se sitúa se plantean inicialmente como elementos que inciden en los estilos de acompañamiento. En la misma

línea, los procesos de selección del personal en inserción y la focalización en determinadas poblaciones dan lugar a desempeños diversos. Partiendo de estas premisas, fundamentadas en la propia investigación, nos centraremos a continuación en describir las estrategias que se utilizan en los procesos de acompañamiento a la inserción.

3. Descripción del desempeño profesional del personal de acompañamiento

La intervención realizada por el personal de acompañamiento y el personal de producción ha sido objeto de sistematización en dos manuales, uno de ellos publicado por AERESS y FAEDEI (2014) para el conjunto de empresas en España y el otro, hace ahora ya una década, por Fernández, Galarreta y Martínez (2007) a partir de la experiencia de las EI en el País Vasco, con su propia legislación y sistema de apoyo incluso financiero que las diferencian del resto y que se sitúan en una posición relativamente privilegiada.

Vamos a centrar el análisis de los datos obtenidos en las empresas en las herramientas disponibles según la fase del proceso de acompañamiento, en los principios metodológicos del proceso de acompañamiento, los roles, las funciones de cada rol, la relación entre los roles, la relación con la gerencia y las dificultades del proceso de inserción.

En la tabla 2 detallamos las herramientas a las que se refieren los dos manuales citados según la fase del proceso de acompañamiento que identifican. Como apunte para su lectura cabe indicar que las herramientas destacadas en cursiva son aquellas cuya utilización requiere el visto bueno y la participación de las PTI. Como se puede apreciar en la tabla, cada una de las diferentes herramientas corresponde a los distintos momentos que se articulan en cada una de las fases del proceso de inserción. En Fernández, Galarreta y Martínez (2007) se señalan cinco fases, mientras que el manual de AERESS y FAEDEI (2014) establece tres detallando diferentes momentos en cada una de ellas. Es esta última estructura la que tomamos como referente en nuestra investigación.

La tabla recoge asimismo diversas herramientas de ambos manuales. Su identificación ha sido fruto de un trabajo colectivo en el que han participado los equipos profesionales de las EI y miembros del equipo de investigación. En ese proceso ha tenido lugar también la discusión y apropiación de criterios de utilización de las herramientas que acentúa su carácter profesional. De este modo, todas ellas cuentan con ciertas características básicas que AERESS y FAEDEI (2014, pp.62-63) han identificado como sigue: son sensibles al punto de vista de la persona en inserción con la que se ha de trabajar; son fruto de una elaboración participativa y co-responsables en el uso que hacen de ella cada uno de los miembros de los equipos profesionales; pretenden registrar la información de lo que se

hace y, fundamentalmente, la evolución de las acciones realizadas; son procesuales y con continuidad y están orientadas a la situación actual de la persona. Finalmente, y dado que se trata de herramientas propias de un manual, se recomienda su uso contextualizado y que su aplicación obedezca a criterios profesionales ajustados a cada caso.

Tabla 2. Herramientas para el acompañamiento en las empresas según las fases del proceso de inserción

AERESS y FAEDEI (2014)			Fernández, Galarreta y Martínez (2007)	
Fase	Momento	Herramienta	Fase	Herramienta
Acogida y Diagnóstico inicial	Selección y acceso	Perfil laboral	Acceso	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ficha de acceso</i> - <i>Ficha de análisis del puesto de trabajo</i> - <i>Cuestionario de evaluación de la calidad de un puesto de trabajo con respecto al proceso de inserción laboral</i> - <i>Modelo de anuncio de oferta de empleo</i> - <i>Plantilla de idoneidad</i> - <i>Ficha de resultados de selección de candidatos/as</i>
	Acogida e incorporación	"Kit" de acogida	Acogida e incorporación	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Documentación a entregar / comentar con el/la trabajador/a</i> - <i>Ficha de descripción de la empresa de inserción</i>
	Diagnóstico inicial	<i>Ficha de diagnóstico</i>		
	Diseño del itinerario de inserción personalizado	<i>Plan de trabajo</i>		
Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	Adquisición y desarrollo de competencias profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Plan de trabajo</i> - <i>Ficha de seguimiento</i> - <i>Informe anual</i> 	Actualización del proyecto profesional	<i>Ficha de actualización del proyecto profesional</i>
			Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ficha de seguimiento del proyecto profesional</i> - <i>Parte de trabajo</i> - <i>Seguimiento y evaluación de las competencias profesionales</i>
Transición al mercado laboral ordinario	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Búsqueda activa de empleo</i> - <i>Salida de la EI</i> - <i>Acompañamiento tras la salida de la EI</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Plan de transición al mercado laboral ordinario</i> - <i>Informe final</i> 	Certificación y Transición	<i>Plan de transición</i>

FUENTE: Elaboración propia a partir de AERESS y FAEDEI (2014) y Fernández, Galarreta y Martínez (2007).

La manera de trabajar en las EI se sustenta en los siguientes principios metodológicos del proceso de acompañamiento (AERESS y FAEDEI, 2014, p.29):

1. El acompañamiento no es un proceso lineal, secuencial y pautado: presenta avances y retrocesos.
2. Participación y autonomía.
3. Respeto e igualdad.
4. Personalización y socialización.
5. Desarrollo de fortalezas y adopción de una visión crítica.
6. Desarrollo integral y trabajo en red.
7. Mejora continua del personal técnico de acompañamiento.

En nuestra investigación hemos tratado de averiguar en qué medida los procesos de acompañamiento y el desarrollo de la relación pedagógica del PTA y del PTP con las PTI tienen presente estos principios y en qué medida se manifiestan en cada uno de los roles, de acompañamiento y producción, sean o no ejercidos por personas distintas. A continuación, en la tabla 3, detallamos esas funciones tal cual quedan definidas por AERESS y FAEDEI (2014): funciones del PTA, funciones del PTP y funciones compartidas (AP).

El desempeño de los roles de acompañamiento y producción, y entre ambos y la gerencia de la empresa, no está exento de dificultades y contradicciones, que hemos podido identificar en algunos de los casos en nuestra investigación. La gerencia, obviamente, debe velar por el buen funcionamiento económico y productivo de la empresa, teniendo en cuenta que ambos deben estar al servicio y procurar garantizar el desarrollo de los procesos de acompañamiento o, en el peor de los casos, no obstaculizarlos. Sí que nos detenemos en el listado de dificultades que Gallastegi y Martínez (2011) ubican en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y que detallamos en la tabla 4.

Tabla 3. Funciones del personal técnico de acompañamiento y del personal técnico de producción

PTA	A1	Realizar la entrevista de acceso y el diagnóstico de empleabilidad para reconocer las competencias, habilidades y fortalezas de la PTI.
	A2	Conocer y comprobar los objetivos/resultados que busca la PTI, con quien se ha de acordar el plan de trabajo.
	A3	Identificar los recursos y servicios (formativos, de empleo, psicosociales, sanitarios, de vivienda), a los que se puede derivar a la PTI porque son necesarios en su itinerario.
	A4	Diseñar y poner en marcha el plan de trabajo de las personas trabajadoras en inserción.
	A5	Proponer y diseñar aquellas acciones formativas que son susceptibles de ser realizadas dentro de las empresas como parte de plan de trabajo.
	A6	Seguir y evaluar el plan de trabajo, la progresión o no de cada PTI.
	A7	Acompañar en el tránsito, al finalizar el contrato, durante los meses que se determinen para apoyar a la persona en el acceso al nuevo puesto de trabajo.
	A8	Coordinarse con el PTP.
	A9	Registrar y custodiar los datos, documentos y seguimiento del proceso.
	A10	Trabajar en red, clave en nuestra metodología de trabajo.
	A11	Coordinación con los Servicios Sociales, Servicio Públicos de Empleo y con otras entidades y/o administraciones públicas que previamente han atendido y derivado a las personas a la empresa.
	A12	Coordinación con los servicios de orientación o con el personal técnico de empleo, en los casos en los que se realice la búsqueda de empleo desde instituciones distintas a la empresa.
	A13	Intermediación y coordinación con quien asume la prospección e inserción al mercado laboral.
PTP	A1	La ejecución de las tareas profesionales de la PTI, según el perfil profesional que desarrolle.
	P2	Definición del puesto de trabajo y de las tareas que desempeña.
	P3	Participación en la selección de las personas trabajadoras en inserción.
	P4	Supervisión y seguimiento de las tareas propias de la actividad productiva realizadas por las personas trabajadoras en inserción.
	P5	Participación en el registro del diagnóstico con la PTA, plan de trabajo y fichas de seguimiento de la PTI. Diagnóstico de capacitación y planificación de objetivos productivos.
	P6	Responsable de la formación interna de las personas trabajadoras en inserción, relativa a las competencias técnicas específicas del puesto de trabajo concreto
	P7	Evaluación de la progresión de las PTI en el puesto de trabajo.
	P8	Coordinación con el PTA.
	P9	Coordinación con el resto de personal técnico y personas directivas de la empresa para colaborar en la creación de ambientes laborales positivos.
	P10	Registro y custodia de los datos, documentos y seguimiento del proceso en el área profesional.
AP	AP1	Pasos previos a la selección, pronunciándose sobre qué perfil se busca según el momento en el que se encuentre la empresa, sus necesidades productivas y la búsqueda de equilibrio.
	AP2	En la selección propiamente dicha, que la decisión sobre qué persona es seleccionada también sea su decisión y que sea participe de otro tipo de argumentos tales como las necesidades reales del recurso, llegando así a una decisión compartida.

FUENTE: Elaboración propia a partir de AERESS y FAEDI (2014).

Tabla 4. Dificultades en fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

D1	Falta de organización, de espacio, de tiempo para coordinar trabajo entre el personal técnico de acompañamiento y el personal técnico de producción
D2	Falta de comunicación entre el personal técnico.
D3	El itinerario profesional no evoluciona según lo esperado
D4	Detección de consumos, problemas de falta de comprensión, situaciones personales que afectan al proceso
D5	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 relajación en hábitos laborales (puntualidad, asistencia, trabajo en equipo...).
D6	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.
D7	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.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Gallastegi y Martínez (2011).

4. Las empresas objeto de investigación

Contextualizamos a continuación las empresas participantes en la investigación centrándonos en el sector en el que ubican su actividad y las características básicas de organización que afectan a las figuras de PTA, PTP y PTI. Con la finalidad de preservar el anonimato de las personas participantes, seguimos una codificación numérica que mantendremos a lo largo de todo este texto. Antes de pasar a esta descripción, en la siguiente tabla sintetizamos las principales características de las EI de la muestra (zona de la geografía española en la que se ubican, sector en el que desarrollan su negocio y perfil general de las PTI), así como la información básica relativa al trabajo de campo realizado. Cabe matizar que en la última columna integramos la totalidad de personas observadas y entrevistas explicitando las nuevas incorporaciones.

Tabla 5. Descripción de las características de las EI y del trabajo de campo

EI	Zona	Sector	Perfil PTI	Trabajo de campo			
				Nº PTA	Nº PTP	Nº PTI	
E1	Centro (rural)	Restaurante / bar	Mujeres derivadas de Servicios Sociales Han cursado formación o con experiencia profesional	1	2	6	Observaciones y entrevistas
							4 PTI, 2 PTP y 1 PTA 3+2 PTI, 2 PTP y 1 PTA 4 PTI, 1 PTP y 1 PTA 4 PTI, 3 PTP y 1 PTA
E2	Norte (urbana)	Restaurante / bar	Jóvenes inmigrantes vinculadas a una Fundación donde se han formado para ocupar puesto de trabajo en EI	2	3	6	Febrero 2016 Febrero-Abril-Mayo 2017 Diciembre 17
							3 PTI+1 PTL, 1 PTP y PTA 2PTI, 1 PTP y 1 PTA
E3	Norte (urbana)	Recuperación	Personas de más de 40 años con problemas personales, son sucesos que han alterado su vida de adultas. Tienen experiencia laboral	1	1	4	Octubre 2015 Julio 2016 Mayo 2017
							4 PTI, 2 PTP y 1 PTA 3 PTI, 1 PTP, 1 PTA 3 PTI, 1 PTP y 1 PTA 3 PTI, 1 PTP y 1 PTA
E4	Norte (urbana)	Recuperación y tienda		1	2	5	Enero 2016 Diciembre 2016 /Febrero2017 Nov-Dic 2017
							3 PTI+1 PTL, 2 PTP y 1 PTA 2 PTI, 2PTP y 1 PTA
E5	Este (urbana)	Recuperación	Con proceso de formación previo y ofrecen intermediación laboral más allá de la duración del contrato	1	4	8	Julio 2015 Julio 2016 Septiembre 2017
							4 PTI, 4 PTP y 1 PTA 1+3 PTL, 4 PTP y 1 PTA 3 + 1PTI, 4 PTP y 1 PTA
E6	Este (urbana)	Recuperación	Mujeres adultas derivadas de Servicios Sociales, sin Graduado Escolar, preferentemente con cargas familiares.	1	1	3	Marzo 2016 Octubre 2016 Junio-Julio 2017
							2+1 PTL, 1 PTP y 1 PTA 2 PTI, 1 PTA
E7	Centro (urbana)	Lavandería industrial	Preferentemente población de origen inmigrante	1	2	3	Diciembre 2015 Septiembre 2016 Junio 2017
							3 PTI, 2 PTP y 1 PTA 2 PTI, 2 PTP y 1 PTA 1 PTI, 2 PTP y 1 PTA
E8	Este (urbana)	Recuperación	Preferentemente de origen inmigrante y jóvenes	1	3	4	Diciembre 2015-Enero 2016 Enero-Abril 2017 Julio-Octubre 2017
							4 PTI, 2 PTP y 1 PTA 4 PTI, 1 PTP y 1 PTA 3 PTI, 1 PTP y 1 PTA

FUENTE: Elaboración propia.

• Empresa 1

Esta empresa contrata a personas derivadas de los Servicios Sociales y que han cursado una acción formativa pertinente para el oficio (restauración) o tienen ya experiencia profesional en el sector. En el transcurso de la investigación, todas las empleadas, incluidas PTA y PTP, son mujeres. La mayor parte de ellas son personas adultas, sólo una puede considerarse como joven al ser menor de 25 años y no estar emancipada (y, tal vez por eso, tiene expectativas de formación y carrera distintas al resto). La empresa está en una población rural y tiene arrendado el local al ayuntamiento. La entidad promotora de la empresa tiene varias sedes. La PTA se desplaza entre las mismas, por lo que su contacto con las PTI es cada dos o tres semanas.

• Empresa 2

Esta empresa está promovida por una cooperativa (y anteriormente, por una fundación que ha promovido hasta la fecha varias EI) con una trayectoria de treinta años en la formación para el empleo de jóvenes rechazados por el sistema educativo formal, con raíces locales, en una gran población industrial y de servicios. Entre los distintos sectores profesionales está la restauración, que es el ámbito de esta empresa.

Las PTI que hemos tenido ocasión de observar y entrevistar son jóvenes inmigrantes, que llevan varios años vinculados a la fundación en la que están culminando su proceso formativo. El puesto de trabajo en la EI viene al final de un largo proceso educativo como parte de un itinerario que ha sido diseñado con criterios de promoción educativa. Se identifica un perfil mixto en las funciones de PTA y PTP.

• Empresa 3

Es una empresa promovida por una fundación con sede en distintas comunidades autónomas y con una importante tradición en el sector del reciclado. Esta empresa tiene contratadas a personas adultas, de más de cuarenta años, con un recorrido profesional más breve (en el caso de una de las PTI, la expectativa es la de llegar a la edad de jubilación). Se trata de personas con problemas personales, afectadas por algunos sucesos que han alterado su curso vital ya en la edad madura y que, sin embargo, tienen experiencia laboral previa en distintos sectores profesionales, en todos los casos con más responsabilidad de la que pueden desempeñar ahora. Una de ellas se ve como trabajadora y no tiene mayor expectativa de acompañamiento ni inserción, las otras dos PTI valoran el trabajo de apoyo personal que están recibiendo en la empresa. La EI tiene sede en dos poblaciones industriales cercanas, pero no es la única en este sector en el territorio, por lo que percibe a otras como posible amenaza.

• **Empresa 4**

Esta empresa está promovida por la misma entidad que la E3 y tiene varias sedes. Trabaja en el sector de la recuperación. El trabajo requiere muy poca cualificación y parece que todas las PTI tienen capacidad para realizarlo con soltura. El trabajo de PTP está condicionado por la baja dificultad de las tareas para las PTI y la distancia geográfica. El trabajo del PTA es puntual ante situaciones más problemáticas. Los procesos de planificación no son sistemáticos.

• **Empresa 5**

Esta empresa está promovida por una entidad social de raíces religiosas mediante una fundación en la que también está implicada la diputación provincial. Tiene arraigo en el territorio desde hace veinticinco años y cuenta con el reconocimiento tanto por su labor formativa y de promoción de personas en situación de vulnerabilidad, como por los servicios que presta en el sector del reciclado de prendas, mobiliario y pequeños electrodomésticos y el tratamiento de residuos.

La empresa contrata a PTI que han pasado por procesos formativos en la fundación, con lo que funciona como el escalón final en el proceso de inserción. La fundación proporciona también servicios de apoyo en el tránsito al mercado de trabajo ordinario, incluyendo tanto formación como intermediación. La PTA tiene un conocimiento amplio de la trayectoria de las PTI y la relación que ha entablado con ellas es profunda sin ser controladora.

• **Empresa 6**

Esta empresa acaba de comenzar como EI después de una trayectoria de más de 20 años como empresa autogestionada por una asociación de personas paradas que se movilizaron para buscarse empleo. Trabaja en el sector de reciclado para venta de segunda mano. Una misma persona desempeña los roles de PTA y PTP. También hay otra persona que desempeña sólo el rol de PTP.

Las tres PTI son mujeres. Una de ellas ya ha sido PTI en otra EI de la población y en el mismo sector, es una persona joven sin mayores expectativas respecto a formación ni carrera, ni mayores problemáticas vitales. Las otras dos son mujeres de más de 40 años que han sido víctimas de violencia de género, ambas con hijos a su cargo. La PTA es también una mujer joven, residente en el entorno de la EI, al igual que las PTI. La PTP que trabaja en una de las dos tiendas de la empresa es una de las fundadoras de la asociación. Tanto PTA como PTP tienen recursos formativos y personales (provenientes de la formación en el caso de la PTA –que también tiene experiencia como educadora y docente– y del trabajo de crecimiento personal en el caso de la PTP).

• Empresa 7

La empresa está promovida por una entidad religiosa que a su vez tiene una buena red de contactos entre sus clientes. Es la única empresa promovida por la entidad. Está ubicada en un polígono industrial y está valorando ampliar su línea de negocio de lavandería industrial para incorporar también un servicio de tintorería, de modo que pueda disponer de más puestos de trabajo. La competencia es dura, especialmente por parte de las empresas que trabajan en el sector.

La El contrata a personas de ambos sexos, en su mayor parte de origen inmigrante, y tiene una PTA que realiza también diariamente funciones de PTP. La PTP principal es una de las primeras PTI que hubo en la empresa y que culminó con éxito su itinerario.

• Empresa 8

Esta empresa del sector de recuperación, recientemente constituida en su territorio, es fruto de la ampliación de la empresa matriz en otros lugares de España. Está vinculada al mismo tipo de misma entidad promotora que E5 y E1. Comparte, y en cierto modo compite también, con otra de ellas, su predecesora (por estar promovida por la misma entidad en el mismo territorio, además de por trabajar en el mismo sector). Desde su implantación, ha tenido un crecimiento importante tanto en contratación de personal como en diseño del proceso productivo, que sigue el patrón establecido por la empresa matriz. Tanto es así que durante la investigación ha introducido mejoras/innovaciones en su proceso productivo para aumentar su productividad.

La empresa contrata a personas de ambos sexos, muchas de ellas de origen inmigrante, jóvenes y capaces de trabajar. La productividad es exigente y las PTP se encargan de poner de manifiesto esa exigencia, ya que la jerarquía está bien definida. Hay varias PTA que trabajan en el mismo local, en la zona de oficinas, y que sin embargo están al margen del proceso productivo de la empresa.

5. Análisis y discusión de los resultados obtenidos

Siguiendo los criterios expuestos en los apartados precedentes (principios, roles, funciones y dificultades), en la tabla 6 presentamos una síntesis del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Como hemos comentado previamente, estos datos han sido sintetizados en los informes individuales de cada empresa en cada visita. Además, en la última fase del proyecto han sido recogidos en un informe final que ha sido validado por cada empresa (a excepción de la E1).

Tabla 6. Resultados del análisis del desempeño del acompañamiento en empresas de inserción

El	Principios	Roles	Funciones	Dificultades
E1	1, 2, 3, 4, 5 y 6	1 PTA 2 PTP	A1,A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A11. En segundo plano: A7. P1, P3, P4, P8, P9. En segundo plano: P5 y P7. AP1, AP2	D3, D4 y D6 ocasionalmente
E2	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	2 PTA 3 PTP	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9. En segundo plano: A3 y A10. P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10. AP1, AP2	D4 ocasionalmente
E3	1, 3 y 4	1 PTA 1 PTP	A1, A4, A5, A6, A8, A9, A12 P1, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P10 A1, A3, A5, A6, A8.	D1, D3, D6, D7
E4	1 y 4	1 PTA 2 PTP	En segundo plano: A4, A11, A12. P1, P2, P4, P8. En segundo plano: P7. AP1, AP2	D1
E5	1,2 (ocasionalmente), 3, 4, 6 (parcialmente) y 7	1 PTA 4 PTP	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12. P1, P4, P7 y P9	D1 y D5 ocasionalmente
E6	1, 2, 3, 4, 5 y 6	1 PTA- PTP 1 PTP	A1, A2, A4, A5, A6, A8, A11 P1, P2, P3, P4, P7, P8, AP1, AP2 P1,P4	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7
E7	1, 2, 3, 4, 6 y 7	1 PTA 2 PTP	Todas	D3 y D4. D7 ocasionalmente
E8	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	1 PTA 3 PTP	Todas	D3, D4 y D5. D6 ocasionalmente

FUENTE: Elaboración propia.

De manera global, podemos afirmar que los procesos de acompañamiento observados siguen prácticamente todos los principios metodológicos señalados por AERESS y FAEDEI (2014), a excepción de una empresa en la que sólo se han reconocido dos de ellos y otra en la que se han reconocido tres. Asimismo, es significativo que el séptimo principio (“mejora continua del personal técnico de acompañamiento”) no esté presente en cuatro empresas, lo que lleva a cuestionar la formación específica del personal de acompañamiento. En este aspecto, no se ha confirmado si el personal acompañante debería poseer una formación básica didáctica y pedagógica para poder desempeñar la función de acompañamiento de las PTI en la adquisición y desarrollo de competencias personales, socio-labo-

rales y técnico-profesionales. Esta formación y su continuidad es cuestión muy relevante a considerar para potenciar la mejora del desempeño en las EI.

Por lo que respecta a la concreción de los roles, vemos una configuración diferencial en las empresas, aunque siempre hay más personal de producción que de acompañamiento. Sólo en un caso esta doble función es asumida por una sola persona, a pesar de la recomendación de FAEDEI y ARESS (2014) de que ambos cargos sean desempeñados por personas distintas. Esta unión de roles era considerada una de las fortalezas del proceso de acompañamiento en esta empresa; sin embargo, en la cuarta visita se confirmó que hubiera sido mejor la separación de los roles porque ello supuso una sobrecarga de las funciones que debería realizar el PTA. En este último aspecto, como ya señalamos en Marhuenda y Abiétar (2017) el desempeño del acompañamiento por parte del PTA varía en términos de presencia en el trabajo diario por la sobrecarga de trabajo asignado. Así pues, la distinción de roles se presenta como una estrategia para facilitar el desempeño de las funciones.

La lectura de las funciones cumplidas en las diferentes EI nos lleva a constatar que todas ellas están muy presentes en el trabajo diario, con algunas excepciones en las que determinados aspectos quedan en segundo plano, es decir, están menos presentes en los procesos de acompañamiento observados. Las funciones compartidas por PTA y PTP aparecen en cinco de las ocho EI analizadas, lo que supone que en esos casos el personal de acompañamiento trabaja conjuntamente en el proceso de selección del personal en inserción.

De manera específica en relación al PTA, las funciones presentes en todas las EI son la A1, A4, A5, A6 y la A8, referidas directamente a las herramientas señaladas en los manuales para desarrollar cada una de las fases del itinerario de inserción. Por otro lado, es especialmente llamativo que las funciones A10, A12 y A13 son las menos presentes en el acompañamiento, aun siendo las referidas al trabajo en red, a la coordinación con servicios de orientación y a la intermediación. Es decir, son aquellas referidas en mayor medida al tránsito del mercado ordinario. En otro sentido, es muy destacable que en dos empresas se hayan observado todas las funciones. Esto indica un seguimiento preciso de las fases y herramientas recogidas en el manual de referencia para el desempeño de las funciones. Por lo que respecta al PTP, cabe destacar que las funciones más presentes son la P1, P4 y P7, relacionadas todas ellas con el acompañamiento en las tareas profesionales propias del puesto de trabajo. Asimismo, es positivamente significativo que la coordinación con el PTA (P8) esté presente en 7 de las 8 EI analizadas.

Por último, la descripción de las dificultades nos permite subrayar que las más frecuentes son la D1, D3, D4 y D6. Las tres últimas son dificultades referidas a aquellas circunstancias en las que la situación de la PTI conduce a que el itinerario de inserción no se cumpla según las previsiones realizadas al acordarlo por motivos diversos, relacionados en algunos casos con circunstancias personales como, por ejemplo, la detección de consumo de drogas, y en otras con motivos laborales como la acomodación al puesto de trabajo o el incumplimiento de hábitos laborales. Por tanto, se vinculan más con el personal en inserción que con las personas que acompañan el proceso, lo que puede lle-

var a replantear algunas de las funciones que ejercen PTA y PTP. En otro sentido, la D1 (presente en cuatro EI) se refiere directamente a la coordinación entre PTA y PTP, algo que, sin embargo, contrasta con que en todas ellas se haya observado la función de coordinación (A8 y P8). Es decir, la coordinación está presente en el desempeño del acompañamiento, pero a su vez es una dificultad para llevarlo a cabo.

5.1. Elementos para una diferenciación del desempeño de PTA y PTP

El análisis más exhaustivo de los informes nos ha llevado a detectar variables tanto organizacionales como personales que diferencian el desempeño en el acompañamiento más allá de los principios, roles y funciones señalados en el manual de referencia.

En primer lugar, en el nivel organizacional destaca la diversidad de estructuras en las EI en cuanto a los recursos que ofrecen al personal de PTI. Es el caso de E2, cuya estructura organizativa con multitud de servicios completa el acompañamiento que se realiza al personal en inserción. En el caso de la E8, estos servicios se amplían a una red de entidades que dan apoyo a la entidad promotora. De esta manera, subrayamos que el acompañamiento no es sólo resultado de la relación pedagógica entre PTI y PTA y/o PTP, sino también de las oportunidades formativas y laborales que ofrece la organización. En esta misma línea, las instalaciones y recursos de la empresa marcan la diferencia en lo que al proceso formativo de la PTI se refiere.

En segundo lugar, la gestión del equipo de trabajo se presenta como otra dimensión clave en el desempeño del acompañamiento en las EI. En este sentido, el papel de la gerencia se presenta como aspecto que diferencia en gran medida el trabajo diario. Así pues, se han observado intervenciones cualitativa y cuantitativamente muy diferentes: desde una gerencia prácticamente ausente en las acciones diarias (E1) hasta aquellas que están al servicio de los procesos de acompañamiento (E7, E8). En otros casos, las intervenciones son descritas como injerencias que dificultan tareas (E6) o incluso que toma decisiones que influyen en los procesos de acompañamiento al margen del criterio del personal acompañante. Esta diferencia en la gestión de los equipos de trabajo es, por tanto, otra dimensión clave en el acompañamiento: más allá de las funciones establecidas en los manuales de referencia, la gerencia ha de apoyar al personal acompañante en su desempeño profesional para facilitar la cohesión de los equipos. En este aspecto, un resultado compartido que deriva de los informes es que la coordinación de los equipos de trabajo es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas.

Manteniéndonos en los equipos de trabajo, el análisis realizado plantea, en tercer lugar, que las relaciones entre PTA y PTP constituyen otra dimensión fundamental en la formación y el acompañamiento que se lleva a cabo en las EI. De los informes se derivan grados diferenciales de comunicación, tanto en términos de frecuencia como de fluidez, si bien es cierto que predomina una buena relación entre ambos roles, siendo algo destacado por el propio personal de acompañamiento como necesario para acompañar al personal en inserción. En lo que hay más diferencia entre empresas es

la presencia de PTA y PTP en diferentes contextos de la organización (en el taller, en las oficinas, etc.), si bien la ausencia física en determinados momentos no supone necesariamente una desvinculación del proceso de acompañamiento de la PTI.

En conjunto, el análisis de los diferentes informes producidos a partir del trabajo de campo realizado nos lleva a destacar que, más allá de las funciones señaladas en los manuales de referencia y en qué medida se cumplen o no, la gestión de las relaciones en la empresa y las experiencias previas de PTA y PTP se presentan como una dimensión clave con impacto diferencial en las prácticas de acompañamiento. La comunicación y coordinación entre los diferentes roles parecen adquirir así más peso que el uso de las propias herramientas específicas para el acompañamiento. De hecho, aunque éstas se presenten como guías para organizar el acompañamiento, su seguimiento es más informal de lo que cabría esperar considerando la sistematización propuesta en los manuales de referencia.

5. Conclusiones

Las empresas de inserción, como decíamos al comenzar este texto, son iniciativas de economía social propias del tercer sector que pretenden fomentar la equidad social combinando la vertiente económica y la social en su atención a sectores de población en riesgo de exclusión. En trabajos previos (Córdoba y Martínez, 2011; Marhuenda y Bonavía, 2011; Marhuenda, Bernad y Navas, 2010) hemos desvelado que hay algunos patrones comunes en el desarrollo del aprendizaje y hemos apreciado indicios de procesos educativos en el puesto de trabajo de un segmento de la población que carece de cualificaciones formales (Abiétar, Marhuenda y Navas, 2013; Chisvert y Córdoba, 2017; Navas y Marhuenda, 2013) y que encuentra en estas empresas la posibilidad de aprender en contextos laborales normalizados pese a su pasado de adicciones, medidas judiciales, violencia de género y/o dependencia de servicios sociales.

El análisis realizado en diversas comunidades autónomas nos lleva a destacar, en la misma línea en la que se plantea en AERESS y FAEDI (2014) que las EI se concretan en estructuras muy variadas, tanto por lo relativo a la organización del personal, como por lo que respecta a los contextos y población en los que intervienen. Esta diversidad se entiende porque los procesos que desarrollan se personalizan a partir de las demandas y necesidades de las PTI, tratando de dar de este modo una respuesta equitativa ante situaciones de exclusión social. Como consecuencia, aunque se institucionalicen herramientas para el trabajo en las diferentes fases del proceso de inserción, su concreción en el desempeño del acompañamiento de las EI es muy diversa. Esto no implica que no se tengan en cuenta los manuales de referencia, sino que su uso se adecua a las demandas contextuales.

La revisión de los principios, roles y funciones y su aplicación al análisis de diferentes EI nos lleva a concluir en diferentes sentidos. En primer lugar, destacamos que los principios metodológicos propuestos desde AERESS y FAEDEI (2014) tendrían que revisarse para poder ajustarse en mayor medida a los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en las EI. Cuestiones como la participación y la autonomía o la personalización y la socialización son trabajadas diferencialmente en las EI y no bajo procesos únicos, teniendo en cuenta el proceso individual de cada PTI. Asimismo, siguiendo otro de los principios metodológicos, concluimos que dada la complejidad que asume el personal de acompañamiento en sus funciones, su formación inicial y permanente debería de ser un aspecto primordial en su desempeño profesional.

En segundo lugar, nuestras conclusiones apuntan hacia la necesidad de que los roles de PTA y PTP se desempeñen por personas diferentes -tal y como ocurre en la mayoría de empresas- y que tengan una coordinación estrecha en la que también participe la gerencia como rol que acompañe a aquellos/as que acompañan. Esta diferenciación de roles no significa, sin embargo, exclusividad en las funciones y acciones: la coordinación se ha de concretar en una comunicación constante y fluida en la que tanto PTA y PTP conozcan las competencias personales, sociolaborales y técnico-profesionales a desarrollar. Se facilita así la individualización del proceso de acompañamiento en estos contextos formativos y productivos, y en algunos casos las variables personales son cruciales en el desempeño de estas funciones (Marhuenda, 2018c).

Con todo, queremos destacar que las EI asumen un papel complejo en el contexto actual y con las limitaciones que marcan las políticas sociales y laborales. El reto de fomentar la equidad social frente a situaciones de exclusión generadas por cuestiones estructurales y coyunturales se suma a las necesidades productivas que tienen como empresas. Así pues, se enfrentan a la dificultad de combinar formación y producción; esto es, de acompañar de manera individual al personal en inserción sin detener el funcionamiento de la empresa. De hecho, es precisamente la evolución de la persona en inserción desde la dependencia a la autonomía en el puesto de trabajo la que va marcando los ritmos en el proceso más que la delimitación en fases establecidas en el manual. Los diferentes desempeños observados dan cuenta de cuestiones que funcionan más allá de lo explicitado a nivel formal. En este sentido, el acompañamiento en las empresas de inserción ha de entenderse como una relación educativa en la que intervienen los diferentes sujetos y procesos que lo conforman.

6. Referencias bibliográficas

- ABIETAR, M., MARHUENDA, F. & NAVAS, A. (2013): "Rethinking Social Justice Discourses among Stakeholders". III International Conference on Vulnerable Workers and Precarious Work, Toulouse (France), 12-13 sep. 2013.
- AERESS (2016): *Informe 2015 sobre las entidades recuperadoras de AERESS*, Madrid: AERESS.
- AERESS & FAEDEI (2014): *El acompañamiento en las empresas de inserción*, Madrid: FAEDEI/AERESS.
- ALONSO, I. & FUNES, J. (2009): "L'acompanyament social en els recursos socioeducatius", *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, 42, 27-45.
- ALONSO, L.E. (2001): *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil*, Madrid: Fundamentos.
- ALONSO, L.E. & FERNANDEZ RODRIGUEZ, C J. (2013): *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*, Madrid: Siglo XXI.
- ARETXABALA, M.E. & SETIEN, M. L. (2015): "Inclusión sociolaboral: inmigrantes internacionales y mujeres en puestos de inserción en Euskadi", *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales*, 59, 51-62, DOI: 10.5569/1134-7147.59.03
- CHISVERT, M.J. & CÓRDOBA, A. (2017): "Validation and accreditation of qualifications and citizenship: a method to guarantee social equity in Spain". In: F. Marhuenda-Fluixá (Ed.), *Vocational education beyond skill formation: VET between civic, industrial and market tensions*, Bern: Peter Lang, 319-342.
- CÓRDOBA, A. & MARTÍNEZ, I. (Coords.) (2011): *Trabajo, empleabilidad y vulnerabilidad social*, Valencia: Universitat de València.
- COSCUBIELA, J. & ROJO, E. (2012): *Las reformas laborales en España del pasado al presente, ¿Qué podemos aprender?*, Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- CRESCO, T. (2016): *El trabajo: presente y futuro*, Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- DÍAZ, M., MARCUELLO, C. & MARCUELLO, C. (2012): "Empresas sociales y evaluación del impacto social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.
- ERAUT, M. (2007): "Learning from other people in the workplace", *Oxford Review of Education*, 33(4), 403-422.
- ERAUT, M. (2012): "Developing a broader approach to professional learning". In: McKee, A. & Eraut, M. (Eds.), *Learning trajectories, innovation and identity for professional development*, Dordrecht: Springer, 21-46.

- EUROPEAN COMMISSION (2017): *Business cooperating with vocational education and training providers for quality skills and attractive futures*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROPEAN COMMISSION (2018): *Promoting adult learning in the workplace*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FAEDEI (2016): *Memoria social 2015*, FAEDEI: Madrid.
- FAEDEI (2017): *Memoria social 2016*, FAEDEI: Madrid.
- FERNÁNDEZ-HUERGA, E. (2010): "La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro", *Investigación Económica*, LXIX(273), 115-150.
- FERNÁNDEZ, A., GALARRETA, J. & MARTÍNEZ, N. (Coords.) (2007): *Manual de acompañamiento en las empresas de inserción: proceso y herramientas*, Bilbao: REAS-Lamegi.
- FRASER, N. (1997): *Iustitia Interrupta. Reflexiones críticas desde la posición "postsocialista"*, Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes.
- GALLASTEGLI, A. & MARTÍNEZ N. (2011): *La mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción. Aprendizajes de un seminario para el desarrollo de las competencias relacionales de sus profesionales*, Bilbao: Gizatea.
- GARCÍA-MAYNAR, A. (2007): "El momento actual de las empresas de inserción, un momento histórico", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 7-32.
- GIL, M.E. & RAMOS, N. (2013): "Las empresas de inserción en la economía social y solidaria: perspectivas y propuestas desde FAEDEI", *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 43-53. DOI: 10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40755
- LAZARO, E. & MARTINEZ, M. Á. (2013): "El tránsito al empleo de las personas más desfavorecidas a través de las empresas de inserción", *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(2), 467. DOI: 10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n2.40228
- LEY 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. BOE núm. 299, de 14 de diciembre de 2007.
- LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE núm. 76, de 30 de marzo de 2011.
- LÓPEZ, J. (2013): *Injusticia e ineficacia. Un análisis crítico de la reforma laboral de 2012*, Barcelona: Cristianisme i Justícia.
- MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A. & MARCUELLO, CH. (2008): *Informe sobre las empresas de inserción en España*, CIRIEC-España.
- MARHUENDA, F. (2018a). "Re-educating adults through work. Jobcoach fostering informal learning". In: L. Moreno, M. Teras & P. Gougoulakis (Eds.), *Emergent issues in vocational education and training*, Malmö: Premiss, 414-439.

- MARHUENDA, F. (2018b): "Learning at work: Researching personal development and competence building in work integration companies", *Educar*, 54/2, 491-509. DOI: 10.5565/rev/educar.801
- MARHUENDA, F. (2018c): "Educadores militantes: Educar para la vida mediante el trabajo en empresas de inserción", *Educatio Siglo XXI*, 36(2), 43-64. DOI: 10.6018/j/333021
- MARHUENDA, F. & ABIETAR, M. (2017): "The educational role of jobcoach and lifecoach in Work Integration Companies". II Conference Crossing Boundaries in VET, Rostock (Germany), 16-18 August 2017.
- MARHUENDA, F. & BONAVÍA, T. (2011): "Estrategias de formación en empresas de inserción social: aplicación del modelo de trayectorias de aprendizaje de Eraut". In: A. Córdoba & I. Martínez (Coords.), *Trabajo, empleabilidad y vulnerabilidad social*, Valencia: Universitat de València, 183-227.
- MARHUENDA, F., BERNAD, J.C. & NAVAS, A. (2010): "Las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción laboral: las empresas de inserción social", *Revista de Educación*, 351, 139-161.
- NAVAS, A. & MARHUENDA, F. (2013): "Transitions from exclusion to Work Integration Social Enterprises and into the ordinary labour market". In: J. Seifried & E. Wuttke (Eds.), *Transitions in Vocational Education, Research in Vocational Education*, Opladen: Berlin, Farmington Hills: Budrich, 163-184.
- OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES (2017): *Informe del Mercado de Trabajo Estatal. Datos 2016*, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
- ORTEU, X. (2017): *Desafíos en un mercado laboral en transformación*, Barcelona: UOC.
- ORTEU, X. (2018): *Insercoop; un modelo educativo para la inserción laboral*, Barcelona: UOC.
- PÉREZ, E. (2000): "Competitividad y gestión estratégica de los recursos intangibles en la empresa de inserción social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, 95-118.
- REAS (2016): *La economía social y solidaria en el Estado. Proceso de auditoría social 2016*, Pamplona: REAS.
- ROS-GARRIDO, A., BELVER J.L. & CHISVERT-TARAZONA, M.J. (2017): "Las empresas de inserción como espacios educativos: las prácticas de acompañamiento en el puesto de trabajo". XIV Congreso Internacional de Educación Inclusiva. Oviedo (España) 3, 4 y 5 de abril 2017.
- STANDING, G. (2011): *El precariado: una nueva clase social*, Barcelona: Pasado y Presente.
- VIDAL, I. & CLAVER, N. (2003): "Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 39-62.

Anexo 1. Guía de observación: cómo tiene lugar el aprendizaje en la Empresa de Inserción

Procesos de trabajo con aprendizaje como efecto colateral

- Trabajando en equipo, participando en actividades de grupo
- Consultando
- Asumiendo tareas y roles que suponen un desafío
- Contribuyendo a solucionar problemas
- Participando en experimentación o innovaciones
- Consolidando aprendizajes, ampliando y mejorando destrezas
- Trabajando con clientes

Actividades de aprendizaje incorporadas a otros procesos

- Escuchando y observando. Preguntando y obteniendo información
- Identificando a personas con recursos
- Dando y recibiendo *feedback*, recapitulando errores, reflexionando sobre lo acontecido
- Empleando herramientas para el aprendizaje

Procesos de aprendizaje intencional

- Estando bajo supervisión. Teniendo un tutor, PTA o PTP
- Siguiendo a alguien en el desempeño de su trabajo
- Observando puestos de trabajo distintos al propio
- Participando en cursos o actividades de formación
- Preparándose para la acreditación de competencias
- Gestionando su proceso en la empresas de inserción

