



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 94, Diciembre 2018, pp. 123-154

Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad de las Empresas de Inserción

Natxo Martínez-Rueda

Universidad de Deusto

Igone Aróstegui Barandica

Javier Galarreta Lasa

Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Cómo citar este artículo: MARTÍNEZ-RUEDA, N., ARÓSTEGUI, I. & GALARRETA, J. (2018): "Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad de las Empresas de Inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 123-154, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12697.

How to cite this article: MARTÍNEZ-RUEDA, N., ARÓSTEGUI, I. & GALARRETA, J. (2018): "Organizational factors improving employability of Work Integration Social Enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 123-154, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12697.

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

Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad de las Empresas de Inserción

Natxo Martínez-Rueda
Igone Aróstegui Barandica
Javier Galarreta Lasa

RESUMEN: En este artículo se presentan los principales resultados de un estudio exploratorio sobre los factores organizacionales que inciden en la empleabilidad de las Empresas de Inserción (EI). A pesar de que la comprensión actual de empleabilidad remite tanto a factores individuales como contextuales, son escasos los trabajos que tratan de identificar y evaluar dichos factores contextuales en las Empresas de Inserción. El estudio parte de una revisión de la literatura sobre las características y aportaciones de las EI y el concepto actual de empleabilidad, proponiendo un modelo teórico en el que se recogen tanto los factores individuales como contextuales de la empleabilidad en las EI. Tomando como referencia el modelo, se elabora un instrumento que analiza los factores contextuales-organizacionales en las EI, el Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad (CUFEE), con el que se recoge la información sobre 32 Empresas de Inserción en España. Se presenta el diseño y fases de elaboración de la escala y sus características métricas. Los resultados del estudio permiten señalar algunas fortalezas de las EI que se relacionan con su funcionamiento, mientras que sus debilidades se asocian a las relaciones y conexiones con el mercado de trabajo. Asimismo, los resultados identifican aquellos factores e indicadores que se relacionan con las tasas de inserción.

PALABRAS CLAVE: Empleabilidad, inclusión social, Empresas de Inserción, evaluación.

CLAVES ECONLIT: I38, L31, M53.

Cómo citar este artículo / How to cite this article: MARTÍNEZ-RUEDA, N., ARÓSTEGUI, I. & GALARRETA, J. (2018): "Factores organizacionales que inciden en la mejora de la empleabilidad de las Empresas de Inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 123-154, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12697.

Correspondencia: Natxo Martínez Rueda, Universidad de Deusto; Igone Aróstegui Barandica, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), y Javier Galarreta Lasa, UPV/EHU.

EXPANDED ABSTRACT

Organizational factors improving employability of Work Integration Social Enterprises

There is significant consensus among experts that the Work Integration Social Enterprise (WISE) sector in a broad sense is expanding, partly because of its potential for being more efficient than traditional employment integration schemes (O'Connor & Meinhard, 2014). Therefore, in view of the limitations of research in this sphere (Campos, Melián, & Sanchis, 2014) we need to improve our knowledge of how Integration Enterprises (IE) work and of the factors contributing to improved employability (Chiaf & Giacomini, 2009) within the framework of assessment of active employment policies (Card, Kluve, & Weber, 2015; Malo & Cueto, 2015; García Pérez, 2017).

Aims

This paper presents the results of a survey of an exploratory nature aiming to identify and assess the organisational factors that contribute to improved employability in WISE. The aims of the research focus on:

- Identifying the organisational factors that influence employability in WISE.
- Designing an instrument, the Questionnaire on Organisational Factors in Employability (CUFEE in its Spanish acronym) to allow assessment of how far WISE contribute to improved employability.
- Analysing the relations between the results of the CUFEE, the features of companies and integration rates.

Methodology

On the basis of a review of the literature, a heuristic model of employability in WISE is proposed in order to identify, on the basis of a qualitative study, the magnitudes and indicators that contribute to organisational employability. A tool - CUFEE - was designed to assess organisational factors in employability and 32 WISE responded to it, making it possible to estimate the metric features of the tool and extract preliminary data concerning the degree to which these employability factors are present in the WISE and how this is related to the features of these enterprises and their integration rates.

A mixed methodology was used. The first part used qualitative methodology to construct the tool - the magnitudes, sub-magnitudes and items - to best measure the organisational employability factors of WISE. In the second part a quantitative methodology was used to test the reliability of the tool designed and obtain the first results.

The CUFEE scale shows the professional's opinion of how far certain features or practices of the company and the place of work are present or implemented in the WISE. It is a Likert-type scale with 5 response options. The reference sample is made up of 32 Spanish integration enterprises with different features in terms of business sector, size, age, financial circumstances, proportion of people with integration contracts in the workforce and integration rate.

Results

The study has identified three levels of magnitudes where WISE contribute to employability. The first level of magnitude takes in general features including factors relating to technical development, organisation and the company's links to the job market. The second magnitude includes how far jobs at WISE involve training at three levels: level of opportunities, levels of challenge and the types of skills developed. Finally, the third magnitude concerns the functioning of the integration enterprise; this includes factors like teamwork, the degree of systematisation of production processes and coordination between professionals.

Moreover, through the CUFEE tool this survey has provided us with a description of WISE taking into account employability factors that help to identify their strengths and weaknesses. According to the results of the survey, the prevalence of the factors that contribute to employability is middling to high. The companies see themselves, in general, as working well internally, stressing the support they give to people with integration contracts and how they work as a team of professionals. An aspect that could be improved is participation by people with integration contracts in the company.

Regarding the training features of the job, a weakness identified in the survey has to do with the training opportunities offered by the jobs. In this respect, diversification of work experiences with opportunities to gain experience in different jobs, contexts and performing different functions might be a way for WISE to improve.

One of the aspects that scored the lowest has to do with the link between WISE and their jobs to the labour market. Even though mediation and job searching activities are run, deepening the link with the labour market would seem to be an area to work on. This is especially relevant if it is also borne in mind that correlations have been found between these factors and the integration rates achieved by enterprises.

Finally, the financial circumstances of WISE are the variable that most influences the results on the scale. The survey indicates a strong inter-relationship between the operational aspects and social side of WISE and the need to maintain a balance between them in order to achieve their social goal, as pointed out in different studies (Campos et al., 2014, Barbieri & Guerra, 2011).

Conclusions, limitations and contributions of the survey

Even though the literature identifies employability as a construct that includes individual and contextual factors, in practice there is a common tendency to consider only the factors that have to do with people, even within the WISE themselves (Llinares, Córdoba & Zacarés, 2012). In this respect, one contribution of this survey was to identify the organisational factors in employability in WISE.

This is the first research in Spain to identify and analyse the impact of organisational factors in WISE, offering a description of their strengths and weaknesses in their contribution to employability.

The principal limitations in the survey are related to the size and features of the sample, which do not allow generalisations to be made from the results. While the tool initially appears to have adequate metric features, the results need confirming in subsequent research.

To sum up, this research contributes to the understanding and development of employability in integration enterprises, with an emphasis on the elements of the context, at the same time providing a tool that can be used by integration enterprises to assess their own functioning. Moreover, the results obtained suggest relationships between the features of the enterprises and the integration rates achieved by people with integration contracts, which might be a starting point for further research.

KEYWORDS: Employability, social inclusion, work integration social enterprise, evaluation.

1. Introducción

Hay un consenso importante entre los expertos de que el sector de las empresas de inserción por el trabajo en un sentido amplio (WISE en sus siglas en inglés -Work Integration Social Enterprises-) está creciendo y que lo hace en parte por su potencialidad de ser más eficaces que los programas tradicionales de inserción laboral (O'Connor y Meinhard, 2014). Por ello, y ante las limitaciones de la investigación en este ámbito (Campos, Melián, y Sanchis, 2014) es necesario mejorar nuestro conocimiento acerca de cómo funcionan las Empresas de Inserción (EI) y los factores que contribuyen a la mejora de la empleabilidad (Chiaf y Giacomini, 2009) en el marco de la evaluación de las políticas activas de empleo (Card, Kluge, y Weber, 2015; Malo y Cueto, 2015; García Pérez, 2017).

En este artículo se presentan los resultados de un estudio de carácter exploratorio dirigido a identificar y evaluar los factores organizacionales que contribuyen a la mejora de la empleabilidad en las EI. En ese sentido, los objetivos de la investigación son:

- Identificar los factores organizacionales que influyen en la empleabilidad en las EI.
- Diseñar un instrumento, el Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad –CUFEE- que permita evaluar el grado en el que las EI contribuyen a la mejora de la empleabilidad.
- Analizar las relaciones entre los resultados del CUFEE, las características de las empresas y las tasas de inserción.

Para ello, a partir de la revisión de la literatura se propone un modelo heurístico de empleabilidad en las EI como base para la identificación, en base a un estudio cualitativo, de las dimensiones e indicadores que contribuyen a la empleabilidad organizacional. A partir de ello se diseña un instrumento de evaluación de los factores organizacionales de empleabilidad –CUFEE- que ha sido respondido por 32 EI, lo que ha permitido estimar las características métricas del instrumento y obtener unos primeros datos acerca del grado en que esos factores de empleabilidad están presentes en las EI y su relación con las características de las empresas y las tasas de inserción.

El artículo parte de situar el estudio en las aportaciones y características de las EI al tiempo que se define el concepto de empleabilidad como un concepto dinámico e interactivo y se presenta el modelo de referencia desde el que se construye el Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad -CUFEE-. En un segundo punto, se presenta el diseño del estudio así como las fases de elaboración del instrumento, se describe el mismo y se presentan sus características métricas y la descripción de la muestra. En el tercer apartado se presentan los principales resultados obtenidos en tres niveles: resultados generales, resultados por dimensiones y la relación de los resultados con algunas variables de las empresas y con las tasas de inserción. Finaliza el mismo con la discusión y conclusiones más significativas.

2. Marco teórico

2.1. Las Empresas de Inserción

Podemos incluir las Empresas de Inserción como un subconjunto de la economía social (Askunze, 2016), en el marco de la inserción por lo económico o por el trabajo y que incluye una gama amplia de modalidades (Aguilar, Laparra, y Corera, 1999; Coque y Pérez, 2000; Davister, Defourny, y Gregoire, 2004): empresas de inserción transitorias, empleo social protegido, empresas sociales solidarias, empresas de trabajo temporal de inserción, empresas tuteladas, centros ocupacionales. Surgidas en los años 70, inicialmente en Francia (Urteaga, 2009), posteriormente se han generalizado a otros países del entorno europeo y norteamericano (O'Connor y Meinhard, 2014; Cooney, 2015). Este conjunto de iniciativas pretenden abarcar diferentes situaciones de empleabilidad, a través de poner el énfasis en alguna de las dimensiones del empleo (Méda, 1998) y, en consecuencia, se orientan a objetivos diversos.

Estas iniciativas tratan de responder al hecho de que, para determinadas personas, aquellas más alejadas del mercado de trabajo, los programas formativos y de orientación son insuficientes para lograr un empleo. Como señala Gregg (2008) las personas que han estado fuera del mercado laboral durante mucho tiempo se enfrentan a dos problemas básicos: la escasa cualificación laboral y la reticencia de muchos de los empresarios a darles empleo. Además, las personas con especiales dificultades de acceso al empleo tienen que afrontar numerosas barreras (salud, transporte, apoyo social, cuidado de menores,...) con un carácter complejo y multidimensional (Nga y Chan, 2015) que no pueden abordarse desde el enfoque centrado en la enseñanza de habilidades o competencias. En este sentido, es necesario utilizar estrategias integrales para superar las diferentes barreras (Blumenberg, 2002) y que incluyan, por tanto, una variedad de apoyos (Nga y Chan, 2015). Además hay alguna evidencia de que la combinación de programas es más efectiva (Ramos, Suriñach, y Artís, 2009).

Los programas de transición al empleo -en los que podemos incluir las EI- integran diferentes componentes (Dunn et al., 2016): experiencia de trabajo en entorno real, ingresos económicos, formación, servicios de apoyo, supervisión del puesto de trabajo, búsqueda y mantenimiento del empleo en el mercado ordinario. Más concretamente, la oferta de las EI, dirigida a personas con especiales dificultades de acceder al empleo, se articula en torno a proporcionar un empleo, mejorando sus condiciones de vida, de forma que sirva de base para el desarrollo de un proceso-itinerario de inclusión social y laboral. Se espera que estos programas consigan mejorar la cualificación profesional, la experiencia laboral y apoyar en la gestión de las dificultades de la vida para que las personas puedan conseguir un empleo permanente y de calidad en las empresas ordinarias (Marhuenda-Fluixá, 2018; Aróstegui, Martínez-Rueda, y Galarreta, 2016).

Como señalan McQuaid y Lindsay (2005) este tipo de iniciativas se centran tanto en la demanda como en la oferta de empleo y desde un punto de vista conceptual, consideran que la responsabilidad de la inclusión corresponde tanto al individuo como al conjunto de las instituciones y los agentes sociales (SIIS, 2011).

En el contexto español la normativa que regula las EI recoge estos planteamientos. La Ley 44/2007 de Empresas de Inserción identifica la mejora de la empleabilidad como el objetivo de las EI con la finalidad de acceder a un empleo ordinario señalando que deben disponer de servicios de acompañamiento a la inserción sociolaboral para facilitar la incorporación al mercado de trabajo ordinario. Asimismo, define las medidas de intervención y acompañamiento como

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

En la normativa se pueden identificar las siguientes prestaciones o apoyos: trabajo asistido, habituación laboral y social, formación en el puesto de trabajo, formación para la adecuación del nivel formativo/competencias a las exigencias del mercado, servicios de acompañamiento social, servicios de acompañamiento en la fase de transición. Además de las propias personas trabajadoras de inserción y de trabajadores y trabajadoras con contrato regular, las EI incorporan a personal técnico de apoyo al proceso productivo y a personal técnico de acompañamiento (Fernández, Galarreta, y Martínez, 2007).

En el contexto del Estado Español, las EI han experimentado un notable desarrollo aunque de forma desigual entre los diferentes territorios (Askunze, 2016). Según datos de la Memoria Social de 2016 (FAEDEI, 2017), en ese año había 176 EI (sólo las asociadas a FAEDEI) con 3200 personas trabajadoras de inserción con una tasa de inserción en el mercado ordinario del 56,2% que sube hasta el 66,7% si se consideran las inserciones en las propias EI. La mayor parte de las empresas se mueven en el sector servicios (79%) con predominio de la gestión y tratamiento de residuos, el comercio y la hostelería, aunque con una gran diversidad de actividades económicas. Hay que señalar que, al igual que en otros contextos, las EI se mueven en sectores con bajos niveles de cualificación y salarios (Cooney, 2015), siendo en su mayor parte empresas pequeñas que actúan en los mercados locales y con alto grado de heterogeneidad (O'Connor y Meinhard, 2014).

2.2. El concepto de empleabilidad

El término empleabilidad tiene una larga tradición con múltiples sentidos y usos (Serrano, 2000). Para algunos se ha convertido en un concepto confuso (De Grip, Loo, y Sanders, 2004) al haber ido

incorporando de forma progresiva nuevos elementos y componentes, coexistiendo diferentes definiciones (Williams, Dodd, Steele, y Randall, 2015).

Esta diversidad conceptual está relacionada también con las diferentes comprensiones del problema del desempleo y de las propias personas desempleadas. Hay que resaltar que una buena parte de esos enfoques -y muchas prácticas de inserción laboral incluso las propias EI (Martínez Morales, Bernad, y Navas, 2012; Llinares, Córdoba, Zacarés, 2012)- se han centrado en los factores relativos a la mano de obra, individualizando el problema y situando la responsabilidad del desempleo en las personas -como falta o carencia- y no tanto en el contexto como riesgo social.

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

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

En esta línea, Thijssen, Van der Heijden, y Rocco, (2008) proponen una ‘definición estratificada’ que incluye una definición básica -capacidad individual para desempeñar diferentes puestos en un mercado de trabajo-, una definición más amplia -añade la capacidad de mejorar y gestionar la propia trayectoria profesional- y una definición completa- todos los factores individuales y contextuales que influirán en la posición en un mercado de trabajo determinado-.

Estos planteamientos son convergentes con la literatura orientada a la identificación de barreras al empleo (Blumenberg, 2002; Lee, Amiram, y Vinokur, 2007; Danziger et al., 2002) que integra la diversidad de obstáculos que tienen que afrontar las personas con especiales dificultades de encontrar un empleo.

En este sentido resulta necesario adoptar un concepto de empleabilidad amplio -recogiendo el mayor número de elementos-, dinámico -incorporando los cambios que se producen en el tiempo- e interactivo -enfaticando la relación entre los diferentes elementos-. En consecuencia, formulamos la siguiente definición de empleabilidad:

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

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

2.3. Empleabilidad y Empresas de Inserción: Construyendo el modelo

El modelo que a continuación presentamos entiende la intervención en las EI en clave de mejora de la empleabilidad que se ve influida por factores contextuales e individuales.

La idea central es que la interacción entre la persona con contrato de inserción -que accede a una EI con unos determinados niveles iniciales de empleabilidad individual- y la oferta de la EI -en el marco de un contexto socioeconómico- van generando una diversidad de experiencias sociolaborales a lo largo de las diferentes fases de su itinerario en la EI (Fernández et al., 2007). Estas experiencias deben tener un impacto en términos de mejora de la empleabilidad.

La EI de esta forma se convierte en un elemento contextual, que de manera congruente con el medio social, articula oportunidades formativas y de apoyo social, a través del empleo, de forma que mejore la empleabilidad.

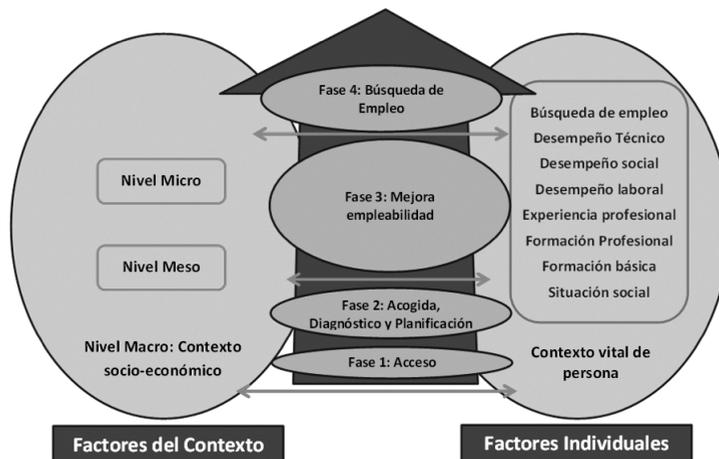
Partiendo del modelo de Bronfenbrenner (1987) que entiende los contextos como una disposición seriada de estructuras concéntricas en las que se pueden diferenciar diferentes niveles y aplicando este esquema a las EI podemos diferenciar 3 niveles: el nivel macro que hace referencia al contexto social, económico y político en el que se mueve la EI, el meso que nos habla de las relaciones que mantiene la EI con los diversos actores del mercado de trabajo y particularmente con las empresas ordinarias en las que se espera que las personas con contrato de inserción puedan incorporarse y, por último, el nivel micro que hace referencias a las actividades, roles y relaciones que se dan en la propia EI.

En el nivel macro, resulta evidente que las oportunidades de inserción laboral están condicionadas por el contexto socioeconómico y el mercado de trabajo (McQuaid y Lindsay, 2005) en el que se mueve una EI.

En el nivel meso, las relaciones que mantiene la EI con los agentes que actúan en un determinado mercado laboral y particularmente con las empresas que se mueven en un determinado sector productivo van a ser una variable clave en las oportunidades laborales de las personas con contrato de inserción. Por ejemplo, la conexión que exista entre diferentes puestos de trabajo funciona como una 'cadena de movilidad' (Piore, 1983) que permite que un puesto de trabajo funcione como puerto de entrada a un conjunto de ocupaciones. En este sentido, la empleabilidad guardará relación con la existencia de puestos de trabajo que sirvan de puerta de entrada a un abanico amplio de puestos de trabajo (Miedes, 2002).

Por último y a nivel micro, algunas características del funcionamiento y organización de la EI (Retolaza, Roqueñi, Ruiz, y Araujo, 2007) incidirán tanto en los factores individuales de empleabilidad como en la empleabilidad en su conjunto. En este sentido, interesa identificar las condiciones de efectividad (De Grip et al., 2004) de una EI, es decir, los aspectos tecnológicos, organizativos o formativos, entre otros, que contribuyen a la mejora de la empleabilidad. Por ejemplo, hay alguna evidencia de que las EI individualizadas, flexibles y con un 'clima organizacional' que apoya a las personas (O'Connor y Meinhard, 2014) logran mejores niveles de inserción en las empresas.

Gráfico 1. Modelo heurístico de mejora de la empleabilidad en las EI



En el marco de este modelo vemos necesario identificar aquellos factores organizaciones -niveles micro y meso- que pueden contribuir a mejorar la empleabilidad en las EI.

3. Metodología

3.1. Diseño

Partiendo del modelo presentado se realiza el diseño de una escala de medida de los factores organizacionales de la empleabilidad de las EI. El instrumento que se elabora evalúa los factores orga-

nizacionales de empleabilidad -CUFEE- y se ha aplicado a una muestra de EI, lo que ha permitido estimar las características métricas del instrumento y obtener unos primeros datos acerca del grado en que esos factores externos de empleabilidad están presentes en las EI.

Se ha utilizado una metodología mixta que combina, en una primera parte, la metodología cualitativa a través de la cual se construye el instrumento -las dimensiones, sub-dimensiones e ítems- que mejor miden los factores externos de empleabilidad de la EI; y una segunda parte, que sigue una metodología cuantitativa para comprobar la fiabilidad del instrumento diseñado y obtener unos primeros resultados.

3.2. Fases del estudio

El proceso de construcción del instrumento se ha desarrollado en tres fases (Aróstegui, Abiétar, Martínez Rueda, y Galarreta, 2018). Ha sido un proceso de aproximaciones sucesivas en el que se ha ido concretando, a través de diferentes prototipos, pruebas piloto y consulta a los agentes implicados, tanto su contenido como la forma más adecuada de recoger la información.

3.2.1. Fase 1. Elaboración de prototipo

En la primera fase el objetivo es elaborar un primer prototipo a partir de la identificación de factores externos de la empleabilidad en las EI. Para ello, se solicita a 7 profesores universitarios que han realizado dos estancias –con observación de entre 3 y 4 jornadas laborales- en una EI que respondan a la siguiente pregunta:

‘Después de haber realizado la observación de varios trabajadores en una EI, ¿Qué elementos de cada EI -de funcionamiento, organizativos, de recursos, de prácticas, procedimientos, herramientas...- pueden tener una influencia en el desarrollo de los procesos de aprendizaje y mejora de la empleabilidad?’

En esta fase se identifican un total de 93 factores o variables recogidas de las aportaciones de los 7 investigadores. En contraste con la bibliografía de los factores de empleabilidad (Blanch, 1997; McQuaid y Lindsay, 2005; Williams et al., 2015) así como desde las propuestas de las EI (Fernández et al., 2007) y atendiendo a los 3 niveles de interconexión de los sistemas (macro-meso-micro) de la teoría ecológica de Bronfenbrenner (1987) se agrupan en 4 dimensiones y 15 subdimensiones en una primera versión.

3.2.2. Fase 2. Elaboración de la versión definitiva del CUFEE

En una segunda fase se propone a los 7 investigadores que cumplimenten la primera versión como evaluadores externos recogiendo la información a través de su propia observación, completándola cuando sea necesario con la información que aporta la propia empresa.

Tras el análisis del proceso de recogida de información como de sus resultados se decide focalizar la evaluación en los factores organizacionales, excluyendo la dimensión macro –contexto socio-económico-, que por su complejidad debe tener un tratamiento diferenciado. Asimismo, se opta por una escala auto-cumplimentada por los y las profesionales de las EI, dado que permite recoger información de mayor número de empresas al simplificar el procedimiento y, al mismo tiempo, puede servir como herramienta de autoevaluación para la propia EI. En este marco, se revisa el prototipo para responder mejor al nuevo planteamiento, se elimina la dimensión del contexto socioeconómico y se revisan los ítems confusos, se valoran las opciones de respuesta, que se simplifican y homogeneizan. Con estos cambios la escala queda conformada por 3 dimensiones, 12 subdimensiones y 70 ítems.

La escala se consulta con 3 responsables de redes territoriales, y estatal de las EI, para solicitarles una valoración de la utilidad del cuestionario para las EI antes de proceder al proceso de validación. Las personas consultadas valoran de interés la propuesta como herramienta que puede servir para una autoevaluación y elaboración de propuestas de desarrollo de las EI. Antes de pasar a aplicar el cuestionario definitivo se hace una prueba piloto en la que participan 6 profesionales de EI. Se introducen mejoras de estilo y lenguaje, elaborándose el Cuestionario definitivo (CUFEE) y se prepara para ser cumplimentado en formato on-line.

3.2.3. Fase 3. Aplicación del CUFEE

Para obtener la muestra se contacta con Gizatea (Asociación de EI del País Vasco) que tras valorar el interés de participar en el estudio solicitan la colaboración de sus empresas asociadas. Se obtienen la participación de 19 empresas (45% del total de la Asociación). Para incrementar el tamaño de la muestra se realiza una invitación a otras 15 empresas de diferentes comunidades autónomas y que vienen participando en el proyecto de investigación, de las cuales responden 13. La muestra final queda conformada por 32 EI que suponen el 18,2% del total de empresas del Estado Español y que dan empleo a 465 personas con contrato de inserción.

El contacto se realiza por correo electrónico con la gerencia o personal técnico, informando del proyecto general y del objetivo del cuestionario solicitando su colaboración y explicando el tiempo y procedimiento para su cumplimentación, e incluyéndose el enlace para la cumplimentación on-line. El contacto con la mayor parte de las EI se realiza a finales de Junio de 2017, abriéndose una segunda fase en el mes de septiembre- a petición de algunas empresas- para poder cumplimentarlo.

3.3. Descripción de la escala

La escala recoge la opinión del profesional sobre el grado en que determinadas características o prácticas de la empresa y el puesto de trabajo están presentes o se desarrollan en la EI. Es una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Al comienzo del instrumento se incluye un apartado de datos de identificación tanto de la persona que responde al cuestionario como de la empresa a la que pertenece.

Los factores de empleabilidad identificados se agrupan en 3 dimensiones con 12 subdimensiones (tabla 1). La escala aborda desde aspectos generales de la EI y sus puestos de trabajo a otros más de carácter metodológico que tienen que ver con el funcionamiento cotidiano -actividades e interacciones- de la empresa.

La dimensión 1 incluye factores relacionados con el nivel de desarrollo tecnológico y organizativo de las empresas y, sobre todo, con las relaciones y conexiones que se dan entre la EI y sus puestos de trabajo y el mercado de trabajo (MT) ordinario. La dimensión 2 se centra en evaluar las características formativas de sus puestos de trabajo (PT), buscando identificar tanto las oportunidades que ofrece como las exigencias y tipo de competencias que promueven. Por último, la dimensión 3 se centra en valorar el grado en que determinadas prácticas referidas tanto a los aspectos productivos como de acompañamiento y apoyo están presentes en la vida diaria de la empresa.

3.4. Propiedades de la escala

De los datos recogidos del estudio piloto se procede a un primer análisis cuantitativo a través del programa estadístico SPSS (versión 21) del que se obtienen unos primeros datos de las características del instrumento elaborado.

Los análisis de los datos de la aplicación del CUFEE nos muestran los siguientes resultados. En primer lugar, con relación a la escala en su conjunto a nivel general el Coeficiente de Consistencia Interna calculado mediante el Alfa de Cronbach, con relación al valor total de la escala es excelente, de 0,95. Los coeficientes por subdimensiones muestran, en su mayoría, niveles entre excelentes y aceptables (por encima de 0,7). Hay dos subdimensiones -4 y 11- relacionadas con aspectos formativos cuyos coeficientes pueden ser cuestionables al no alcanzar ese valor (0,658 y 0,659), que aunque se admiten en estudios exploratorios (Huh, Delorme y Reid 2006) debieran ser analizadas en profundidad de cara a una versión posterior de la escala.

Tabla 1. Dimensiones y subdimensiones del CUFEE

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
1. Características de la empresa y del Puesto de Trabajo (PT)	1. Desarrollo técnico y organizativo	Desarrollo tecnológico, Maquinaria y los útiles de trabajo, Desarrollo organizativo, Exigencia productiva, Manuales de procesos y procedimientos, Certificaciones de calidad
	2. Relaciones de la EI con el Mercado de Trabajo (MT)	Seguimiento salida de EI, Actividades de intermediación, Actividades de prospección, Participación ferias o eventos, Contacto de Empresas sector, EI es conocida
	3. Conexiones del PT con el MT	Equivalentes en mercado ordinario y en catálogo cualificaciones, demanda puestos similares, Empleo encajado, Empleo en EI, Autoempleo
2. Características formativas del Puesto de Trabajo (PT)	4. Oportunidades formativas del PT	Diferentes puestos de trabajo, Diferentes puestos de trabajo en itinerario, Diferentes emplazamientos, Desarrollo progresivo de competencias, Formación previa a la incorporación al puesto
	5. Nivel de exigencia del PT	Ritmo, Calidad (precisión, cuidado), Responsabilidad, Autonomía, Iniciativa, Atención al público, Trabajo en equipo
	6. Nivel de competencias exigidas	Competencias Personales, Competencias Socio-laborales, Competencias Técnico-profesionales
3. Funcionamiento de la EI	7. Sistematización de procesos de trabajo	Formalización de procedimientos de trabajo, Sistematización de los procesos productivos, Recursos de apoyo al desempeño, Instrumentos revisión de tareas
	8. Ambiente, trabajo en equipo y apoyo compañeros	Ambiente de trabajo colaborativo, Apoyo entre compañeros, Relaciones personales, PTI ¹ con experiencia tiene funciones de apoyo, Desarrollo de apoyo entre compañeros, Oportunidades de desafío, Oportunidades de observar otros puestos
	9. Coordinación profesionales	Visión compartida, Definición de funciones, Coordinación gerencia y los PTA y PTP.
	10. Conciencia, regulación y participación	Reuniones regulares con PTI, Espacio de participación PTI, Procedimientos situaciones de crisis, Frecuencia de uso Plan Personal, PTI explican sentido, Conciencia de objetivos y fases
	11. Acciones formativas	Orientación formativa de PTP, Desarrollan acciones formativas formales, Enseñanza específica tareas del puesto, Participación en acciones externas, Acreditación de competencias
	12. Supervisión y apoyos al desempeño laboral	Supervisión directa y regular de tareas, Consulta dudas y dificultades, Uso adaptaciones o ayudas técnicas, Retroalimentación del desempeño laboral, Reconocimiento de desempeño, Apoyo problemáticas ajenas al puesto, Necesidades no laborales, Informados de planes personales, Protagonismo en planes personales

1.- PTI: persona trabajadora con contrato de inserción.

Tabla 2. Fiabilidad de las subdimensiones

Subdimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
1. Desarrollo técnico y organizativo	,751	6
2. Relaciones de la EI con el MT	,742	6
3. Conexiones del PT con el MT	,792	6
4. Oportunidades formativas del PT	,658	5
5. Nivel de exigencia del PT	,759	7
6. Nivel de competencias exigidas	,850	3
7. Sistematización de procesos de trabajo	,871	4
8. Ambiente, trabajo en equipo y apoyo compañeros	,862	7
9. Coordinación profesionales	,914	3
10. Conciencia, regulación y participación	,879	8
11. Acciones formativas	,659	5
12. Supervisión y apoyos al desempeño laboral	,889	10
Escala total	,95	70

3.5. Características de la Muestra

La muestra de referencia está compuesta por 32 EI. En 17 empresas disponemos de dos cuestionarios (los han completado dos profesionales diferentes), mientras que en 6 casos un mismo profesional que trabaja en dos empresas a informado de ambas. En consecuencia, hemos dispuesto de 49 personas que han completado un total de 55 cuestionarios. Dado que la muestra principal se refiere a las Empresas de Inserción, en los casos en los que se dispone de dos cuestionarios de la misma empresa se ha seleccionado al informante con más años de experiencia.

Para los análisis estadísticos se ha utilizado el total de cuestionario recogidos (N=55), mientras que para el análisis de resultados se ha tomado la muestra de referencia, es decir, las Empresas de Inserción (N=32).

3.5.1. Personas que responden a la escala

El cuestionario es respondido por un total de 49 profesionales. Cerca de la mitad, 47%, son técnicos de acompañamiento, el 34,6% son gerentes, y algo menos del 18,4% son técnicos de producción. Con una experiencia media en las Empresas de Inserción de cerca de 8 años (7,91); hay una presencia ligeramente más alta de mujeres (55%) que de hombres (45%); siendo la media de edad de 44,36 años. A nivel formativo, señalar que más de dos tercios, 73,5%, tienen altos niveles de cualificación, de graduado o licenciado, predominando ligeramente las profesiones ‘sociales’ (57%) frente a las ‘técnicas’ (36,7%), siendo psicología la titulación más frecuente (8), seguida de trabajo social (6).

3.5.2. Características de las Empresas Participantes

Con el objetivo de caracterizar las EI de la muestra se ha recogido información sobre 5 variables: sector productivo, tamaño, antigüedad, situación económica, proporción de personas con contrato de inserción sobre el total de la plantilla y tasa de inserción.

Los sectores productivos en los que se mueven las EI son diversos, destacando el sector del reciclaje (34,4%) y hostelería (18,8%) que suponen algo más de la mitad de la muestra, seguidos del sector industrial (15,6%) y limpieza (12,5%). Otras empresas dedicadas a los servicios sociales o con actividad laboral en diferentes sectores suponen cada una un 9,4%.

Las EI de la muestra tienen una trayectoria amplia con una media de casi de 12 años (11,66) de funcionamiento. Con relación al tamaño, las empresas tienen una media de 25 trabajadores, aunque con mucha variabilidad (Sd 31,18), predominando las empresas pequeñas –entre 10 y 24 trabajadores) que suponen el 37,5% de la muestra, seguidas de las empresas micro (menos de 10 trabajadores) que suponen el 28,1%. Las empresas con más de 50 trabajadores suponen el 9,4%.

Con relación a la situación económica de la empresa, el mismo porcentaje (43,8) la describe como buena y regular mientras que tan solo un 12,5% afirma que es mala. El porcentaje medio de personas con contrato de inserción sobre el total de personas trabajadoras de la EI es de 58,13%.

Por último, la tasa de inserción de las empresas, que se ha obtenido a partir del cociente entre las personas que han salido de la empresa en los últimos 3 años y el número de personas que han logrado un empleo (mercado ordinario, autoempleo, contrato regular en EI), se sitúa en el 62,2%, aunque también con mucha variabilidad entre las diferentes empresas (Sd 27,16). Estos datos son similares a los que se refieren en las memorias sociales de 2016 de Gizatea (2017) y de FAEDEI (2017) que son del 61% y del 67% respectivamente.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados más significativos de la investigación. En primer lugar, se presentan los resultados generales, seguido de los resultados por dimensiones. Para acabar se analizan los resultados del CUFEE con relación a las características de las empresas y las tasas de inserción.

4.1. Resultados generales de la escala

La media de la puntuación total del conjunto de las EI con relación a la valoración que hacen de los factores organizacionales de empleabilidad es de 3,72 (Sd=,458). Considerando que el punto medio es de 3 podemos apuntar a que los y las profesionales que han respondido a la escala consideran que las EI promueven los factores de empleabilidad en un grado medio-alto.

Por dimensiones (tabla 3), los resultados muestran que las dimensiones 1 y 2 obtienen resultados más bajos, 3,38 y 3,62 que la dimensión 3, que es la que tiene un resultado más alto de 3,93.

Tabla 3. Resultados por dimensiones

	N	\bar{x}	Sd
1. Características de la EI y del PT	32	3,38	0,609
1.1. Desarrollo técnico y organizativo	32	3,34	0,658
1.2. Relaciones de la EI con el MT	32	3,44	0,764
1.3. Conexiones del PT con el MT	32	3,36	0,734
2. Características formativas del PT	32	3,62	0,531
2.1. Oportunidades formativas del PT	32	3,27	0,760
2.2. Nivel de exigencia del PT	32	3,79	0,523
2.3. Nivel de competencias exigidas	32	3,76	0,795
3. Funcionamiento de la EI	32	3,93	0,481
3.1. Sistematización de procesos de trabajo	32	3,89	0,771
3.2. Ambiente, trabajo en equipo y apoyo compañeros	32	3,85	0,671
3.3. Coordinación profesionales	32	4,22	0,797
3.4. Conciencia, regulación y participación	32	3,67	0,696
3.5. Acciones formativas	32	3,65	0,657
3.6. Supervisión y apoyos al desempeño laboral	32	4,26	0,462
Total de la escala	32	3,72	0,458

De todas las subdimensiones, las que obtienen puntuaciones por debajo de la media son las oportunidades formativas de los puestos de trabajo (3,27), las conexiones entre los puestos de trabajo y el mercado de trabajo (3,36), el desarrollo técnico y organizativo (3,34) y las relaciones de la EI con el mercado de trabajo (3,44). Por el contrario, aquellas subdimensiones relacionadas con el funcionamiento de la EI obtienen las puntuaciones más altas -por encima de la media-, sobre todo la supervisión y apoyos al desempeño laboral (4,26), la coordinación entre profesionales (4,22), la sistematización de los procesos productivos (3,89) y el ambiente y la colaboración (3,85). En un lugar intermedio, aunque ligeramente por debajo de la media se encuentran otros factores como la conciencia, regulación y participación de las personas con contrato de inserción (3,67) y las acciones formativas (3,65).

4.2. Resultados por dimensiones

4.2.1. Características generales de la Empresa y del Puesto de Trabajo

Esta dimensión se compone de tres subdimensiones. Con relación al desarrollo técnico y organizativo, los resultados muestran puntuaciones medias más altas en exigencia productiva (3,81) y menores en el desarrollo tecnológico (3,25) y maquinaria (3,22) y, sobre todo en certificaciones de calidad (2,59).

Tabla 4. Características generales de la Empresa y del Puesto de Trabajo

	N	\bar{x}	Sd
1.1. Desarrollo técnico y organizativo	32	3,34	0,658
1. Desarrollo tecnológico	32	3,25	1,016
2. Maquinaria y los útiles de trabajo	32	3,22	1,039
3. Desarrollo organizativo	32	3,63	0,833
4. Exigencia productiva	32	3,81	0,693
5. Manuales de procesos y procedimientos	32	3,56	0,878
6. Certificaciones de calidad	32	2,59	1,388
1.2. Relaciones de la EI con el MT	32	3,44	0,764
7. Seguimiento salida de EI	31	3,19	1,138
8. Actividades de intermediación	31	4,13	0,957
9. Actividades de prospección	32	4,03	1,092
10. Participan ferias o eventos sector	32	3,09	1,304
11. Contacto de Empresas sector	32	2,97	1,356
12. EI es conocida	32	3,22	1,099
1.3. Conexiones del PT con el MT	32	3,36	0,734
13. Equivalentes en mercado ordinario	32	4,19	0,859
14. Equivalentes catálogo cualificaciones	32	3,88	1,212
15. Demanda de ese tipo de puestos	32	3,63	1,07
16. Empleo encajado	32	3,19	1,061
17. Empleo en EI	32	2,47	1,047
18. Autoempleo	31	2,81	1,302

Con respecto a la segunda subdimensión, las relaciones de la EI con el Mercado de Trabajo (MT), las empresas consideran que a pesar de tener un desarrollo alto de actividades de intermediación (4,13) y prospección (4,03) son mejorables aspectos como el seguimiento que realizan a las personas cuando acaban el contrato de inserción (3,19) o el grado en que son conocidas (3,22) y, sobre todo, el hecho de que empresas del entorno recurran a ellas cuando tienen necesidad de personal (2,97).

Por último, con relación a las conexiones entre el puesto de trabajo con el mercado de trabajo, aunque consideran que tienen equivalencias en el mercado ordinario (4,19), son menores con el sistema de cualificaciones (3,88) y en la demanda de puestos similares (3,63). Las debilidades se relacionan más con los resultados tanto en el grado de empleo encajado, como en las oportunidades de contratación en la propia EI y en autoempleo.

4.2.2. Características formativas del Puesto de Trabajo

Con relación a las características formativas de los puestos de trabajo las mayores debilidades se relacionan con sus oportunidades formativas en la medida que, aunque es posible el desarrollo progresivo de competencias (4,22), tanto la disponibilidad de diferentes emplazamientos (2,53), como de diferentes puestos en el itinerario (2,94) se valoran como limitadas.

Tabla 5. Características formativas del Puesto de Trabajo

	N	\bar{x}	Sd
2.1. Oportunidades formativas del PT	32	3,27	0,760
19. Disposición de diferentes puestos de trabajo	32	3,44	1,134
20. Diferentes puestos de trabajo en itinerario	32	2,94	1,268
21. Diferentes emplazamientos	32	2,53	1,295
22. Desarrollo progresivo de competencias	32	4,22	0,751
23. Formación previa a la incorporación al puesto	32	3,22	1,497
2.2. Nivel de exigencia del PT	32	3,79	0,523
24. Ritmo	32	3,72	0,772
25. Calidad (precisión, cuidado)	32	3,88	0,793
26. Responsabilidad	32	3,91	0,689
27. Autonomía	32	3,72	0,729
28. Iniciativa	32	3,66	0,701
29. Atención al público	32	3,5	1,344
30. Trabajo en equipo	32	4,19	0,78
2.3. Nivel de competencias exigidas	32	3,76	0,795
31. Competencias Personales	32	3,59	0,875
32. Competencias Socio-laborales	32	3,94	0,878
33. Competencias Técnico-profesionales	32	3,75	0,984

Los niveles de exigencia en los puestos de trabajo se valoran, en general, como adecuados para el desarrollo formativo, destacando la importancia que se le otorga al trabajo en equipo.

Por último, considerando la tipología de competencias que se consideran en las EI (Fernández et al., 2007), se puede apreciar como las competencias sociolaborales, de carácter transversal, son las que tienen un mayor peso en los puestos de trabajo.

4.2.3. Funcionamiento de la Empresa de Inserción

El funcionamiento de la EI aparece como la dimensión que obtiene las puntuaciones más altas de la escala. Los resultados indican que consideran que hay un buen nivel de sistematización, en general, de los procesos de trabajo, destacando la sistematización de los procesos productivos (4,2). El ambiente y el trabajo en equipo es también uno de los aspectos con mejores resultados, destacando el ambiente de trabajo colaborativo (4,22) y el apoyo entre compañeros (4,19) y las relaciones personales (4,19) aunque las puntuaciones en los procesos de apoyo explícito entre compañeros (3,28) o la observación de otros puestos (3,58) son menores. El grado de colaboración entre profesionales también es una de las fortalezas en la medida que se comparte una visión del trabajo en la EI (4,22) y hay una buena definición de funciones (4,31) y coordinación entre la gerencia y las personas técnicas de acompañamiento (PTA) y las personas técnicas de producción (PTP).

Por otro lado, el grado de conciencia, regulación y participación se sitúan cerca de la puntuación media de la escala (3,67). A pesar de que se mantiene encuentros regulares con las personas con contrato de inserción (3,97) se pueden señalar posibilidades de mejora en el uso de los Planes personales (3,56) y, sobre todo, en los espacios de participación en la empresa (3,1).

Por último, la supervisión y apoyos al desempeño laboral es el aspecto más valorado de toda la escala (4,26). La supervisión de tareas (4,47), la disponibilidad para resolver dudas y dificultades (4,41), la retroalimentación (4,28) y el reconocimiento (4,28), el apoyo a necesidades no laborales (4,53) y el grado en el que los y las profesionales consideran que las personas en inserción son protagonistas del proceso, informan de interacciones positivas y de un entorno laboral centrado en las personas.

Tabla 6. Funcionamiento de la Empresa de Inserción

	N	\bar{x}	Sd
3.1. Sistematización de procesos de trabajo	32	3,89	0,771
34. Formalización de procedimientos de trabajo	32	3,72	0,991
35. Sistematización de los procesos productivos	30	4,2	0,61
36. Recursos de apoyo al desempeño	32	3,78	0,906
37. Instrumentos revisión de tareas	32	3,84	1,081
3.2. Ambiente, trabajo en equipo y apoyo compañeros	32	3,85	0,671
38. Ambiente de trabajo colaborativo	32	4,22	0,751
39. Apoyo entre compañeros	32	4,19	0,644
40. Relaciones personales	31	4,16	0,583
41. PTI con experiencia tienen funciones de apoyo	32	3,81	1,148
42. Desarrollo de apoyo entre compañeros	32	3,28	1,054
43. Oportunidades de desafío	32	3,72	0,888
44. Oportunidades de observar otros puestos	31	3,58	1,119
3.3. Coordinación profesionales	32	4,22	0,797
45. Visión compartida	32	4,22	0,832
46. Definición de funciones entre	32	4,31	0,78
47. Coordinación gerencia y los PTA y PTP.	32	4,13	0,907
3.4. Conciencia, regulación y participación	32	3,67	0,696
48. Reuniones regulares con PTI	31	3,97	1,016
49. Espacio de participación PTI tareas	32	3,72	1,114
50. Espacio de participación PTI empresa	31	3,1	1,221
51. Procedimientos situaciones de crisis	32	3,69	0,965
52. Frecuencia de uso Plan Personal	32	3,56	1,216
53. PTI explican sentido	31	3,77	0,845
54. Conciencia de objetivos y fases	32	3,94	0,619
55. Identifican fases y herramientas	32	3,59	0,875
3.5. Acciones formativas	32	3,65	0,657
56. Orientación formativa de PTP	32	3,88	0,751
57. Desarrollan acciones formativas formales	32	3,5	1,107
58. Enseñanza específica tareas del puesto	32	4,13	0,707
59. Participación en acciones externas	32	3,41	1,073
60. Acreditación de competencias	32	3,28	1,35
3.6. Supervisión y apoyos al desempeño laboral	32	4,26	0,462
61. Supervisión directa y regular de tareas en fase inicial	32	4,47	0,621
62. Supervisión directa y regular de tareas en fase desempeño	32	4,41	0,499
63. Consulta dudas y dificultades	32	4,31	0,592
64. Uso adaptaciones o ayudas técnicas	31	3,65	1,018
65. Retroalimentación del desempeño laboral	32	4,28	0,634
66. Reconocimiento de desempeño	32	4,16	0,628
67. Apoyo problemáticas ajenas al puesto	32	4,44	0,716
68. Necesidades no laborales	32	4,53	0,671
69. Informados de planes personales	32	4,22	0,706
70. Protagonismo en planes personales	32	4,13	0,833

4.3. Resultados del CUFEE según características de las empresas

En este apartado vamos a relacionar algunas de las características de la muestra con los resultados de la escala.

De las diferentes variables analizadas (tamaño, sector, antigüedad, situación económica, tasas de personal de inserción y tasas de inserción) la situación económica es la única en la que aparecen diferencias.

Como se muestra en la tabla 7, se aprecian diferencias que son estadísticamente significativas en las dimensiones 1 y 3 al utilizar la prueba de Kruskal-Wallis entre las empresas que están en buena situación económica con las que no lo están.

Tabla 7. Resultados en la escala por situación económica

Dimensiones	Situación económica	N	\bar{x}	Prueba de Kruskal-Wallis
1. Características generales de la Empresa y del Puesto de Trabajo	Mala	4	3,32	Sig 0,33
	Regular	14	3,08	
	Buena	14	3,71	
2. Características formativas del Puesto de Trabajo	Mala	4	3,32	No sig. 0,194
	Regular	14	3,52	
	Buena	14	3,80	
3. Funcionamiento de la Empresa de Inserción	Mala	4	3,47	Sig. 0,24
	Regular	14	3,82	
	Buena	14	4,16	

En segundo lugar, y con relación a las tasas de inserción, se observan correlaciones significativas con la dimensión 1 y las subdimensiones 2 y 3 (Tabla 8) que nos informan de las relaciones entre la EI y sus puestos con el mercado de trabajo. Según estos datos los factores relacionados con el grado en que las empresas se vinculan con los mercados de trabajo de su entorno y con el grado en el que los puestos de trabajo tienen similitudes y equivalencias con los que se desarrollan en esos mismos mercados de trabajo guardan relación con las tasas de inserción que logran las empresas.

Tabla 8. Correlaciones entre dimensiones y tasa de inserción

Dimensiones y subdimensiones	N	r	Sig
1. Características de la empresa y del Puesto de Trabajo	25	,462*	,020
1.2. Relaciones de la EI con el MT	25	,405*	,045
1.3. Conexiones del PT con el MT	25	,537**	,006

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Concretando más y buscando si podemos establecer relaciones entre los ítems y las tasas de inserción también hemos encontrado algunas correlaciones tal como se presentan en la tabla 6, donde se reflejan los ítems en los que se han encontrado correlaciones.

Tabla 9. Correlaciones entre los Items y la tasa de inserción

Items	N	r	Sig
1. Nivel de desarrollo tecnológico	25	,398*	,048
4. Nivel de exigencia productiva	25	,401*	,046
9. Actividades de prospección y búsqueda de empleo	25	,405*	,044
11. Las Empresas se ponen en contacto para buscar candidatos	25	,571**	,003
12. Dentro de su sector profesional, la EI es conocida	25	,450*	,024
13. Los PT tiene equivalentes en el mercado ordinario	25	,404*	,045
14. Los PT tiene equivalentes en el catálogo de cualificaciones	25	,419*	,037
15. Hay demanda de ese tipo de puestos en el mercado ordinario	25	,466*	,019
16.La mayoría de las PTI encuentran trabajo en ocupaciones equivalentes o relacionadas con el puesto de trabajo	25	,539**	,005
20. Cada PTI desempeña diferentes PT en su itinerario	25	,493*	,012
24.Exigencia de Ritmo en el puesto de trabajo	25	,486*	,014

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Según estos datos y en consonancia con lo que venimos comentando, hay un conjunto de elementos que es probable que sean especialmente importantes en los resultados que consiguen las EI: desarrollar actividades de prospección e intermediación, disponer de puestos de trabajo que tengan equivalencias en el mercado de trabajo, desarrollar procesos productivos con nivel tecnológico, con exigencia y que promueven la polivalencia.

Para finalizar y haciendo un contraste entre las puntuaciones medias que obtienen las empresas en las diferentes dimensiones y la relación de estas dimensiones con las tasas de inserción, podemos observar cómo aquellas dimensiones y subdimensiones que obtienen resultados más bajos en la escala son, a la vez, aquellas que, según nuestros datos se relacionan con el grado en el que las personas consiguen un empleo. Por ejemplo, la subdimensión que evalúa el grado de relación entre las empresas y sus puestos de trabajo es una de las que consigue menores puntuaciones, siendo al mismo tiempo la que mantiene una correlación más intensa con las tasas de inserción.

5. Discusión y conclusiones

A pesar de que la literatura identifica la empleabilidad como un constructo que incluye factores individuales y contextuales, en la práctica es frecuente que se tiendan a considerar sólo los factores que tiene que ver con las personas, incluso en las propias EI (Llinares, Córdoba y Zacarés, 2012). En este sentido, un objetivo del estudio ha sido identificar los factores externos de empleabilidad de las EI. Siguiendo una metodología cualitativa se han identificado un conjunto de dimensiones y subdimensiones que permiten una primera aproximación a la aportación que las EI hacen a la empleabilidad.

En este sentido, el estudio identifica tres niveles en los que las EI contribuyen a la empleabilidad. Por una parte, lo que se ha denominado como características generales que incluyen factores relacionados con el desarrollo técnico y organizativo y con los vínculos que la empresa mantiene con el mercado de trabajo. Una segunda dimensión incluye en qué medida los puestos de trabajo de las EI son formativos a tres niveles, a nivel de oportunidades que permite, niveles de exigencia y tipos de competencias que desarrolla. Por último, la tercera dimensión que hace referencia al funcionamiento de la Empresa de Inserción. A pesar de que el tamaño de la muestra no permite realizar análisis estadísticos para validar el modelo elaborado, los niveles de consistencia interna suponen un respaldo inicial que habrá que contrastar en estudios posteriores.

En segundo lugar, este estudio nos ha permitido a través del instrumento CUFEE una descripción de las EI atendiendo a los factores de empleabilidad que contribuyen a identificar fortalezas y debilidades.

En primer lugar, destaca que, según nuestros datos, la presencia de factores que contribuyen a la empleabilidad de las EI es media-alta. Por una parte, las empresas se perciben, en general, con un alto nivel de funcionamiento interno destacando el apoyo que dan a las personas con contrato de inserción y el grado en que funcionan como equipo de profesionales. Estos resultados van en la misma

línea que los aportados por Marhuenda-Fluixá, Bernard y Navas (2010) que apuntan a los elementos emocionales, al ambiente y al trabajo en equipo como una de las características de las EI. Estos aspectos se pueden relacionar, también, con el funcionamiento de las empresas sociales y del tercer sector como empresas singulares (Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008) que prestan especial atención a las dimensiones sociales del trabajo y a los apoyos sociales a las personas. En relación a esto, un aspecto mejorable de las EI es la participación en la empresa, cuestión también apuntada en el trabajo de Marhuenda-Fluixá, Bernard y Navas (2010).

Con relación a las características formativas del puesto una debilidad que se identifica en el estudio tiene que ver con las oportunidades formativas que ofrecen los puestos de trabajo. En este sentido, la diversificación de las experiencias laborales a través de desarrollar diferentes puestos, en diferentes contextos y con diferentes funciones puede ser una línea de mejora de las EI.

Uno de los aspectos que obtienen puntuaciones más bajas se relaciona con la vinculación de la EI y sus puestos de trabajo con el mercado de trabajo. Como hemos comentado, y a pesar de que se desarrollan actividades de intermediación y prospección, profundizar en la vinculación con el mercado laboral aparece como una vertiente a promocionar. Eso es especialmente relevante si tenemos en cuenta, además, que estos factores correlacionan con las tasas de inserción. Aunque estos resultados tiene que ser contrastados en estudios posteriores, es una línea de trabajo coherente con aportaciones teóricas sobre la relevancia de la dimensión territorial de las empresas sociales (Glémain, 2018) o sobre el funcionamiento de los mercados de trabajo como cadenas de movilidad (Piore, 1983; Miedes, 2002). En esta línea sería interesante desarrollar estudios que permitiesen analizar las trayectorias laborales que siguen las personas de inserción y a identificar cuales funcionan como entrada a determinados empleos. Por otra parte, estos resultados también apuntan en la dirección de que las EI enfaticen los procesos de intermediación y búsqueda de empleo en la fase de transición, así como el desarrollo de procesos de apoyo al mantenimiento de puestos en las empresas ordinarias.

Por último, el hecho de que la situación económica de la EI sea una variable que influye en los resultados de la escala puede ser un indicador de la fuerte interrelación de los aspectos productivos y la dimensión social de las EI y de la necesidad de mantener un equilibrio entre ambas para que puedan cumplir con su objetivo social, tal como ha sido señalado en diferentes estudios (Campos et al., 2014, Barbieri y Guerra, 2011).

En síntesis, este trabajo hace aportaciones a la comprensión y desarrollo de la empleabilidad en las Empresas de Inserción poniendo el énfasis en los elementos del contexto al tiempo que aporta una herramienta que puede ser utilizada por las empresas para evaluar su propio funcionamiento. Los resultados sugieren aspectos muy interesantes en los que profundizar en futuras investigaciones.

Agradecimientos

Queremos agradecer a los y las profesionales de las EI por su colaboración y apoyo para la realización de este trabajo. Así mismo agradecer a los compañeros/as del equipo de investigación del proyecto marco *‘Procesos de formación, acompañamiento, cualificación y desarrollo personal en Empresas de Inserción: innovación en la inclusión social desde el empleo’* (EDU2013-45919-R) financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, desarrollado en el período 2013-2017, en el que se desarrolla este trabajo, por su apoyo y aportaciones científicas en el proceso de elaboración del instrumento como por su ayuda técnica para hacerlo posible al facilitar el contacto con algunas de las EI participantes.

Referencias

- AGUILAR, M., LAPARRA, M. & CORERA, C. (1999): “La incorporación sociolaboral en el Plan de Lucha contra la Exclusión en Navarra”, *Documentación Social*, 117-118, 189-236.
- ARÓSTEGUI, I., MARTINEZ-RUEDA, N. & GALARRETA, J. (2016): “Aportaciones de las Empresas de Inserción a la inclusión sociolaboral de jóvenes inmigrantes en situación de exclusión”. En: A. Geraldes (Ed.), *XVIII Congresso Internacional. Formação para o trabalho-Norte de Portugal-Galiza: “Ser Jovem ser trabalhador”*, Viana Do Castelo, Portugal.
- ARÓSTEGUI, I., ABIÉTAR, M., MARTÍNEZ-RUEDA, N. & GALARRETA, J. (2018): “Analysis of external factors of employability in Work Integration Social Enterprises”. In: I. Academy (Ed.), *12th International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, 4614-4620. <https://doi.org/10.21125/inted.2018>.
- ASKUNZE, C. (2016): “Empresas de inserción en la economía social. Herramientas para la inclusión sociolaboral”, *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 29, 1-32.
- BARBIERI, N. & GUERRA, R. (2011): “¿Personas o mercado? La competitividad de los Centros Especiales de Trabajo y las Empresas de Inserción: un estudio de caso”, *Revista Española Del Tercer Sector*, 19, 171-180.
- BLANCH, J.M. (1997): “Nuevas formas de inserción en un mercado de trabajo cambiante”. En: Romay, J. y Veira, J.L. (Ed.), *Simposio Transformaciones Laborales y Calidad de Vida*, A Coruña: Universidade, 21-45, <http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/9631>.
- BLUMENBERG, E. (2002): “On the Way to Work: Welfare Participants and Barriers to Employment”, *Economic Developmental Quartely*, 16(4), 314-325, <https://doi.org/10.1177/089124202237196>.

- BRONFENBRENNER, U. (1987): *Ecología del desarrollo humano*, Barcelona: Paidós.
- CAMPOS, V., MELIÁN, A. & SANCHIS, J.R. (2014): "El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(2), 72-81, <https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.07.007>.
- CARD, D., KLUVE, J. & WEBER, A. (2015): *What works? A metaanalysis of recent active labor market program evaluations*, NBER Working paper series No. Working Paper 21431, Cambridge, <http://www.nber.org/papers/w21431>.
- CHIAF, E. & GIACOMINI, D. (2009): "The Evaluation in Work Integration Social Enterprises: a Literature Review", *2th EMES International Conference on Social Enterprises*, Trento-Italia, <https://emes.net/publication-categories/conference-papers/>.
- COONEY, K. (2015): *Social Enterprise in the United States: WISEs and Other Worker-Focused Models*, Liege, <http://www.iap-socent.be/icsem-project>.
- COQUE, J. & PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*, Oviedo: Ed. Universidad de Oviedo, <http://www.caidosdelcielo.org/ong/wp-content/uploads/MANUAL-EMPRESAS-INSERCIÓN-SOCIAL.pdf>
- DAVISTER, C., DEFOURNY, J. & GREGOIRE, O. (2004): "Work Integration Social Enterprises in the European Union: an overview of existing models", *EMES Working Papers*, no. 04/04, European Research Network, University of Liège, Belgium.
- DANZIGER, S., CORCORAN, M., DANZIGER, S., HEFLIN, C., KALIL, A., LEVINE, J., ... TOLMAN, R. (2002): *Barriers to the Employment of Welfare Recipients*, PSC Research, Report No. 02-508, Ann Arbor: University of Michigan, <http://www.psc.isr.umich.edu/pubs/>.
- DE GRIP, A., LOO, J. VAN & SANDERS, J. (2004): "The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics", *International Labour Review*, 143(3), 1-36.
- DUNN, A., MAXWELL, N., ROTZ, D., SHOJI, M., GROVER-ROYBAL, C., HU, M. & MCELROY, J. (2016): *Social Enterprises: Doing Good While Doing Business*, Working Paper 42, Oakland, CA.
- FAEDEI (2017): *Memoria social 2016. Empresas de Inserción Laboral*, Madrid: FAEDEI. www.faedei.org
- FERNÁNDEZ, A., GALARRETA, J. & MARTÍNEZ, N. (2007): *Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Proceso y herramientas*, Bilbao: Gizatea.
- FORRIER, A. & SELS, L. (2003): "The concept employability: a complex mosaic", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- GARCÍA PÉREZ, J.I. (2017): *Una primera evaluación del impacto sobre la salida del desempleo de las políticas activas ofrecidas por los servicios públicos de empleo en España*, Madrid, <http://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2017/03/FPP2017-07.pdf>.

- GIZATEA (2017): *Las Empresas de Inserción en el País Vasco. Memoria social 2016*, Bilbao: Gizatea, <http://www.gizatea.net/publicaciones/memoria-social-2016>.
- GREGG, P. (2008): *Realising Potential: A Vision for Personalised Conditionality and Support An independent report to the Department for Work and Pensions*, www.dwp.gov.uk/welfare.
- HUH, J., DELORME, D.E. & REID, L.N. (2006): "Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising", *Journal of Consumer Affairs*, 40, 90-116.
- LEE, S.J., AMIRAM, A. & VINOKUR, D. (2007): "Work Barriers in the Context of Pathways to the Employment of Welfare-to-Work Clients", *American Journal of Community Psychology*, 40 (3-4), 301-312, <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9144-x>.
- LEY 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 299, de 14 de diciembre 2007, pp. 51331 a 51339, <http://www.boe.es/boe/dias/2007/12/14>.
- LLINARES, L.I., CÓRDOBA, A.I. & ZACARÉS, J.J. (2012): "La medida de la empleabilidad en las empresas de inserción en el País Vasco: de la exclusión a la inserción sociolaboral", *Zerbitzuan*, 51, 83-94, <https://doi.org/10.5569/1134-7147/51.05>.
- LLINARES, L.I., ZACARÉS, J.J. & CÓRDOBA, A.I. (2016): "Discussing employability: current perspectives and key elements from a bioecological model", *Employee Relations*, 38 (6), 961-974. doi:10.1108/ER-07-2015-0145.
- MALO, M.Á. & CUETO, B. (2015): "El impacto de las políticas activas de mercado de trabajo en España", *Documentación Social*, 178, 105-120.
- MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A. & MARCUELLO, C. (2008): *Informe sobre las Empresas de Inserción en España*, Serie Informes del Observatorio Español de la Economía Social, 4, http://www.observatorioeconomiasocial.es/documentos/Serie_Informes_N4_Empresas_Insercion.pdf
- MARHUENDA-FLUIXÁ, F. (2018): "Learning at work: Researching personal development and competence building in work integration companies", *Educar*, 54 (2), 491-509, <https://doi.org/10.5565/rev/educar.801>.
- MARHUENDA-FLUIXÁ, F., BERNARD, J.C. & NAVAS, A. (2010): "In-company work experience as a strategy for educating and inserting people into the labour market. Work Integration Social Enterprises [las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción social: Las empresas de inserción social]", *Revista de Educación*, 351 (1), 139-161.
- MARTÍNEZ MORALES, I., BERNAD, J.C. & NAVAS, A. (2012): "Las empresas de inserción social en un contexto de cambios sociolaborales. Un análisis crítico de su regulación desde la normativa vasca y estatal", *Zerbitzuan*, 51, 67-81.
- MCQUAID, R.W. & LINDSAY, C. (2005): "The Concept of Employability", *Urban Studies*, 42(2), 197-219, <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>.

- MÉDA, D. (1998): *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*, Barcelona: Gedisa.
- MIEDES, B. (2002): *Empresas de inserción, el caso andaluz*, Huelva: Ed. Universidad de Huelva, Observatorio Local de Empleo.
- NGA, A. & CHAN, W. (2015): "Social support for improved work integration Perspectives from Canadian social purpose enterprises", *Social Enterprise Journal*, 11(1), 47-68, <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2014-0033>.
- O'CONNOR, P. & MEINHARD, A. (2014): *Work Integration Social Enterprises (WISEs): Their Potential Contribution to Labour Market (Re-)Integration of At Risk Populations*. Working Paper Series, Toronto, http://www.ryerson.ca/cvss/working_papers.
- PIORE, M.J. (1983): "Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo". En: *Toharia (comp.): El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones*, Madrid: Alianza Universidad, 193-221.
- RAMOS, R., SURIÑACH, J. & ARTÍS, M. (2009): *La efectividad de las políticas activas de mercado de trabajo para luchar contra el paro. La experiencia de Cataluña*, IREA Working Papers 2009/19, http://www.ub.edu/irea/working_papers/2009/200919.pdf.
- RETOLAZA, J.L., RUIZ ROQUEÑI, M. & ARAUJO, A. (2007): "Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 61-89, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405904>.
- SERRANO PASCUAL, A. (2000): "El concepto de empleabilidad en la estrategia europea de lucha contra el desempleo: Una perspectiva crítica", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 21, 137-150.
- SIIS (2011): *Activación y derecho a la inclusión en el marco de las políticas de empleo y de garantía de ingresos en la CAPV*, Documento de trabajo, <http://www.siiis.net/documentos/ficha/197806.pdf>
- THIJSEN, J.G., VAN DER HEIJDEN, B.I. & ROCCO, T.S. (2008): "Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives", *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- URTEAGA, E. (2009): "La política de inserción por la economía en Francia", *Acciones e Investigaciones Sociales*, 27, 195-216.
- WILLIAMS, S., DODD, L., STEELE, C. & RANDALL, R. (2015): "A systematic review of current understandings of employability", *Journal of Education and Work*, 29(8), 877-901, <https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1102210>.

Anexo 1. Cuestionario de Factores Organizacionales de Empleabilidad (CUFEE)

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

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

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

Indica el nivel de exigencia del puesto de trabajo (1 muy bajo, 5 muy alto)					
24. Ritmo	1	2	3	4	5
25. Calidad (precisión, cuidado)	1	2	3	4	5
26. Responsabilidad	1	2	3	4	5
27. Autonomía	1	2	3	4	5
28. Iniciativa	1	2	3	4	5
29. Atención al público	1	2	3	4	5
30. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5

Indica el nivel de las competencias exigibles en el puesto (1 muy bajo, 5 muy alto)					
31. Competencias Personales	1	2	3	4	5
32. Competencias Socio-laborales	1	2	3	4	5
33. Competencias Técnico-profesionales	1	2	3	4	5

Indica el grado en que las siguientes prácticas se desarrollan de forma sistemática en tu EI, sabiendo que 1 es nunca y 5 siempre					
34. Los procedimientos de trabajo están formalizados (hay manual de procesos, fichas de registro del trabajo)	1	2	3	4	5
35. Hay una sistematización de los procesos productivos, con procesos de trabajo claros y bien definidos que se siguen regularmente, (aunque no estén documentados)	1	2	3	4	5
36. Hay documentos y recursos de apoyo al desempeño de trabajo (cárteles, gráficos, fichas...)	1	2	3	4	5
37. Se utilizan instrumentos (fichas, registros) para revisar la realización de las tareas	1	2	3	4	5
38. Hay un ambiente de trabajo colaborativo	1	2	3	4	5
39. Hay un apoyo entre compañeros (se dan ayudas, se animan...)					
40. El trabajo en la EI se convierte en un contexto facilitador de relaciones personales	1	2	3	4	5
41. Los PTI con experiencia tienen funciones de apoyo a otros PTI	1	2	3	4	5
42. Hay prácticas específicas para desarrollar el apoyo y la ayuda entre compañeros	1	2	3	4	5
43. Las PTI tienen oportunidad de realizar tareas y asumir roles que signifiquen un desafío	1	2	3	4	5
44. Las PTI tienen oportunidad de observar otros puestos de trabajo	1	2	3	4	5
45. PTA y el PTP tienen una visión compartida del funcionamiento de la EI	1	2	3	4	5
46. Hay una buena coordinación y definición de funciones entre los PTA y PTP	1	2	3	4	5
47. Hay una buena coordinación y definición de funciones entre gerencia y los PTA y PTP	1	2	3	4	5
48. Hay reuniones regulares con los PTI de planificación de las tareas y de formas de desarrollarlas	1	2	3	4	5
49. Hay espacio de participación para los PTI en la organización y evaluación de las tareas.	1	2	3	4	5
50. Hay espacio de participación para los PTI en el desarrollo social de la empresa (reuniones, asamblea, comisiones,...)	1	2	3	4	5
51. Hay procedimientos para afrontar las situaciones de crisis o los conflictos de una forma constructiva	1	2	3	4	5
52. El Plan Personal es un documento de uso frecuente	1	2	3	4	5
53. Las PTI explican con claridad el sentido de su presencia en la EI	1	2	3	4	5
54. Las PTI son conscientes de sus objetivos personales o profesionales	1	2	3	4	5
55. Las PTI identifican el proceso de acompañamiento con sus fases y herramientas	1	2	3	4	5
56. Las PTP tienen una cualificación y orientación formativa que se muestra en sus descripciones y prácticas	1	2	3	4	5
57. Se desarrollan acciones formativas formales (curso, seminarios...)	1	2	3	4	5
58. Hay enseñanza específica de las tareas del puesto	1	2	3	4	5
59. Las PTI participan habitualmente en acciones formativas externas					
60. Las PTI tienen oportunidad y apoyo para presentarse a la acreditación de competencias	1	2	3	4	5

61. En la primera fase en la El ¿Hay una supervisión directa y regular de la tarea (diaria o semanal dependiendo del tipo de trabajo)?	1	2	3	4	5
62. En la fase de desempeño ¿Hay una supervisión directa y regular de la tarea (diaria o semanal dependiendo del tipo de trabajo)?	1	2	3	4	5
63. Las PTI se dirigen regularmente a los técnicos para consultar dudas, plantear dificultades sobre las tareas productivas	1	2	3	4	5
64. Se utilizan adaptaciones o ayudas técnicas para mejorar el aprendizaje o desempeño.	1	2	3	4	5
65. Regularmente hay retroalimentación del desempeño laboral por parte de las PTP/PTA	1	2	3	4	5
66. Se anima, estimula y reconoce frecuentemente el desempeño de las PTI	1	2	3	4	5
67. Se apoya a los PTI en el abordaje de problemáticas ajenas al puesto de trabajo	1	2	3	4	5
68. Se anima a las personas a plantear sus necesidades no laborales	1	2	3	4	5
69. Las PTI son informados regularmente de sus planes personales	1	2	3	4	5
70. Las PTI son los protagonistas de sus planes personales y son conscientes de lo que firman tanto en el diseño del plan, como en cada uno de sus seguimientos.	1	2	3	4	5