



# Guía de la metodología del Programa Incorpora

Elementos de calidad  
para promover la Integración  
Sociolaboral





# **OBRA SOCIAL. EL ALMA DE "LA CAIXA"**



# Guía de la metodología del Programa Incorpora

Elementos de calidad  
para promover la Integración  
Sociolaboral



**EDICIÓN:**

**Fundación Bancaria "la Caixa"**

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Programa Incorpora de "la Caixa"

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

**AUTORÍA:**

Pilar Hilarión, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Sonia González, Asociación Semilla para la Integración Social

Elisabet Herrera, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

Departamento de integración Sociolaboral de la Fundación Bancaria "la Caixa"

**PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN LA REVISIÓN DEL DOCUMENTO:**

Coordinaciones territoriales del Programa Incorpora de la Fundación Bancaria "la Caixa"

Oficinas pedagógicas del Programa Incorpora

Belén Gómez, Fundación Tomillo

Belén González, Fundación Atenea

Ester Muñoz, Fundación Proyecto Don Bosco

Oficina Pedagógica Cataluña y Baleares de Barcino Inclusión

Rosa Suñol, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red

de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

**DISEÑO GRÁFICO:**

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Francesc Sala.

Portadas: Cros i Massó

**ILUSTRACIONES:**

Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó, Francesc Sala y Instituto

Universitario Avedis Donabedian – UAB

**IMPRESIÓN:**

Prodigitalk – Milimétrica

© de la edición: Fundación Bancaria "la Caixa", 2016

Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelona

D.L.: B. 25819-2016

## GRUPO TÉCNICO QUE HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO:

Josep Ma. Bril, Empresario  
Raquel Burgueño, Fundació Trinijove  
Maribel Caballer, Pactem Nord  
Mireia Castells, Fundació ASPROS  
Laura Cebrián, Fundació Santa Teresa  
Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove  
Francisco Galán, Fundación Rey Ardid  
Paloma Gil, Espávila, Formación y Desarrollo Social  
Débora Koatz, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)  
Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales y Dependencia. Junta de Andalucía  
Marta López, Fundació Trinijove  
Susana Martínez, Fundación Sociosanitaria de Castilla-La Mancha  
Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança  
Cristina Millán, Pactem Nord  
Marta Obdulía, ECOM  
Xavier Orteu, Insercoop  
Iván A. Reche, Fundación Emplea  
Cristina Rozas, Asociación IGAXES3  
Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi  
Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StOgat – Grup Catalònia

---

La elaboración de este documento no hubiera sido posible sin la complicidad e implicación de todas y cada una de las entidades Incorpora y de los profesionales que forman parte. Se agradece a todas las personas que han participado, la generosidad con la que han compartido experiencias y conocimientos, y la pasión con la que han discutido cada uno de los temas para lograr el consenso necesario para crear los contenidos que integran la Guía de la metodología del Programa Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral.

---





# Índice

---

<b>Presentación</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>15</b>
<b>2. Acompañamiento a la persona</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b> Acceso al servicio	<b>20</b>
<b>2.2</b> Acogida	<b>22</b>
2.2.1 Valoración inicial	<b>23</b>
2.2.2 Derivación a una entidad especializada	<b>24</b>
<b>2.3</b> Valoración integral	<b>24</b>
2.3.1 Valoración del perfil profesional	<b>26</b>
2.3.2 Valoración de las preferencias y exclusiones	<b>26</b>
2.3.3 Valoración del impacto y la conciliación de las prestaciones económica	<b>28</b>
2.3.4 Valoración de la situación de vulnerabilidad social	<b>28</b>
<b>2.4</b> Construcción del itinerario. Diseño y seguimiento	<b>30</b>
2.4.1 Diseño del itinerario	<b>30</b>
2.4.2 Definición del plan de apoyos	<b>31</b>
2.4.3 Soporte en la ejecución del itinerario y seguimiento	<b>33</b>
<b>2.5</b> Orientación. Apoyo en fases de búsqueda y mejora de las competencias	<b>36</b>
2.5.1 Búsqueda activa temprana	<b>36</b>
2.5.2 Autoempleo Incorpora	<b>39</b>
2.5.3 Puntos de Formación Incorpora	<b>40</b>
<b>2.6</b> Intermediación laboral. Apoyo en la selección y la contratación	<b>41</b>
2.6.1 Acceso a ofertas de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora	<b>41</b>
2.6.2 Emparejamiento y ajuste laboral	<b>41</b>
2.6.3 Entrevistas de selección	<b>43</b>
<b>2.7</b> Inserción laboral. Incorporación, ajustes y seguimiento	<b>44</b>
2.7.1 Inserción laboral en la empresa	<b>44</b>
2.7.2 Autoempleo Incorpora	<b>46</b>
2.7.3 Finalización de la relación laboral	<b>47</b>

<b>2.8</b>	Desarrollo y promoción de la carrera profesional	<b>47</b>
<b>2.9</b>	Finalización del servicio	<b>48</b>

### **3. Acompañamiento a la empresa** **51**

---

<b>3.1</b>	Diagnóstico del tejido empresarial	<b>52</b>
<b>3.2</b>	Aproximación y conocimiento de las empresas	<b>54</b>
<b>3.2.1</b>	Acciones previas al inicio de contacto con la empresa	<b>57</b>
<b>3.2.2</b>	Contacto y conocimiento con las empresas	<b>58</b>
<b>3.2.3</b>	Al finalizar la visita	<b>59</b>
<b>3.2.4</b>	Valoración de oportunidades	<b>61</b>
<b>3.2.5</b>	Cartera de servicios ofrecida a las empresas	<b>61</b>
<b>3.2.6</b>	Bases para un argumentario	<b>64</b>
<b>3.2.7</b>	Evaluación de los resultados de la prospección	<b>66</b>
<b>3.3</b>	Plan de acción con la empresa	<b>66</b>
<b>3.4</b>	Asesoramiento y ventajas para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE)	<b>69</b>
<b>3.5</b>	Intermediación laboral y procesos de preselección	<b>72</b>
<b>3.5.1</b>	Gestión de ofertas de empleo	<b>73</b>
<b>3.5.2</b>	Gestión de ofertas compartidas	<b>75</b>
<b>3.5.3</b>	Seguimiento de finalización de gestión de ofertas	<b>77</b>
<b>3.6</b>	La inserción. Incorporación del talento y seguimiento	<b>77</b>
<b>3.7</b>	Mantenimiento de la relación con la empresa	<b>78</b>
<b>3.7.1</b>	Relación presencial con la empresa	<b>79</b>
<b>3.7.2</b>	Formación a medida y prácticas no laborales	<b>80</b>
<b>3.7.3</b>	Convenios de colaboración con el Programa Incorpora	<b>81</b>
<b>3.7.4</b>	Acciones que favorecen el mantenimiento de la relación con la empresa	<b>81</b>
<b>3.8</b>	Finalización del proceso de colaboración con la empresa	<b>82</b>

---

<b>4. Trabajo en red y gestión de alianzas</b>	<b>85</b>
<b>4.1</b> Trabajo en red entre entidades del Programa Incorpora	<b>86</b>
4.1.1 Plan estratégico del Grupo territorial	<b>87</b>
4.1.2 Coordinación territorial	<b>88</b>
<b>4.2</b> Gestión de alianzas con otros agentes del territorio	<b>92</b>
4.2.1 Coordinación de la atención prestada	<b>93</b>
4.2.2 Atención integrada	<b>94</b>
<b>5. Organización y mejora de la calidad</b>	<b>98</b>
<b>5.1</b> Calidad de la atención	<b>99</b>
<b>5.2</b> Modelo EFQM como marco de referencia	<b>100</b>
<b>5.3</b> Mejora de la calidad. Metodología básica	<b>104</b>
<b>5.4</b> Diseño y seguimiento de planes de calidad	<b>106</b>
5.4.1 Elaboración del plan	<b>106</b>
5.4.2 La gestión de recursos	<b>107</b>
5.4.3 Diseño del seguimiento de las actuaciones. El cuadro de mando	<b>108</b>
<b>5.5</b> La implantación de planes de calidad	<b>108</b>
<b>5.6</b> Evaluación del plan de calidad y de las actuaciones de la entidad	<b>111</b>
<b>5.7</b> Algunos aspectos clave para el desarrollo del plan de calidad	<b>114</b>
5.7.1 La voz de los implicados. Experiencia y calidad percibida del servicio prestado	<b>114</b>
5.7.2 Gestión y atención a los profesionales	<b>115</b>
5.7.3 Planificación y gestión de la comunicación	<b>117</b>
5.7.4 Entorno de la atención	<b>120</b>
5.7.5 El aprendizaje colaborativo y la gestión del conocimiento	<b>122</b>
<b>6. Comentario final</b>	<b>125</b>

---

---

## **Anexo. Banco de Recursos** **129**

---

### **Relación de recursos**

---

## **Presentación** **131**

---

### **A1. Acompañamiento a la persona** **133**

---

**Anexo 1.1** Ejemplo de valoración del perfil profesional **134**

**Anexo 1.2** Modelo de ficha para el diseño del itinerario **142**

**Anexo 1.3** Modelo de ficha para el seguimiento del itinerario **144**

**Anexo 1.4** Ficha para el ajuste laboral **146**

**Anexo 1.5** Modelo de ficha de seguimiento de procesos selectivos **148**

**Anexo 1.6** Modelo de plan de apoyos adaptado al contexto laboral **149**

**Anexo 1.7** Ficha de seguimiento de inserción de personas  
en la empresa **151**

### **A2. Acompañamiento a la empresa** **153**

---

**Anexo 2.1** Modelo de ficha de recogida de datos  
de empresa colaboradora **154**

**Anexo 2.2** Ejemplo de plan de empresa **155**

**Anexo 2.3** Modelo de ficha de gestión de ofertas de trabajo **158**

### **A3. Organización y mejora de la calidad** **163**

---

**Anexo 3.1** Ejemplo de Guión para el Diseño de un plan de calidad **164**

**Anexo 3.2** Cuadro de mando para el seguimiento de las acciones **165**

# Presentación

---



Este documento *Guía de la metodología del Programa Incorpora. Elementos de calidad para promover la integración sociolaboral de personas vulnerables* profundiza en los principales procedimientos de trabajo que realiza el personal técnico de inserción laboral de las entidades sociales adscritas al Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa".

En sus diez años de existencia, Incorpora se ha convertido en un referente para la integración sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Es por este motivo que se ha considerado pertinente escribir las bases del Modelo Incorpora y una serie de documentos asociados, entre los que destaca esta Guía de la metodología del Programa Incorpora, que profundiza en los elementos de calidad para promover la inserción laboral de las personas vulnerables.

Las recomendaciones que se recogen ponen especial énfasis en el desarrollo de aquellos aspectos clave para el éxito del proceso de inserción y el mantenimiento del puesto de trabajo, tanto desde la perspectiva de la persona que busca empleo como desde la de la empresa. También, contempla cómo se desarrolla el trabajo en red y la gestión de alianzas, así como la organización y la mejora de la calidad. Cuando se ha considerado necesario, se han incluido algunos recursos para facilitar

la práctica por parte de las entidades Incorpora.

La Guía metodológica aquí presentada, adaptándola a las necesidades específicas de cada territorio y de la población atendida, se puede replicar en distintos lugares, incluso en países diferentes, independientemente de quién sea el impulsor.

Por otra parte, la metodología Incorpora contempla como pilar fundamental la Plataforma *online* del Programa Incorpora, que permite dejar constancia de las actuaciones realizadas con cada persona, empresa y oferta para poder realizar un seguimiento preciso del Programa. En esta Guía, también se hacen referencias explícitas cuando conviene recoger alguna información relevante en la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

Confiamos en que, tanto este material, como el resto de documentos asociados al Modelo Incorpora resulten de utilidad para todos los agentes implicados en los procesos de inserción laboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social.

Finalmente, queremos agradecer la inestimable aportación de experiencia y conocimiento de todas las personas y entidades que han contribuido a la elaboración de esta Guía.





# 1

## Introducción

---

Esta Guía tiene como finalidad establecer los aspectos clave en materia de calidad en los procedimientos de trabajo que realiza el personal técnico de las entidades Incorpora para promover la inserción laboral de las personas atendidas. Concreta, de este modo, lo expuesto en el Modelo Incorpora.

Incorpora ha identificado aquellos factores que facilitan la inserción laboral de las personas y, por ende, inciden en su integración sociolaboral. La propuesta de intervención se basa en metodologías específicas para afrontarlos, que constituyen un modelo propio que ha demostrado una alta efectividad e impacto.

Se incorporan elementos de los modelos de competencias y de empleo con apoyo y —a partir de la situación de cada persona— ambos modelos interactúan para abordar, de la forma más efectiva, cada proceso de inserción. El personal técnico presta a cada persona el apoyo necesario desde la proximidad; se trata de un apoyo de intensidad variable, acorde a las competencias que tenga cada persona, para facilitar su desarrollo. Se trabaja, de este modo, para el empoderamiento, transformando a la persona en protagonista de su proceso.

Los procedimientos de trabajo que a continuación se exponen contemplan la perspectiva de las personas y de su entorno, pero también de las empresas —desde la proximidad y su responsabilidad social—, como agentes colaboradores necesarios para la inserción laboral.

Este documento se complementa con el Manual de Indicadores de calidad, elaborado de forma consensuada con representantes de las entidades de inserción laboral, de los profesionales y de la empresa para facilitar la evaluación y mejora de la calidad orientada a resultados del Programa Incorpora.

El método Incorpora también está formado por la plataforma on line Incorpora, que permite dejar constancia de las actuaciones realizadas con cada persona, empresa y oferta, para poder realizar un seguimiento preciso del Programa.

Además, por el amplio alcance y la extensa trayectoria del Programa, la Obra Social "la Caixa" ha publicado diferentes documentos sobre algunas de las líneas de actuación y las estrategias que forman parte del Modelo Incorpora. En esta Guía se han integrado los aspectos genéricos de dichos documentos. No obstante, se remite al documento íntegro cuando se consideran contenidos relevantes para profundizar en alguna cuestión expuesta.

Todos estos documentos integran la metodología del Programa Incorpora, tal y como se muestra en la *Figura 1*.

## **Iconos utilizados para facilitar el uso de la Guía**

Para facilitar la alineación con el **Manual de los indicadores de calidad** del Programa Incorpora del 2016, aquellas cuestiones expuestas en esta Guía que contri-

buyen directamente a mejorar el logro de los indicadores definidos están marcadas con esta imagen.



Además, esta Guía cuenta con un **banco de recursos asociados**, que se facilita en soporte electrónico. Este tipo de aportaciones se muestran con este icono y el nombre en negrita para facilitar su identificación.



El banco de recursos, tradicionalmente conocido como banco de herramientas, se encuentra disponible en la página web del Programa Incorpora: <https://www.incorpora.org/home>

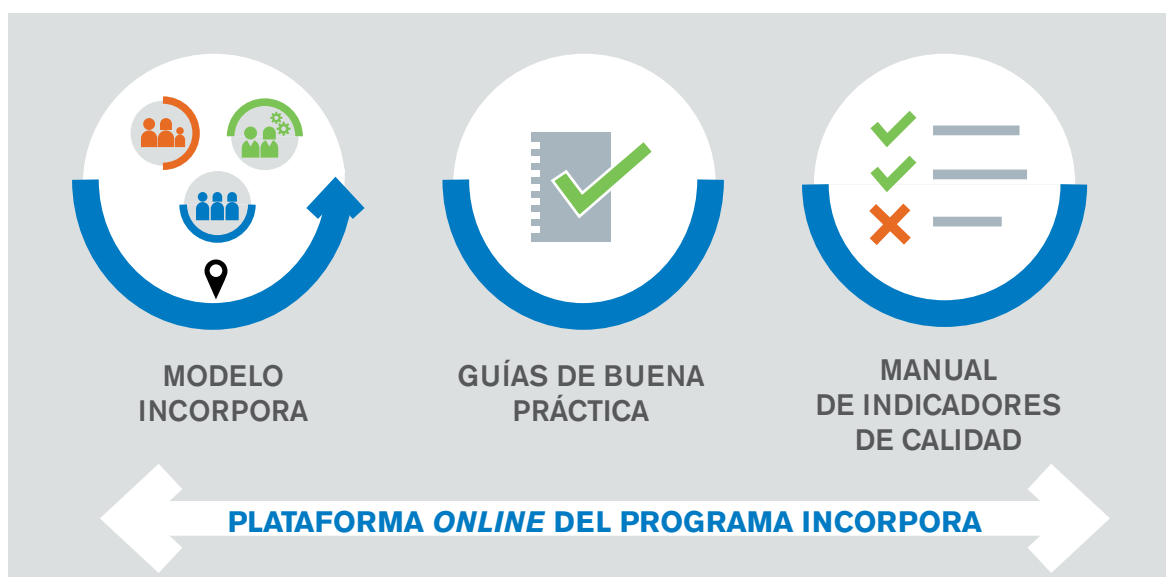
Cuando los contenidos expuestos en esta Guía se refieren a cómo dejar constancia

en la **Plataforma online del Programa Incorpora**, elemento fundamental del Programa, el texto incluye esta Figura.



Cabe destacar que la Plataforma *online* del Programa Incorpora es una entidad viva que se actualiza de forma constante para dar respuesta a las necesidades de los profesionales y entidades. Por este motivo, en algunos casos, cuando todavía no existe un lugar específico para registrar determinada información, el apartado de observaciones es muy útil para dejar constancia de los temas claves aquí reseñados.

Para profundizar en lo aquí expuesto sobre la Plataforma *online* del Programa Incorpora, el personal técnico tiene a su disposición el Manual de usuario (técnico). Se ha incluido, también, en el banco de recursos asociados a esta Guía.



**Figura 1.** Configuración de la metodología Incorpora



# 2

## Acompañamiento a la persona

---

El acompañamiento a las personas en situación o en riesgo de exclusión social es un proceso individualizado. Con el apoyo del personal técnico de inserción laboral, cada persona se plantea sus propios objetivos y diseña el recorrido para alcanzarlos, tomando decisiones sobre los pasos a seguir.

Cada persona atendida en el Programa Incorpora tiene necesidades distintas. Por lo tanto, los soportes que prestan las entidades sociales a cada persona para lograr la inserción laboral y el mantenimiento del empleo no son iguales; se ajustan a cada situación. En cualquier caso, se ponen al servicio de la persona los recursos de la entidad y los del resto de entidades del Grupo Incorpora<sup>1</sup>, velando la entidad referente por el seguimiento de la situación.

El apoyo a la persona, parte esencial del Programa Incorpora, se centra en sus necesidades, expectativas, intereses, preferencias, motivaciones y competencias. El punto de partida siempre es una valoración inicial de la situación. A partir del proyecto vital de cada persona, se consensua cómo mejorar su empleabilidad.

Se pretende que, cuando la persona acceda a un empleo, supere la experiencia con éxito y, en caso de no conseguir encontrar empleo, se considera igualmente importante que perciba que tiene las competencias necesarias para seguir buscándolo.

Es clave, por tanto, el papel del personal técnico de inserción laboral. La persona tiene que sentirse escuchada y acompañada en la definición de su proyecto profesional; el primer reto del profesional es ganarse la confianza de la persona atendida para, posteriormente, crear el vínculo que facilite el acompañamiento en el desarrollo del itinerario.

La *Figura 2* muestra las principales actuaciones que se realizan con las personas atendidas en el Programa Incorpora.

A continuación, se describen los principales procedimientos de trabajo vinculados al proceso de acompañamiento de la persona por parte del personal técnico del Programa.

## 2.1

### Acceso al servicio

Las personas en situación o en riesgo de exclusión social pueden entrar en contacto con el servicio por distintas vías: presencial, por teléfono, por redes sociales o por correo electrónico.

La persona interesada puede acceder por propia iniciativa, ya sea por conocimiento previo de la entidad, por recomendación de otras personas (el “boca a boca”) o por la información en los medios de comunicación.

<sup>1</sup> **Grupo Incorpora.** Es el conjunto de entidades firmantes del mismo convenio de colaboración del Programa Incorpora de “la Caixa”. Las entidades se organizan geográficamente en grupos territoriales, conocidos como Grupos Incorpora.

También, puede darse el caso que algún profesional le informe o le oriente para acudir a él:

- Servicios públicos, tales como la red de servicios sociales, los servicios municipales de ocupación, los centros de atención a la ciudadanía, los centros educativos, etc.
- La entidad Incorpora, que atiende a personas vulnerables mediante otros programas y les deriva al Programa Incorpora.
- El personal de las oficinas de Caixa-Bank del territorio también puede informar a los clientes que lo necesiten sobre el Programa Incorpora y la entidad Incorpora del territorio.

**Cuando la derivación sea realizada por otra entidad de la Red Incorpora, es importante acordar y respetar los procedimientos y compromisos entre entidades y con la persona.**

- Otras entidades del territorio, pertenecientes o no a la Red Incorpora.



**Figura 2.** Acompañamiento a la persona atendida

Cuando la persona contacta con el servicio, independientemente de los canales de comunicación o la vía de acceso, se le presenta brevemente el Programa Incorpora. Si la persona muestra interés por ampliar la información, el personal técnico de inserción laboral realizará la entrevista de acogida en el mismo momento si es posible, y, si no, se programará una entrevista. Se recomienda que transcurran menos de 15 días entre ambos contactos.

Para disponer de datos sobre este plazo, como en esta fase previa a la entrevista inicial la persona aún no consta en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, cada entidad puede tener un sistema de registro propio que le permita dejar constancia de la fecha del primer contacto con la entidad y la fecha de la entrevista, para conocer el número de personas que no continúan el proceso y el tiempo que transcurre entre un contacto y otro, el cual se recomienda que no sea demasiado para evitar desmotivar a la persona con esperas innecesarias.

## 2.2

### Acogida

Es éste un momento importante en el acompañamiento a las personas atendidas. En la acogida se profundiza en la información sobre el Programa y la cartera de ser-

vicios que ofrece a las personas participantes, haciendo hincapié en los objetivos a conseguir y los compromisos que se adquirirían en caso de participar.



Sería aconsejable acompañar esta información verbal de material escrito para facilitar que la persona pueda revisarlo posteriormente. Este material puede exponer información referida a:

- La descripción del servicio y qué se pretende con él.
- El perfil de las personas participantes a las que se destinan las actividades.
- Cómo se accede al servicio y cómo se prioriza la atención, asegurando la confidencialidad de la información.
- Qué programas y servicios se ofrecen a las personas, y, de manera más breve, los servicios a las empresas.
- Horarios y espacios de atención a las personas.
- Personal que integra el equipo de atención.

La entidad social, además, puede tener un programa de acogida de personas participantes y aplicarlo sistemáticamente. Como mínimo, dicho programa describe cómo se informa a la persona sobre el servicio que recibirá y qué aspectos son clave que conozca.



---

**La acogida implica una serie de acciones destinadas a realizar una primera valoración en la que se identifican la demanda, los recursos y las necesidades para disponer de información suficiente para decidir si Incorpora puede dar respuesta a las necesidades de la persona o si requeriría soporte de una entidad especializada; también, para priorizar la intervención en función del grado de riesgo o de vulnerabilidad social en la que se encuentre la persona.**

---

## 2.2.1

### Valoración inicial

---



Además de recoger la información básica de la persona, es necesario clarificar con

ella algunas cuestiones:

- Valoración competencial, demandas, recursos y expectativas.
  - Preferencias o exclusiones de ocupaciones o sectores en los que la persona no puede o no desea realizar una actividad laboral.
  - Cobertura de necesidades básicas. Riesgo social.
  - Cualquier otra cuestión que pueda ser relevante en una posterior intervención.
- 



Toda la información disponible sobre la persona fruto de los primeros contactos —individuales e incluso grupales— puede resultar valiosa para el posterior acompañamiento. Por lo tanto, es fundamental el registro en la Plataforma *online* del Programa Incorpora de todo aquello relevante en esta primera fase y no sólo los campos que constan como obligatorios.

---

Si una misma persona está siendo atendida por más de una entidad Incorpora (en casos puntuales de gestión conjunta por una necesidad especial, o bien se dé alguna otra circunstancia que lo justifique), se recomienda compartir la información disponible entre las diferentes entidades implicadas en la atención para mejorar la continuidad de la atención y evitar duplicar actuaciones.

Una vez que la persona ha decidido que el personal del Programa Incorpora le acompañe en su itinerario, se la invita a que pue-

da dejar constancia de su acuerdo a través de la expresión de su conformidad en el tratamiento de sus datos personales por parte del Programa Incorpora.



Para que la información pueda introducirse en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, la persona tiene que autorizar el

tratamiento de sus datos personales, según la normativa vigente en materia de protección de datos. Dicho documento firmado se remitirá posteriormente a la Obra Social "la Caixa", ya que en esta cuestión, la entidad actúa como intermediaria entre la persona y "la Caixa".

Se recomienda también que la persona firme el consentimiento para el tratamiento de los datos a la propia entidad, autorizándola para el envío de la información contenida en el currículum a empresas y a otras entidades del Grupo cuando se trate de ofertas compartidas. Esta constancia la guarda la entidad para dar cumplimiento a lo establecido a nivel normativo.

## 2.2.2

### Derivación a una entidad especializada

Es importante tener en cuenta que, si el Programa no responde a las necesidades de la persona o si ésta no se ajusta a las

características de Incorpora, es necesario ofrecer una alternativa.

Fruto de la valoración realizada, si se detectan factores de riesgo o necesidades específicas o especiales que se trabajarían mejor en otra entidad de la red Incorpora del territorio, se considerará la posibilidad de derivar la persona a dicha entidad.

Se informará de dicha propuesta a la persona, para que, en base a la información disponible, pueda decidir si acuerda ser derivada hacia otro recurso más adecuado para dar respuesta a sus necesidades.

## 2.3

### Valoración integral

La valoración integral, a la vez que construye una relación de confianza entre persona y técnico, facilita una reflexión orientada para

**Esta valoración integral tiene como objeto:**

- 1. Identificar barreras y facilitadores para la inserción de la persona.**
- 2. Determinar los sectores de actividad preferentes para la inserción.**

definir el itinerario, ya que el resultado de la valoración será su punto de partida.

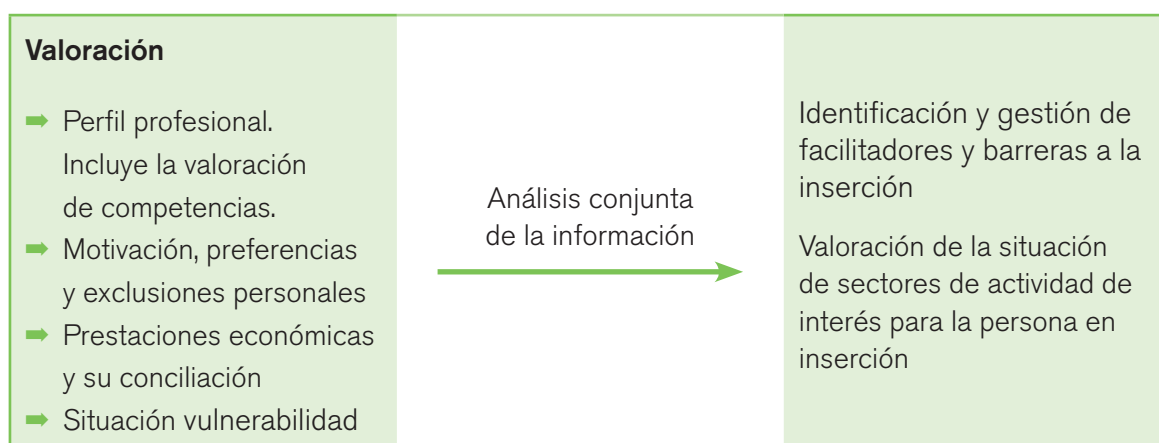
Por lo tanto, es recomendable que se realice la valoración durante los primeros 30 días desde que la persona accede a Incorpora.

En el caso de las personas jóvenes en situación de búsqueda, esta fase puede requerir un tiempo adicional que exceda los 30 días. Esta misma situación también puede darse en otras personas que, por su trayectoria vital o profesional, muestren especiales dificultades en el autoconocimiento de su perfil profesional, su nivel competencial, etc.

La entrevista semiestructurada es la técnica que fundamentalmente se utiliza para la entrevista a la persona, y, también, a miembros de su entorno, si se considera adecuado (familiares, profesionales que hayan intervenido previamente, personas con las que haya trabajado anteriormente, etc.).

Algunas actividades en grupo reducido también pueden ser de utilidad en esta fase de valoración.

El siguiente esquema muestra las principales áreas que se exploran en esta fase: Ver *Figura 3*.



**Figura 3.** Áreas de la valoración integral



Toda esta información referida a la valoración del perfil profesional (de las preferencias, de la conciliación de prestaciones que recibe y de la verificación de la situación de vulnerabilidad social) quedará recogida en la Plataforma *online* del Programa Incorpora y en el expediente de atención individual de la persona. Pese a que hay algunos campos considerados como obligatorios, se recomienda introducir la máxima información disponible sobre la persona. Dicha información será de utilidad en la elaboración del itinerario y en su acompañamiento.



Además, de manera complementaria, en el banco de recursos asociado a esta Guía, se incluyen algunos formularios que facilitan la valoración integral y el registro de información relevante sobre la persona atendida.

A continuación, se presentan cada una de las áreas que se valoran en esta fase.

### 2.3.1

#### Valoración del perfil profesional



En la valoración del perfil profesional se tendrán en cuenta diferentes aspectos relacionados con la persona y con su entorno; los más relevantes se muestran en la **Tabla 1**.

### 2.3.2

#### Valoración de las preferencias y exclusiones

Es importante explorar el significado del trabajo para la persona, el proyecto vital y profesional, los cambios en sus objetivos que se han dado, qué ha motivado la trayectoria seguida, etc. Se detectan, de este

modo, las tendencias y los valores de la persona a lo largo del tiempo.

Se incluye la valoración de los intereses profesionales y las ocupaciones por las que tiene afinidad, considerando las áreas de trabajo preferentes y las exclusiones relacionadas con:

- ➔ Área de trabajo
- ➔ Entorno laboral potencial: entorno abierto o cerrado, trabajo individual o en equipo, alta o baja interacción con el público, etc.
- ➔ Horarios
- ➔ Movilidad
- ➔ Distancia geográfica
- ➔ Idioma
- ➔ Posibilidad de trabajo por cuenta propia, etc.

Con esta información, el personal técnico de Incorpora dispone de más herramientas para acompañar a la persona en la revisión de los siguientes aspectos:

1. Cómo se orienta la búsqueda en el itinerario que se esté definiendo, considerando el proyecto vital de la persona.
2. En los casos en que todavía no es muy clara la preferencia del tipo de trabajo, puede ser de gran utilidad iniciar con el listado de lo que no le agrada a la persona o las exclusiones.
3. Encaje de las preferencias con las posibilidades del mercado, teniendo en cuenta sus capacidades y cualificación.

**Tabla 1.** Aspectos que contempla la valoración del perfil profesional

<b>Persona</b>	Cualificación profesional, nivel formativo, experiencia laboral previa
	Competencia de lectoescritura
	Competencias técnicas
	Aptitud y disposición para el aprendizaje
	Actitud y motivación hacia el trabajo
	Expectativas y preferencias, intereses, motivaciones, exclusiones
	Competencias de identificación: autoconocimiento, autoestima, seguridad personal e imagen de marca personal
	Competencias de relación: comunicación asertiva, interacción y relación interpersonal, trabajo en equipo
	Competencias de gestión del cambio: flexibilidad, adaptabilidad, organización propia, gestión del tiempo, cumplimiento de tareas, responsabilidad, auto-control, gestión emocional, tolerancia a la frustración, análisis y resolución de problemas
	Conocimiento sobre los recursos tecnológicos existentes que facilitan la búsqueda de empleo
	Actividades diarias, intereses de ocio y tiempo libre, voluntariado, etc.
<b>Entorno</b>	Valoración específica según colectivo (personas con discapacidad, con trastornos de salud mental, etc.) <sup>2</sup>
	Necesidades sociales, económicas, de movilidad, vivienda, etc.
	Núcleo familiar, red social, apoyos con los que cuenta, responsabilidades familiares, prestaciones.
	Aspectos culturales que pudieran influir o determinar el proceso de inserción.
	Aspectos relativos al colectivo (discapacidad, riesgo de exclusión social, violencias, etc.)
Participación en asociaciones, grupos o actividades comunitarias, etc.	

<sup>2</sup> Cada entidad especificará el tipo de herramientas a utilizar para valorar la empleabilidad de la persona en función del perfil de personas participantes atendidas y necesidades del colectivo. Ambos se han incluido en el banco de recursos asociado a esta Guía. Así mismo, para valorar las competencias de identificación, de relación y de gestión del cambio, se puede consultar la Ficha de Evaluación de Competencias elaborada para los PFI —Puntos Formativos de Incorpora—, que también se ha incorporado en el banco de recursos.



Un elemento claramente diferenciador del Modelo Incorpora es la minuciosa valoración de las preferencias y las exclusiones respecto todas las cuestiones relacionadas con el futuro trabajo. Es un requerimiento necesario para poder avanzar en la elaboración del itinerario.

### 2.3.3

#### Valoración del impacto y la conciliación de las prestaciones económicas

Conocer las ayudas o las prestaciones que la persona recibe y su procedencia es clave para acompañarla en la definición de su itinerario. Son muchas las incompatibilidades que pueden existir entre la percepción de algunas prestaciones con los ingresos derivados de la actividad laboral.

Por este motivo, la situación de cada persona es estudiada por el personal técnico de inserción laboral. Por la complejidad de este asesoramiento, las entidades Incorpora deben tratar de establecer acuerdos con especialistas en la materia para facilitar el planteamiento de dudas por parte de la persona sobre esta delicada cuestión.

Igualmente, conviene valorar el impacto de estos ingresos en la inserción, identificando

si pueden actuar como barrera en el proceso. Cuando convenga, se elaborará un plan individualizado de conciliación de prestaciones que forme parte del itinerario de la persona para valorar cuidadosamente antes de presentarse a determinadas ofertas de trabajo.

### 2.3.4

#### Valoración de la situación de vulnerabilidad social

Muchas de las personas atendidas en el Programa Incorpora se enfrentan a situaciones sociales que pueden influir en su inserción laboral.



Existen diferentes maneras de **valorar** la situación de vulnerabilidad social en que se halla una persona. La utilización de instrumentos para realizar esta valoración contribuye a tener una visión más sistemática. Deben identificarse los factores de riesgo, así como los de protección, con el objetivo de prever su impacto y facilitar el proceso.

Una valoración adecuada del riesgo social puede contemplar, además, la identificación de los siguientes elementos:

- Factores de riesgo, que son aquéllos que dificultan e incluso perpetúan la si-

tuación de la persona, como, por ejemplo, precariedad económica, violencia de género, deterioro de sus redes sociales, falta de vivienda, etc.

- Factores de protección, entendidos como los recursos con los que cuenta la persona y su entorno para dar respuesta a las necesidades básicas e instrumentales de la unidad de convivencia.

La valoración de la situación de vulnerabilidad social implica la valoración, bien sea de tipo objetiva o subjetiva, del riesgo de exclusión social; puede haber sido realizada previamente por otros programas de la Obra Social de "la Caixa" —como, por ejemplo, Caixa Proinfancia— o por los servicios sociales, contando o no con algún certificado que acredite el riesgo de exclusión social emitido por organismos competentes para ello.



En caso de que no se haya explorado, el personal técnico de inserción laboral puede utilizar instrumentos basados en factores predictores del riesgo o de la suficiencia de la persona para evitar la exclusión social. Los instrumentos pueden incluir una valoración subjetiva u objetiva, y es discrecional de cada entidad o servicio identificar el instrumento que mejor se adapte a las características de la población atendida.

Una vez realizada o revisada la valoración de la persona, el personal técnico de inserción laboral **tipifica** en la Plataforma *online* del Programa Incorpora el riesgo percibido por el profesional sobre la situación de vulnerabilidad social de la persona atendida, indicando si presenta **Riesgo Muy alto, Alto, Medio o Bajo** de exclusión social.

En función de la situación de vulnerabilidad social de cada persona, se determinará la priorización de las estrategias de interven-

ción, incluyendo la activación de mecanismos de apoyo en el entorno personal, familiar o comunitario. Igualmente, se considerará la activación de medidas de emergencia social o de apoyo a corto plazo, si procede.

En caso de que se detecten factores de riesgo que pudieran condicionar preferencias y exclusiones, sería necesario continuar trabajando esta cuestión en fases posteriores de la intervención.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Para obtener mayor información sobre el tema te aconsejamos consultar entre otros: Jiménez MJ. (2013). Guía metodológica de la Inserción Laboral de las personas en situación de vulnerabilidad European Anti Poverty Network-EAPN ESPAÑA. [Consulta efectuada el 27 de junio de 2016]. [http://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/recursos/2/InsercioOn\\_Laboral.pdf](http://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/recursos/2/InsercioOn_Laboral.pdf)

## 2.4

### Construcción del itinerario. Diseño y seguimiento



Realizada la valoración integral, llega el momento de considerar toda la información recogida, se revisa con la

persona y se pacta con ella el itinerario que se seguirá para lograr la inserción laboral. Cabe considerar la visión estratégica de las oportunidades en materia de empleo que ofrece el territorio con la que cuenta el personal técnico de inserción laboral y que facilita el rol de orientación. Se planifica también la intervención y los apoyos que la persona requiere.

#### 2.4.1

##### Diseño del itinerario

La misma persona, con el apoyo del personal técnico diseña el itinerario individualizado, temporalizando cada actuación, ya que el logro de algunos objetivos puede requerir una intervención durante tres o seis meses. En caso de que la situación de la persona lo justifique, de manera excepcional, puede elaborarse un itinerario a doce meses vista. Éste deberá actualizarse siempre que los cambios en la situación de la persona lo justifiquen.

Además, se consensua el seguimiento que se realizará, estableciendo la temporalidad y el canal de comunicación más adecuado para contactar con la persona (presencial, telefónico, llamada mediante Skype o un programa equivalente sin coste para el usuario, mensaje de texto, WhatsApp, correo electrónico, etc.). Es clave asegurar que se recogen sin errores números de teléfono, cuentas de correo electrónico, nombres de usuario, etc.

El itinerario facilita una visión explicitada y compartida con la persona sobre los objetivos a lograr, las estrategias que se van a seguir y los resultados a conseguir.

Para sistematizar la elaboración del itinerario, se recomienda que cada equipo identifique las actuaciones y los apoyos más habituales a partir del análisis agregado de la experiencia de la persona participante. A la hora de diseñar nuevos itinerarios, se pueden seleccionar objetivos y actuaciones de un listado y, si ninguno se ajusta a la situación de la persona, elaborar nuevos.

Una vez planificado y consensuado el itinerario se recomienda entregar una copia a la persona, para que la conserve y realice el seguimiento en las entrevistas periódicas que mantengan la persona y el personal técnico de inserción laboral. La implicación en la consecución del itinerario y el compromiso para conseguir los resultados planteados son un ingrediente fundamental para su integración sociolaboral.



Cabe recordar que el Programa Incorpora promueve la inserción en **empleo ordinario**. Si la situación de la persona lo requiere, también se puede considerar la derivación a centros especiales, enclaves laborales o a empresas de inserción de las entidades que conforman el Grupo territorial Incorpora de referencia u otras. Si procede, la persona podría además seguir vinculada al Programa en situación de búsqueda.

Si las acciones previstas en el itinerario no pueden desarrollarse por la misma entidad, es conveniente plantear si se requiere derivar a la persona al recurso adecuado. Un ejemplo sería la derivación a los Puntos de Formación Incorpora o a los servicios de autoempleo.



El itinerario quedará recogido en la Plataforma *online* del Programa Incorpora en el espacio destinado para tal fin y en el expediente de atención individual de la persona de la entidad. Es importante que se pueda consultar fácilmente la evolución del itinerario para facilitar su seguimiento y la adecuación del tipo de apoyo que requiere la persona.

Pese a que hay algunos campos considerados como obligatorios en la Plataforma,

se recomienda introducir la máxima información disponible sobre la persona también en esta fase. Dicha información será de utilidad en su acompañamiento.

## 2.4.2

### Definición del plan de apoyos

Si el personal técnico de inserción laboral lo considera necesario, además del itinerario, se elabora de forma complementaria un plan de apoyos. Permite adecuar y explicita de forma detallada el tipo, la frecuencia, la intensidad (básica, intermedia, alta y muy alta) y la duración referida a los entornos en los que se prestaría apoyo. El plan será específico para la fase de inclusión laboral (inserción, mantenimiento y promoción), acorde con el itinerario de cada persona.

Existen múltiples posibilidades de apoyos, tantos como personas participantes del servicio. La combinación de las variables —tipo, frecuencia, intensidad y duración del apoyo— es la clave para sistematizar los apoyos para cada persona en cada momento concreto, teniendo en cuenta cuáles son sus necesidades y recursos.

Podemos establecer cuatro tipos de itinerario según la necesidad de apoyo requerido: **Básico, Intermedio, Alto y Muy alto**. Ver **Tabla 2**.

**Tabla 2.** Intensidad de apoyo durante el itinerario

Intensidad de apoyo	Descripción
Nivel básico	Está orientado a personas muy autónomas, principalmente a la búsqueda de recursos laborales y/o formativos. La orientación y el conocimiento de herramientas para la búsqueda son suficientes para que estas personas se activen y las utilicen de forma autónoma. Por ejemplo, para aproximarse a la realidad del mercado laboral y las oportunidades que ofrece, evaluar de forma autónoma sus posibilidades e intereses, y tomar decisiones.
Nivel intermedio	Está orientado a personas que han perdido autonomía, pero con alta capacidad para recuperarla (por ejemplo, que han estado alejadas del mundo laboral por cierto tiempo, pero conservan un buen nivel de competencias transversales orientadas a la búsqueda). La orientación profesional puede ser clave para la reorientación del perfil, además de dar apoyo en el empoderamiento del proceso de inserción. En este caso, no basta con dar a conocer los recursos, sino que es necesario el apoyo en su implementación.
Nivel alto	Está orientado para personas con poca autonomía y/o un alto nivel de limitaciones relacionadas con el trabajo. El personal de inserción laboral posibilita la compensación de ciertos hándicaps para lograr la inserción laboral de las personas. En estos casos es necesario tener un amplio conocimiento del entorno de la persona para activar apoyos externos, facilitar la autonomía y el empoderamiento en cuanto a su proceso de inserción laboral.
Nivel muy alto	Está orientado para personas con muy poca autonomía y pocos recursos para el empleo; requieren una dedicación de tiempo importante por parte del personal de la entidad para el desarrollo del itinerario de la persona. Implica un seguimiento y apoyo continuado. En estos casos siempre se considerará la metodología del empleo con apoyo.



Es muy útil contar con un seguimiento de los niveles de apoyo que están relacionados con el grado de autonomía y limitaciones de la persona, y que definirán el recurso a utilizar para el logro de sus objetivos. Es importante que el nivel de apoyo que la persona precise se mantenga actualizado en el expediente de la persona en la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

Un **modelo de Plan de apoyos** se ha incluido en el banco de recursos asociados a esta Guía.

## 2.4.3

### Soporte en la ejecución del itinerario y seguimiento

El desarrollo y el seguimiento del itinerario se inician con la primera acción acordada en el plan de trabajo y finalizan cuando se han alcanzado los objetivos propuestos, cuando se produzcan cambios significativos o a los seis meses —o en el período acordado— desde la fecha de elaboración si no se han logrado los objetivos previstos. La finalización del itinerario elaborado implica la elaboración de un nuevo itinerario, fruto de la evaluación del anterior.

El personal técnico de inserción laboral que actúa como referente del caso da apoyo en la ejecución y el seguimiento del itinerario pactado con la persona. La entrevista presencial resulta de utilidad para realizar el seguimiento, dado que se identifican de forma más cercana temas actitudinales o de comunicación no verbal, que permiten identificar su situación; también se recomienda complementar con otros canales de comunicación a través de la utilización de las TIC.

El seguimiento, por tanto, combina la presencialidad —espacios individuales o gru-

pales— con el contacto telefónico u *online*, para apoyar a la persona en lo que necesite para ir cumpliendo lo acordado en el itinerario. Se promueve que la persona tenga un papel activo en su proceso, dando sólo el apoyo preciso; contribuye a empoderar a la persona. También, se contempla el apoyo entre iguales, como estrategia facilitadora.

En el caso de actuaciones que requieran que la persona atendida desde una entidad realice una actuación de su itinerario en otra entidad, como en el caso de los Puntos de Formación Incorpora, la coordinación entre los profesionales de ambas entidades es crucial. Los seguimientos realizados con el participante deben compartirse para apoyarlo en la misma dirección, detectar los obstáculos que pueden frenar el avance y las fortalezas sobre las que apoyarse.

El acompañamiento continuado también permite al profesional disponer de elementos para valorar el grado de cumplimiento del itinerario e identificar cuándo un individuo no avanza y requiere soportes o reajustes para lograr lo establecido en el itinerario.



La frecuencia de los seguimientos que se recomienda depende de la situación de cada persona.

No obstante, las periodicidades mínimas recomendadas por el grupo de trabajo son:

- **Personas en fase de búsqueda de empleo o participando en Puntos de Formación Incorpora:** seguimiento quincenal. Si la necesidad de la persona lo justifica, el seguimiento puede ser semanal, especialmente en la fase de búsqueda activa.
- **Personas en fase de contratación:** semana anterior a empezar el trabajo, en los tres días siguientes a empezar el trabajo, semanal durante el primer mes, y a los tres meses. Una vez la situación de trabajo se ha estabilizado: se reducen gradualmente los apoyos que se realizan y, según la situación de cada persona, se pacta la periodicidad, de común acuerdo con la persona y la empresa si procede.
- **Personas que finalizan su relación laboral:** durante la semana siguiente a conocer la pérdida de empleo.



En alguno de estos seguimientos, se recomienda explorar la satisfacción de la persona, utilizando el cuestionario diseñado expresamente. Puede facilitarse el cuestionario a todas las personas atendidas. La periodicidad recomendada para el estudio de satisfacción es anual.

El seguimiento de la persona será realizado habitualmente por la entidad que inició el proceso y le dio de alta en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, salvo que la persona manifieste su deseo de cambiar a otra entidad.

El personal técnico que realice el seguimiento, necesariamente, se coordinará con el resto de profesionales implicados en el desarrollo del itinerario.



Cabe tener presente que el desarrollo del itinerario es dinámico y cambiante, retroalimentándose del seguimiento constante que realiza el personal técnico de inserción laboral. Los aspectos más relevantes del seguimiento deben, por tanto, quedar recogidos en la Plataforma *online* del Programa Incorpora y en el expediente de atención individual de la persona.



Si, pese a todos los esfuerzos e intervenciones, una persona permanece más meses de los previstos en búsqueda activa de empleo, se recomienda realizar de nuevo una valoración integral de la persona, especialmente de aquellas áreas que pueden variar con el tiempo y la situación de la persona.

---

**El perfil profesional se actualiza con cada nueva experiencia laboral y, como mínimo, cada seis meses si éste no se ha ido actualizando en la medida que los cambios se han ido produciendo.**

---

Las áreas que se recomienda explorar de nuevo se listan debajo:

- Perfil profesional, que incluye información sobre preferencias, expectativas, formación, experiencias, actitud y aptitud hacia el aprendizaje, nivel de lectoescritura, habilidades, cobertura de necesidades básicas, necesidad de ajustes, prestaciones que recibe y su impacto en el proceso de búsqueda, fortalezas, contactos personales, etc.
  - Competencias técnicas adquiridas relacionadas con la experiencia laboral reciente, desde la última valoración.
  - Aspectos de la valoración específica según el colectivo (personas con discapacidad, con trastorno mental, etc.), si procede. Para ampliar información sobre cómo adecuar el proceso de apoyo, se aconseja consultar guías específicas según los diferentes colectivos.
- a. Por ejemplo, si la persona tiene un trastorno mental que dificulte la inserción laboral, la Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental establece pautas específicas de actuación.<sup>4</sup>
  - b. En caso de que la persona esté en una situación de privación de libertad, también se pone a disposición un manual específico de trabajo: Reincorpora de "la Caixa". Guía del técnico Reincorpora.
  - c. Para las personas participantes en Puntos de Formación Incorpora, el profesional cuenta también con un Manual de modelo de actuación.
- Aspectos de la valoración de la empleabilidad de la persona, conforme a la herramienta que utilice cada entidad, que conviene mantener actualizadas.

<sup>4</sup> Hilarion P, Koatz D, et al. 2012. Guía para la integración laboral de las personas con trastorno mental. Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa". 2012.

## 2.5

### Orientación. Apoyo en fases de búsqueda y mejora de las competencias

#### 2.5.1

##### Búsqueda activa temprana



La búsqueda de empleo se recomienda que comience lo antes posible. Es conveniente mantener la alta motivación que

haya podido impulsar a la persona a acceder al servicio y focalizar la energía en alcanzar objetivos concretos. Incluso, si se precisara un plan de apoyos individual, éste se podría diseñar para ir compensando las dificultades que aparezcan a medida que el proceso avanza.

Es clave, además, implicar en la búsqueda activa a la persona y, siempre que sea posible, también a su entorno. Esto facilitaría la movilización de los recursos personales y de otro tipo para efectuar un proceso de búsqueda adecuado (por ejemplo, para el transporte, el cuidado de familiares, etc.).

El proceso debe ser proactivo, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de las personas, independientemente de las carencias o barreras que pueda tener la persona en sus competencias o habilidades.

---

**Por lo general, son las personas participantes quiénes motivan el inicio de la búsqueda de empleo tempranamente y el itinerario debe adecuarse a esta situación.**

---

Debe explorarse el conocimiento de que dispone la persona sobre los recursos tecnológicos existentes que facilitan la búsqueda de empleo. Debería intentarse que cada persona reciba el soporte necesario. Si la entidad Incorpora no dispone de este servicio, podrá buscar la colaboración de otra entidad para que se lleve a cabo. En caso de que ya esté utilizando las nuevas tecnologías y la persona no logre ser seleccionada, la búsqueda activa tomará como punto de partida el análisis causal sobre la falta de resultados.

Realizar el trabajo de buscar empleo activamente supone el despliegue de una serie de conocimientos: del mercado de trabajo, de los canales de búsqueda, de la realidad de los sectores, su actividad productiva... Además, pone en juego una serie de competencias personales como la iniciativa, la

capacidad de espera, la tolerancia a la frustración, etc.

Una búsqueda activa de empleo implica desde la preparación de un currículum (CV) —o más de uno—, hasta la realización de procesos selectivos (entrevistas, pruebas situacionales, test psicotécnicos, etc.), incluyendo la inscripción en portales de búsqueda de empleo *online*, bolsas de trabajo, redes sociales, preparación de cartas de motivación, realización de pruebas, etc.

Es conveniente organizar la búsqueda de empleo y plantear un seguimiento detallado de los procesos en los que participa la persona participante, ya sea a través de portales *online* de búsqueda de empleo o entregando personalmente los currículos.

Para tener la visión global de la actividad de la persona y de los resultados obtenidos, se puede utilizar una agenda electrónica, física o un formulario tipo ficha de seguimiento, que la misma persona puede cumplimentar y trabajar con el personal técnico en las entrevistas de seguimiento. Ver **Tabla 3**.

En la búsqueda la organización facilitará la valoración de los resultados obtenidos y la posibilidad de reflexionar sobre:

- El tipo de trabajos a los cuales se orienta la búsqueda
- Las condiciones laborales ofrecidas
- Los resultados del envío de CV
- Los resultados de la entrevista de selección y pruebas

La evaluación del proceso y los resultados de la fase de búsqueda de empleo pueden implicar el cambio de estrategias para el logro de objetivos. Así, el seguimiento de los procesos de selección retroalimentan el itinerario y lo modifican.

Cuando no hay resultados positivos o no se ajustan los requerimientos a las competencias, los conocimientos y/o actitudes de la persona, será necesario que el personal técnico trabaje con ella para ajustar los o mejorarlos. Confrontar el desarrollo del itinerario con cada persona es esencial para provocar el cambio necesario que permita afrontar la búsqueda con mayores garantías.

La falta de resultados positivos puede generar frustración y desmotivación, por lo que es importante remarcar los logros alcanzados en cada momento e impulsar la continuidad del proceso comenzado hasta conseguir el objetivo propuesto. Siempre se pueden modificar las variables de búsqueda hasta lograr una mayor correspondencia entre las preferencias de la persona y los requerimientos del mercado de trabajo. Igualmente, las personas pueden plantearse mejorar ciertas competencias para reorientar su perfil profesional.

Es, por ello, que el acompañamiento realizado por el personal técnico de inserción laboral en esta fase es muy intenso y depende de las circunstancias de la búsqueda.

**Tabla 3.** Ejemplo de seguimiento de acciones relacionadas con la búsqueda de empleo

<b>Seguimiento acciones búsqueda</b>	
<b>Datos de la oferta</b>	
– Empresa	
– Puesto	
– Descripción: tareas, requerimientos, condiciones	
– Publicada en	
<b>Envío CV</b>	
– Fecha de envío CV	
– Forma de entrega o envío CV	
– Datos de contacto de la persona a la cual se envía el CV (nombre, cargo, teléfono, correo electrónico...)	
<b>Respuesta empresa</b>	
<b>Entrevista de selección</b>	
– Fecha y hora	
– Lugar (dirección, oficina...)	
– Resultado entrevista	
<b>Otras pruebas (especificar)</b>	
– Fecha, hora y lugar	
<b>Resultado</b>	



## 2.5.2

### Autoempleo Incorpora

Un posible itinerario de inserción es el desarrollo de proyectos de empleo por cuenta propia. Para el éxito del autoempleo es clave conocer el territorio y los recursos de fomento del emprendimiento existentes y evitar duplicidades en el servicio prestado. Incorpora trata de ofrecer a las personas beneficiarias lo que el resto de servicios del territorio no contemplan y se cubren así las necesidades existentes en las personas atendidas desde el Programa Incorpora.

Esta línea de actuación se dirige a las personas que están pensando en emprender; en el caso de personas que ya tienen una actividad por cuenta propia que no alcanza el año desde su comienzo, también se ofrece un itinerario con esta orientación. Además, hay personas que, *a priori*, no cuentan con una motivación emprendedora, pero, si el personal de Incorpora detecta que poseen las competencias para ello, se puede recomendar el autoempleo.

Es habitual que se trate de personas que ya realizan actividades de emprendimiento dentro de la economía sumergida y no han pensado en convertirlas en trabajo por cuenta propia, o no vean clara su viabilidad. En general, las personas tienen conocimientos sobre la actividad que desean iniciar, pero no han valorado la perspectiva comercial que su negocio podría tener o necesitar para la puesta en marcha o gestión. Mediante el acompaña-

miento del personal técnico de Incorpora, se les acerca al lenguaje empresarial, difícil en muchos aspectos para la ciudadanía en general.

Cada itinerario contempla diferentes líneas de actuación adaptadas a la persona. Las principales actividades que se realizan en el marco del Autoempleo Incorpora son las siguientes:

- Detección del potencial emprendedor entre las personas atendidas por Incorpora o del entorno de la entidad
- Asesoramiento a personas con perfil emprendedor y análisis de la viabilidad del proyecto
- Tutorización y apoyo en la realización de planes de empresa y en el desarrollo de la idea de negocio
- Asesoramiento en la tramitación de ayudas y subvenciones existentes de apoyo al autoempleo
- Diseño e impartición de acciones formativas para personas emprendedoras y derivación a recursos formativos públicos o privados del entorno comunitario
- Prospección de información sobre ayudas, subvenciones, concursos y eventos de interés para las personas emprendedoras
- Actividades de acompañamiento a los recursos clave del territorio, en caso de ser preciso, tratando de potenciar la autonomía de la persona en la medida posible
- Acompañamiento en el análisis de necesidades financieras y riesgos

- Búsqueda de financiación en el territorio o coordinación con oficinas de Caixa-Bank para facilitar el acceso a microcréditos sociales a través de MicroBank, si se precisa.
- Asesoramiento en los trámites necesarios para darse de alta como autónomo o de constitución de otra tipología de empresa.

En definitiva, se trata de un servicio global, totalmente personalizado. La entidad tutora presta soporte y seguimiento técnico antes y durante la puesta en marcha del mismo. El acompañamiento por parte de la entidad Incorpora se extiende durante el primer año de actividad para facilitar la consolidación del proyecto de autoempleo iniciado. Ver apartado 2.7.2 de esta Guía.

### 2.5.3

#### Puntos de Formación Incorpora

Incorpora se caracteriza por ofrecer a la personas atendidas un itinerario de inserción integral. En el caso de las personas que consideren que requieren una mayor capacitación para facilitar su posterior inserción laboral, la orientación del itinerario puede incluir participar en un Punto de Formación Incorpora. Este tipo de actuación tiene como finalidad mejorar su empleabilidad mediante acciones que inciden en el empoderamiento de la persona y en el de-

sarrollo de sus competencias, a través de acciones de capacitación y prácticas no laborales en empresas.

Además, se pretende facilitar la integración sociolaboral de las personas vulnerables y en riesgo de exclusión social, de manera que puedan incorporarse al mercado laboral.

En los Puntos de Formación Incorpora se trabajan las competencias técnicas, pero también se trabaja con la persona desde un punto de vista holístico, desarrollando competencias transversales. Además, proporcionan a la persona las herramientas necesarias para superar otras dificultades que puedan afectar a su empleabilidad y conseguir superarlas con éxito; a través del *coaching* personalizado, proactivo y grupal se logra el empoderamiento de los participantes.

Se potencia la participación de otras personas que hayan pasado por este proceso para hacer visible que es posible la integración y aumentar la motivación. Asimismo, se establecen estrategias colectivas para la búsqueda activa de empleo que aumentan la motivación y el éxito de los procesos.

Los Puntos Formativos Incorpora facilitan la realización de prácticas en la empresa ordinaria, acercando de ese modo a las personas a la realidad actual de las empresas y poniendo en práctica el aprendizaje en el puesto de trabajo.

## 2.6

### Intermediación laboral. Apoyo en la selección y la contratación

#### 2.6.1

##### Acceso a ofertas de la Plataforma *online* del Programa Incorpora

El personal técnico de Incorpora facilita a las personas participantes el acceso a ofertas de trabajo de empresas que ha gestionado la entidad y también a otras compartidas, obtenidas a partir del trabajo en red entre las entidades del Grupo Incorpora.

Es éste un valor añadido para las personas participantes, pues incrementa las posibilidades de inserción, pero requiere que el perfil de la persona conste introducido en la Plataforma *online* del Programa Incorpora de la manera más completa posible. Se recomienda explicar las preferencias no sólo a nivel del puesto o sector de actividad, sino de horario, tareas que podría desarrollar, adaptaciones que necesitaría sobre el puesto de trabajo, tipo de jornada laboral, disponibilidad geográfica, entorno laboral, salario, etc.

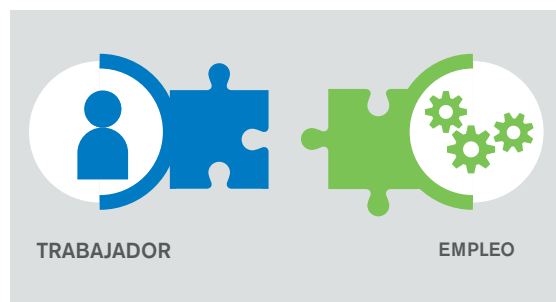
#### 2.6.2

##### Emparejamiento y ajuste laboral



Es fundamental que el personal técnico de la entidad sea conocedor de la amplia gama de perfiles profesionales

existentes en el mercado laboral, y que ayude a la persona a seleccionar aquellas oportunidades a las que pueda optar. Han de ser expertos en el diseño y análisis de puestos de trabajo, ya que esto les permitirá ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades de las personas. También, tienen que ponerse en el lugar de las empresas, pudiendo enlazar el itinerario individual con especificación de la intensidad de apoyo que requiere la persona y buscando un ajuste adecuado con las oportunidades laborales existentes en cada momento. Ver Figura 4.



**Figura 4.** El ajuste laboral entre la oferta laboral y la persona candidata

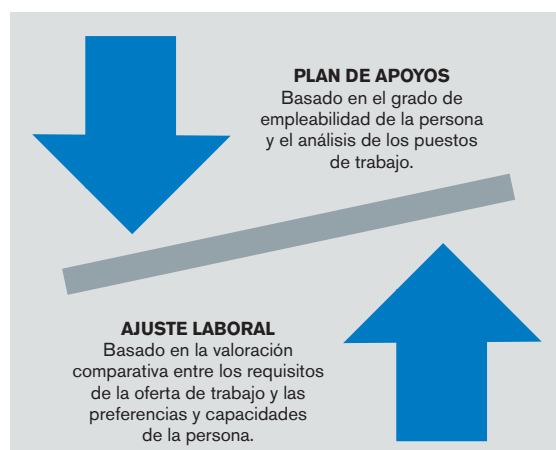
En la búsqueda de empleo la persona participante se confrontará habitualmente con los requisitos de los puestos de trabajo buscados, según sus intereses y prioridades. Es clave, por tanto, que las ofertas de trabajo estén minuciosamente descritas para facilitar el ajuste.

En el momento de presentación de candidaturas se debe producir una concordancia lo más ajustada posible entre los requerimientos de las ofertas de empleo y las características y preferencias de la persona que se presenta. Algunos de los elementos a valorar para el grado de concordancia o ajuste son los siguientes:

1. Área de trabajo preferida/ofrecida<sup>5</sup>
2. Tipo de trabajo
  - Solitario/En equipo
  - Aire libre Sí/No
  - Dirigido/Autónomo
3. Competencias adquiridas/requeridas
4. Competencias transversales
5. Competencias específicas
6. Experiencia laboral previa (Sí —años—/No)
7. Habilidades sociales: adquiridas/requeridas
8. Condiciones laborales: solicitadas/ofrecidas
  - Horario
  - Sueldo (valorar la accesibilidad en transporte público, sobre todo en ofertas de hostelería con horarios nocturnos y ciudades pequeñas o medianas)
  - Desplazamiento

#### — Tipo de jornada

El ajuste o la concordancia entre las preferencias, las características y las habilidades de una persona con los requerimientos de un puesto de trabajo facilitan el proceso de inserción. Cuando se identifica la existencia de un ajuste insuficiente, pero encaja con las preferencias de la persona, es necesario valorar la necesidad de ajustar el plan de apoyos para tratar de compensar las necesidades detectadas. Ver *Figura 5*.



**Figura 5.** Ajuste laboral y adaptación del plan de apoyos



Los aspectos más relevantes del emparejamiento y ajuste laboral, así como de todo el proceso de búsqueda, quedan recogidos en la Plataforma *online* del Programa Incorpora y en el expediente de atención individual de la persona.

<sup>5</sup> 1. Artística-musical. 2. Mecánico-técnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didáctica. 6. Físico-deportiva. 7. Lingüístico-literaria. 8. Administrativa.

En el apartado 3.5.1 y 3.5.2 de la Guía, se presenta con detalle los pasos para la gestión de ofertas.

### 2.6.3

#### Entrevistas de selección



El personal técnico de inserción laboral trabaja para que todas las personas participantes, cuyo itinerario recoge que se encuentran en fase de búsqueda activa, realicen entrevistas de selección para puestos que se ajusten a sus preferencias. Es un objetivo clave lograr una intermediación altamente efectiva, es decir, que el máximo número de empresas contactadas tengan interés en entrevistar a personas candidatas presentadas por las entidades Incorpora.

Igualmente, y con la finalidad de empoderar a la persona, se promueve que sea ella misma quién trate de conseguir entrevistas de selección utilizando todos sus recursos personales.

Es la entrevista de selección el mecanismo más habitual en los procesos de contrata-

ción y, por este motivo, es especialmente necesario que las personas atendidas en las entidades sociales Incorpora desarrollen las habilidades necesarias para superarlas con éxito.

Se trata de un contenido que se trabaja con las personas atendidas en las entidades, de forma individual o grupal, **utilizando diversos métodos:**

- Identificación clara de los aspectos destacables del currículo y diseño de la estrategia comunicativa de los mismos
- Sinergias entre las preferencias y los requisitos de la oferta y diseño de la estrategia comunicativa de la persona con la empresa.
- Simulación de entrevistas con personal técnico de la entidad
- Simulación de entrevistas entre iguales
- Simulación de entrevistas con participación de empresas que colaboran con la entidad social. Se trata de un escenario mucho más próximo al real y, por tanto, que permite practicar en un entorno más real.
- Análisis de la propia experiencia a partir de la revisión de las entrevistas realizadas, identificando las principales dificultades, el resultado, etc.

## 2.7

### Inserción laboral. Incorporación, ajustes y seguimiento

---

#### 2.7.1

##### Inserción laboral en la empresa

El acompañamiento a la persona no finaliza una vez ha comenzado a trabajar, sino que debe mantenerse, especialmente en los primeros momentos de adaptación y aprendizaje del puesto de trabajo para facilitar la inserción. La superación de este periodo es de vital importancia para la adaptación progresiva al puesto de trabajo y a todos los cambios producidos como consecuencia de la inserción laboral.

Esto implica que el personal técnico realiza el acompañamiento según los apoyos necesarios y pactados en el itinerario individual para facilitar la adaptación al empleo. Es fundamental que la persona perciba que se la acompaña sólo lo necesario para que continúe con su proceso de desarrollo personal y profesional.

El lugar de prestación de este tipo de apoyo puede ser variado en función de lo pactado: empresa, entorno comunitario cercano al lugar de trabajo, la entidad o el lugar acordado.

El apoyo debe contemplar diferentes figuras o apoyos naturales, además de la persona referente de la empresa; aparte del profesional de la entidad social pueden prestarlo profesionales de otros servicios, personal de la misma empresa en la que trabaja, familiares, etc. Los apoyos que se determinen han de estar disponibles para la persona y para la empresa del modo que se establezca. Por tanto, no significa que siempre tengan que estar presentes en el lugar de trabajo.

La persona trabajadora irá marcando su necesidad de apoyo y el personal técnico de inserción laboral prestará el soporte requerido en cada momento de acuerdo al plan de apoyos. Los apoyos se adaptan a las necesidades cambiantes de la persona y del puesto de trabajo, incluyendo cambios de tareas, nuevos aprendizajes, mayores responsabilidades, modificación de circunstancias personales, etc.

Una vez alcanzados los objetivos, el apoyo en el puesto de trabajo irá encaminado a la búsqueda de una mayor autonomía de la persona, hasta que ya no requiera apoyo y sepa que lo puede solicitar cuando lo necesite. Esto significa que es el trabajador quien decidirá cómo y cuándo utilizar el servicio que ofrecen las entidades Incorpora.

Un **seguimiento adecuado** de la persona permitiría:

- Empoderar a la persona, para mejorar la autonomía, el desempeño y la integración en el puesto de trabajo.
- Acompañar a la persona en la identificación de barreras existentes dentro y fuera del entorno laboral y las estrategias para tratar de superarlas.
- Disponer de información para valorar las necesidades de apoyo de la persona en cada momento.
- Apoyar a la persona en la planificación de la progresión futura de su carrera profesional.
- La posibilidad real de realizar el trabajo solicitado.
- El cumplimiento con las expectativas de la empresa, pero también con las suyas en el desempeño de una actividad laboral.
- La capacidad de aprendizaje y adaptación a las situaciones nuevas que puede suponer el puesto de trabajo.
- Una vez la situación de trabajo se ha estabilizado se reducen gradualmente los apoyos que se presten y se pacta la periodicidad, de común acuerdo con la persona y la empresa si procede.

Tal y como se comentó en el apartado anterior de seguimiento del itinerario, la **periodicidad del seguimiento** depende de las preferencias y necesidades de la persona. La frecuencia del seguimiento puede aumentarse o reducirse en función de las necesidades detectadas, pero, de forma general, se aconseja efectuar un seguimiento:

- La semana previa a empezar el trabajo
- Durante los tres días siguientes al comienzo
- Semanalmente durante el primer mes (aconsejable)
- Al mes desde la fecha de inicio
- A los tres meses desde la fecha de inicio

Es importante intensificar el acompañamiento durante el **periodo de prueba o adaptación**, ya que es un momento en que tanto la empresa como la persona trabajadora están valorando:

El seguimiento a la inserción ofrece el apoyo disponible para asegurar el éxito en la adaptación al puesto de trabajo y favorecer el mantenimiento del empleo. Si han sido necesarios reajustes en el itinerario, se valorarán con la persona para explorar su percepción.

El seguimiento a la inserción también implica el acompañamiento de otros efectos que puede tener el trabajo en las personas, como, por ejemplo, la adaptación a la nueva rutina cotidiana (ritmos de trabajo, de sueño, la organización del tiempo, etc.), la reasignación de tareas y roles en la dinámica familiar, valoraciones de la familia... Es, por ello, conveniente tener en cuenta también aspectos culturales y de género.

En algunos casos, puede ser necesaria una **adaptación del puesto de trabajo**, consistente en la introducción, de forma consensuada con la empresa y la persona, de



alguna modificación que facilite la adaptación de la persona; puede implicar un ajuste de horario, responsabilidades, tareas, entorno laboral o de procedimientos de trabajo. Este ajuste puede ser necesario en caso de condicionantes vinculados a la situación de discapacidad de la persona, su estado de salud o cualquier otra situación específica. Pequeños ajustes efectuados de forma oportuna pueden marcar la diferencia para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes implicados.

## 2.7.2

### Autoempleo Incorpora

Si la inserción se ha producido por cuenta propia, el personal técnico de la entidad Incorpora acompaña a la persona durante la primera etapa de puesta en marcha del proyecto, concretamente durante el primer año. Dicho seguimiento, tampoco tiene coste para la persona emprendedora.

El Programa prevé, como mínimo, la realización de entrevistas de seguimiento trimestrales y una evaluación anual —trascorridos doce meses desde la puesta en marcha del proyecto de autoempleo— por parte de la entidad tutora. Sin embargo, es cada persona emprendedora quién determina la frecuencia del seguimiento y el apoyo necesario.

Son muchas las dudas que las personas trabajadoras por cuenta propia pueden tener

en la fase inicial de actividad; son habituales las cuestiones referidas a la presentación de impuestos, liquidación trimestral, trámites, contabilidad, etc. Además, si una vez iniciado el proyecto se precisa financiación, se analizan los riesgos y se estudian posibles vías. Si procede, se facilita la información sobre la línea de microcréditos bancarios con el apoyo de MicroBank, a través de la oficina de CaixaBank de referencia para cada entidad Incorpora.

Igualmente, para acceder a algunas ayudas que se otorgan en el territorio, se requiere la elaboración de documentación que, sin experiencia, puede parecer un reto inasumible; en cambio, con acompañamiento, las personas emprendedoras podrían presentar su candidatura.

Si se detecta o la persona informa que el proyecto de autoempleo no está funcionando como se esperaba, se estudian las causas para tratar de reorientar lo que sea necesario. Algunas áreas de mejora habituales están relacionadas con la comercialización, el *marketing*, la visibilidad en Internet, el estudio de la competencia, la detección de mercados emergentes...

Si en el territorio hay más de una persona que ha emprendido un proyecto empresarial recientemente y se detectan sinergias a nivel de áreas de mejora o de sectores de actividad, se puede plantear también la realización de alguna actividad grupal además del seguimiento individualizado. Se promueve, de este modo, el apoyo entre iguales.



El Programa Incorpora trabaja por ofrecer una red de de Puntos de Atención al Empleado (PAE) como mecanismos de apoyo a nivel de los territorios.

### 2.7.3

#### Finalización de la relación laboral

Que la persona finalice una relación laboral no implica que finalice su participación activa con la entidad social Incorpora. En esta situación, el personal técnico de inserción laboral acompaña las personas en la revisión de cada experiencia para aprender de la experiencia y promover procesos resilientes.

- Si es una finalización ordinaria por fin de contrato y no se han observado problemas de rendimiento o adaptación, la intervención del personal técnico de inserción laboral será la realización de una valoración de la experiencia laboral adquirida, para poder continuar trabajando con la persona su itinerario profesional y nuevos objetivos laborales.
- Si la finalización es por no superación del periodo de prueba, conviene trabajar sobre los motivos que provocaron la salida de la empresa y planificar nuevos objetivos laborales, teniendo en cuenta los aspectos a mejorar para próximas inserciones.
- Si la finalización es por baja voluntaria, se recomienda trabajar sobre los motivos que llevaron a esta decisión y planificar nuevos objetivos.

También, en esta fase de finalización de contrato, puede darse la situación de que sea la empresa quién informe sobre la decisión al personal técnico. En este caso, se recomienda valorar con la empresa la situación para identificar si es una decisión firme o si hay oportunidad de prevenir la baja. Si es posible prevenirla, se sugiere incorporar al itinerario la intervención diseñada con participación de la persona, el personal técnico y la empresa para mantener el empleo. Si no es posible, se intentará obtener información complementaria a la que pueda aportar la persona para considerarla en el proceso de revisión de la experiencia laboral.

## 2.8

### Desarrollo y promoción de la carrera profesional



Si la persona continúa vinculada al servicio (una vez que tiene un empleo) porque se identifique como necesario mejorar sus condiciones de empleo, conviene efectuar un buen ajuste con la nueva búsqueda. Además, semestralmente debe actualizarse la valoración del perfil profesional para identificar mejoras en su empleabilidad o cambios en las preferencias o motivación. Se recomienda poner especial énfasis en la evolución de las competencias.

El desarrollo y la promoción de la carrera profesional pueden concebirse desde la mejora en el lugar de trabajo, porque la empresa prevea el ascenso, o desde la necesidad de buscar otro puesto de trabajo en otra empresa. Es ésta una cuestión que debe ser claramente identificada conjuntamente con la persona para orientar el itinerario en una u otra dirección, con acciones a medio y largo plazo.

Explorar si la formación puede resultar de utilidad para el desarrollo y la promoción de la carrera profesional es otra cuestión relevante en esta fase. Si es una cuestión necesaria, cabe orientar a la persona sobre un itinerario formativo reglado o no. En el caso de las personas jóvenes sin graduado en Educación Secundaria Obligatoria (ESO), el retorno al sistema educativo formal toma especial relevancia para proporcionarles mayores y mejores oportunidades futuras de inserción laboral.

Es importante despertar el interés de las personas jóvenes hacia la formación, mediante acciones de activación<sup>6</sup> y mantenimiento de la motivación, adecuando ritmos, herramientas y recursos con acciones preparatorias o compensatorias. Las acciones de activación estarán intrínsecamente relacionadas con los valores de la población joven, así como las acciones relacionadas con su red social y familiar, y las iniciativas que fomentan el espíritu emprendedor.

Implica un acompañamiento y una atención totalmente personalizada del personal técnico de inserción laboral, trabajando de forma conjunta con los servicios y diferentes iniciativas disponibles en el territorio.

## 2.9

### Finalización del servicio

Una persona finaliza su participación activa en el Programa Incorpora cuando:

- Se han alcanzado los objetivos fijados.
- Decide que no desea buscar empleo o el apoyo de Incorpora
- Se produce la ruptura en el contrato de acuerdos y compromisos.
- Se la deriva a otro servicio más adecuado, ya que los servicios de la entidad social no permiten desarrollar el itinerario de la persona.

En este último escenario, cabe recordar que siempre que la entidad social pueda aportar valor al desarrollo del itinerario de la persona, pese a que se produzca una derivación, no finaliza el servicio. Es decir, se mantendría la gestión compartida del caso entre la entidad social derivante y aquella a la que se derive.

<sup>6</sup> En la mayoría de las ocasiones, la inserción es la mejor de las activaciones hacia la formación, ya que contrasta las expectativas laborales de las personas con la realidad laboral. Les permite, además, disponer de una estabilidad económica para pensar en un futuro mejor, trazando su proyecto personal y profesional.



Independientemente del motivo, en este momento es recomendable conocer el nivel de satisfacción de la persona en el Programa, a través de un cuestionario de satisfacción. Forma parte esencial de la calidad del servicio ofrecido.

---



Cuando finaliza la atención, es conveniente cerrar el itinerario individual, dejando constancia en la Plataforma *online* del Programa Incorpora de la valoración final del plan de trabajo y del perfil competencial al finalizar el proceso de inserción. Permite, de este modo, comparar las mejoras realizadas y la evolución de la persona.

---



# 3

**Acompañamiento  
a la empresa**

---

Desde la perspectiva del acompañamiento a la empresa, las actuaciones que realizan las entidades sociales se muestran en la *Figura 6*.

A continuación, se describen cada uno de los procedimientos de trabajo aquí descritos.

## 3.1

### Diagnóstico del tejido empresarial



El diagnóstico del tejido empresarial del territorio es un elemento metodológico clave del trabajo con la empresa.

A partir de su conocimiento y análisis, permite orientar mejor la prospección de empresas y, a la vez, la orientación a las personas atendidas. Por la naturaleza de la información que contiene el diagnóstico, se recomienda actualizarlo anualmente, y, como mínimo, cada tres años se efectúa una revisión en profundidad de todo el diagnóstico.

Implica disponer de información actualizada de la zona, con especial atención a nuevas empresas, a puestos de trabajo disponibles, a tendencias en los diferentes sectores de actividad.

Para elaborarlo, se pueden utilizar: informes locales de empleo, estudios de mercado elaborados por organismos cualificados, observatorios de empleo, Instituto Nacional de Estadística (INE), patronales, sindicatos, colegios profesionales, grupos empresariales, de investigación u otros.

Se recomienda incluir un listado de indicadores del mercado de trabajo, como, por ejemplo, datos de ocupación, actividad de los diferentes sectores de la zona, sectores emergentes, sectores con posibilidades de contratación, etc. También, puede ayudar conocer cuál es el universo potencial al que dirigirse, a partir del análisis de la composición y organización del tejido empresarial más cercano. La información debe estar organizada de modo que se pueda actualizar fácilmente. Conviene disponer de un listado de empresas tipificado por sector de actividad, tamaño de empresa, posibilidades de contratación, etc.

Igualmente, resulta de utilidad la información de las empresas prospectadas y, especialmente, las visitadas; conviene también tener en cuenta para elaborar este diagnóstico del territorio la aproximación a la administración local (ayuntamiento, juntas de distrito o barrio) y las asociaciones empresariales o comerciales del territorio.

Se recomienda que el equipo de profesionales de cada entidad social o de cada territorio acuerde qué sistema utilizará para

analizar dicha información e identificar las tendencias en el mercado de trabajo local.

Cada entidad puede, además, valorar compartir sus resultados con los observatorios de empleo a los que consulte, por si la información obtenida pudiese ser de utilidad y pudiese difundirse.



La Plataforma *online* del Programa Incorpora permite tener control sobre la información relativa a las empresas contactadas y visitadas, facilitando la recopilación de información y actualización de los datos. Para ello, toda la información relativa al trabajo con las empresas debe introducirse con máximo detalle y en tiempo real.

Una buena actualización de los datos en la Plataforma *online* del Programa Incorpora permite:

- Organizar la información.
- Obtener informes globales de la actividad desarrollada con cada empresa (ofertas gestionadas, inserciones logradas, perfiles, etc.).
- Conocer el trabajo del conjunto del Grupo territorial Incorpora con la empresa.

Fruto de esta fase, cada entidad elabora el censo de empresas diana, es decir, el listado de empresas grandes de interés. Se recomienda explicitar los criterios que se han utilizado para considerar una empresa diana, para que éstos sean compartidos. Algunos criterios pueden ser las



Figura 6. Acompañamiento a la empresa

prioridades del plan de inserción de las personas atendidas en el servicio o las oportunidades de inserción laboral que se prevén, etc., de las empresas que sean de mayor interés.

El listado de empresas de interés para cada entidad se pone en común anualmente con el Grupo Incorpora. Una vez consensuado, se envía a la Obra Social "la Caixa" y se facilita al personal técnico de las entidades sociales para que planifiquen la prospección, es decir, el contacto directo con las empresas del territorio. La planificación se realiza teniendo en cuenta las prioridades establecidas, y se aconseja dejar constancia en la Plataforma *online* del Programa Incorpora la relación de empresas consideradas diana por cada entidad. Además, esta planificación implica la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir, tanto con empresas nuevas que no pertenecen a la red Incorpora, como con empresas que ya han sido contactadas o visitadas por otras entidades del Programa.

## 3.2

### Aproximación y conocimiento de las empresas

Conviene tener en cuenta que la integración laboral de las personas vulnerables requiere cierto conocimiento de la empresa

a la que vamos a ofrecer los servicios de intermediación del Programa Incorpora.

La prospección de empresas incluye desde la aproximación y el conocimiento sobre ellas hasta la intervención que se realiza con el tejido empresarial del territorio, para, entre otras cuestiones, identificar oportunidades de empleo para las personas que participan del servicio. Implica construir relaciones de trabajo con y entre las personas para crear más y mejores oportunidades para las personas que atendemos.

En el proceso de construcción de la relación con la empresa implica:

- Conocer las preferencias de las personas atendidas (zonas geográficas, tipo de trabajo, contexto, habilidades, intereses, experiencias, etc.).
- Conocer las preferencias de los diferentes colectivos atendidos en el Grupo Incorpora del territorio.
- Conocer y explorar las necesidades de las empresas e identificar servicios potenciales a ofrecerles.
- Determinar estrategias a utilizar para desarrollar las relaciones con las empresas.
- Promover la colaboración continua.
- Mantener el vínculo.

Existen diversas estrategias de desarrollo de la prospección; determinan la forma de contactar con la empresa, en función de los objetivos planteados y de los resultados a conseguir.





La siguiente tabla enuncia las principales finalidades de la prospección y, en el banco de recursos del Programa Incorpora, se describe ampliamente cada una de ellas. Ver **Tabla 4**. Cabe recordar que pueden ser complementarias entre sí.

**Tabla 4.** Finalidades de las estrategias de prospección

Finalidad	Explicación
Crear nuevos vínculos con empresas	Buscan realizar nuevos contactos que promuevan vínculos futuros. Buscan nuevas oportunidades laborales pero también crear servicios que beneficien a las empresas.
Afianzar y mantener el vínculo con las empresas colaboradoras	Buscan, además de obtener ofertas de trabajo existentes en las empresas con las que ya se colabora, crear compromisos más duraderos de colaboración y nuevas oportunidades de empleo, según las necesidades de las empresas; también, el diseño de formación que responda a necesidades de personal sin cubrir.
Realizar difusión, sensibilizar y profundizar en <i>networking</i>	<p>Promueven la difusión de las prácticas realizadas y utilizan el <i>marketing</i> social y el <i>networking</i> para intercambiar experiencias, establecer nuevas colaboraciones, promover la sensibilización a través de la responsabilidad social y el reconocimiento y prestigio de quienes participan (los Premios Incorpora son un ejemplo en este sentido). Conviene potenciar la participación en eventos y difusión de las actividades de apoyo a la empresa, así como actividades que promuevan el contacto entre empresas y personas atendidas en el Programa.</p> <p>Este tipo de acciones sirven para generar nuevos contactos, afianzar los vínculos existentes, potenciando el <i>networking</i>.</p>
Ampliar posibilidades de empleo en otros ámbitos	Promover el empleo a través de las actividades económicas desarrolladas por las empresas de tipo ordinario y por otros sectores. Incluye la prospección de empresas de economía social, los enclaves laborales, el empleo público, las prácticas formativas y el autoempleo.

En la fase de creación de nuevos vínculos, es muy útil el diagnóstico del tejido empresarial efectuado por la entidad, ya que brinda información actualizada que ayuda a orientar el trabajo proactivo que desarrolla el personal técnico del servicio.

La prospección de empresa implica: buscar empresas con ofertas o con previsión de tenerlas, en canales habituales, prospectar empresas del entorno personal, familiar y comunitario de la persona participante dentro del Programa, así como de quién prospecta y de sus colegas de trabajo en red, valorar la posibilidad (en algunos casos) de prospectar con las empresas proveedoras de la misma entidad o de las empresas con las cuáles se está trabajando. Identificar nuevos nichos de emprendimiento también puede ser de ayuda en esta estrategia de creación de nuevos vínculos con empresas. No debemos olvidar la prospección a través de personas claves dentro de las empresas. Saberlas identificar puede facilitar el acceso y redescubrir nuevas formas de colaboración.

Cabe remarcar que dentro de las estrategias de *networking* de la prospección, el trabajo con el territorio y la comunidad son muy importantes, así como el trabajo con el **voluntariado** para la ayuda de prospección de empresas y de nuevas ofertas de trabajo. También, destaca la **colaboración entre iguales**, remarcando que el soporte mutuo entre personas participantes dentro del programa da unos excelentes resultados en los procesos de búsqueda de em-

pleo y de identificación de nuevas empresas con las cuáles trabajar.

La prospección de empresas no es un proceso lineal y está orientado a generar nuevas formas de colaboración, incluso cuando la empresa ya coopera con el Programa para mejorar la colaboración, siempre sobre la base de una ganancia mutua (*win-win*). Por ejemplo, un contacto de intermediación laboral y, en consecuencia, vinculado con un proceso de selección puede transformarse en una relación estable, en la que el Programa se constituye en fuente de reclutamiento para la empresa y en una herramienta para apoyar sus acciones locales de responsabilidad social empresarial.

Con relación al perfil y a las características del personal técnico que realiza la prospección, es importante destacar entre ellas la capacidad de poder escuchar, interpretar y saber los tiempos de la interrelación con la empresa. Tiene más preguntas que respuestas en la fase inicial del contacto. Muestra interés por el conocimiento de la empresa. Sabe identificar la mejor estrategia comunicativa y de utilización de lenguaje no verbal para facilitar una comunicación altamente efectiva. Es proactivo ante las necesidades de la comunidad de empresas. Para el trabajo de prospección con la empresa se requiere convicción, motivación y creer en lo que se hace. La credibilidad ante la empresa se construye a través de una relación basada en la confianza y en la capacidad de dar respuesta a las necesidades de la empresa.

### 3.2.1

#### Acciones previas al inicio de contacto con la empresa



Previamente a realizar cualquier acción de prospección con una empresa del territorio se ha de consultar el CIF y el código

postal en la Plataforma *online* del Programa Incorpora para conocer si la empresa ya está creada. Para evitar duplicidades es importante que las empresas estén registradas de forma correcta, sin erratas, indicando tanto el nombre comercial como el fiscal y que se indiquen de forma correcta las provincias de actuación.

En caso de que la empresa ya esté creada en la Plataforma por parte de otra entidad social, se procederá de acuerdo a los protocolos de cada Grupo territorial que velarán por favorecer el trabajo en red coordinado con la empresa.

Antes de contactar con la empresa, es clave realizar una investigación de cada empresa priorizada en el censo de empresas diana antes de realizar el primer contacto; dicha investigación tiene como finalidad conocer aspectos generales y específicos de la empresa, y, por tanto, permitirá orientar de manera estratégica la aproximación a partir de la identificación previa de los servicios que más pueden interesar a la empresa de la cartera de servicios ofrecida.

Además, para realizar la aproximación se recomienda que cada entidad defina algu-

nas cuestiones procedimentales; se destacan las siguientes:

1. Cómo se contacta con las empresas para suscitar cierto interés en el interlocutor y tener oportunidad de concertar una entrevista posteriormente.
2. Cómo se presenta la entidad ante las empresas, considerando si se trata de una entidad conocida por las empresas o no, cómo es percibida y cuáles pueden ser los principales estereotipos a los que hacer frente, etc.
3. Con qué documentación de soporte —en formato papel o electrónico— se presenta la entidad.

La prospección requiere un proceso cuidadoso de planificación, dónde se especifica entre otros:

- Empresa a prospectar
- Servicios o áreas en los cuáles se incidirá
- Objetivos de la prospección
- Quién efectuará la visita o el contacto con la empresa, indicando el nombre de la persona o personas de la entidad que realizarán la visita, y si ésta se realizará de forma conjunta con otra entidad del Grupo Incorpora para potenciar el trabajo en red.
- Persona o personas con las cuáles se desea contactar
- Fechas probables de visita o contacto con la empresa
- Canales de comunicación que serán utilizados

A continuación, se especifica cómo se inicia la aproximación con la empresa.

## 3.2.2

### Contacto y conocimiento con las empresas

Finalizado el diagnóstico del tejido empresarial y la **planificación de la prospección** es el momento de contactar con las empresas, utilizando toda la información previa obtenida sobre éstas.

La siguiente tabla muestra la modalidad y los objetivos de cada fase del contacto con la empresa. Ver **Tabla 5**.

Cabe recordar que para el trabajo de contacto con las empresas, las entidades sociales pueden contar con un conjunto de materiales escritos que se enuncian debajo:

- Presentación general del Programa, que incluye los principales instrumentos disponibles y muestra algunos casos de colaboración.
- Folleto del territorio, en el que se visibiliza el conjunto de organizaciones que forman parte del Programa.

Estos documentos facilitados por el Programa Incorpora pueden complementarse con algún folleto o material elaborado por cada entidad que presente el servicio de intermediación.

La tarjeta de visita Incorpora es una herramienta útil en esta fase de contacto inicial con la empresa. Identifica a la persona como representante de una entidad que

cuenta con el aval de un Programa consolidado. Las carpetas Incorpora también contribuyen a esta finalidad.

En determinadas zonas, puede ser conveniente realizar prospecciones de empresas conjuntamente entre personal técnico de diferentes entidades con presencia el territorio. Para esto, es importante que cada entidad social adherida al Programa Incorpora identifique las empresas que, por su importancia o envergadura, convenga abordar en equipo. También se contemplará el trabajo conjunto en los casos de asociaciones o gremios empresariales.

Seguidamente, se enuncian una serie de variables que facilitan el trabajo con las empresas; parte de esta información se recoge en la planificación de la visita y en la medida que se trabaje y establezcan relaciones de confianza con la empresa.

- Localización de las empresas y sus centros de trabajo, accesibilidad a los mismos, tamaño de los equipos, transporte y movilidad
- Sector de actividad, productos y servicios que ofrece: permite tener conocimiento sobre los puestos de trabajo que dispone, posibles proveedores y clientes, potencial del negocio, mercados a los que se dirige, puntas de trabajo, etc.
- Características de la contratación, clima laboral, rotación del personal, subcontratación de servicios, atención a la diversidad, condiciones laborales (flexibilidad de horarios, permisos, transporte

**Tabla 5.** Modalidad y objetivos de fases del contacto con la empresa

<b>Contacto inicial</b>	<b>Objetivos</b>	Presentación del servicio Conseguir una entrevista presencial
	<b>Actividad</b>	Los canales de comunicación para el contacto inicial pueden ser: telefónico, electrónico o presencial.  Nota: Independientemente de la modalidad elegida siempre será necesario visitar presencialmente la empresa.
<b>Primera visita</b>	<b>Objetivos</b>	Conocer la empresa y lo que es importante para ellos. Obtener toda la información posible para adecuar la estrategia de presentación de la entidad.  Informar sobre el servicio, las posibilidades de colaboración y el compromiso de la entidad.  Sensibilizar en función de valoración inicial realizada.  Empezar a crear un vínculo de confianza.
	<b>Actividad</b>	Visita presencial
	<b>Objetivos</b>	Generar o mantener un vínculo de confianza.  Gestionar ofertas.  Establecer acuerdos o convenios de colaboración
<b>Colaboración</b>	<b>Actividad</b>	El formato de colaboración puede ser muy variado. Puede incluir: cubrir puestos de trabajo, realizar formación a medida de sus necesidades de personal, guiar visitas a centros de trabajo, desarrollar de acciones vinculadas a su RSE, realizar procesos de selección de personal, asesorar en relación con bonificaciones, etc.
	<b>Objetivos</b>	Mantener el vínculo creado con la empresa promoviendo una relación más duradera y estable.  Avanzar hacia una alianza estratégica. <sup>7</sup>
<b>Fidelización</b>	<b>Objetivos</b>	Asesorar continuamente a la empresa sobre temas de su interés (legislación, nuevas actividades, formación, convenios...).
	<b>Actividad</b>	Contactar periódicamente y realizar visitas personales.  Invitar a actividades organizadas por la red Incorpora (jornadas, desayunos de trabajo, premios...).
		Realizar el seguimiento de acciones previstas como la gestión de ofertas, seguimiento de inserciones, personas en formación, etc.  Participar activamente en los itinerarios personalizados de los participantes (mentores, talleres de entrevistas, experiencias de descubrimiento vocacional en los entornos de sus empresas...).

<sup>7</sup> De acuerdo con EFQM, el Criterio 4 Alianzas y recursos establece que las organizaciones excelentes planifican y gestionan con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

de empresa, *parking*, guarderías, comidas, etc.)

- Políticas de Responsabilidad Social: implicación responsable en la comunidad de referencia, subcontratación de servicios, aplicación de normativas, encaje en las políticas de contratación, posicionamiento en el organigrama de la empresa
- Tipo de personas que trabajan en la empresa, perfiles, características que la empresa valora positiva y negativamente.

Si se plantea claramente que hay posibilidad de contratación, se debe explicar el perfil de la persona cuyas características encajan con la empresa y preguntar cómo hacer que esta persona acceda a una entrevista. Cuando se hable de personas concretas, es necesario presentar su motivación, habilidades y aptitudes, así como su contribución para lograr los objetivos de la empresa.



Para facilitar la recogida sistemática de la información con la empresa, especialmente en el caso de grandes

empresas, se aconseja disponer de los siguientes sistemas de registro semiestructurado:

- Ficha de recogida de datos de la empresa
- Plan de acción para con la empresa
- Ficha de visita

### 3.2.3

#### Al finalizar la visita

Es necesario agradecer la posibilidad de visitar la empresa y el tiempo prestado (con un correo de agradecimiento, por ejemplo).

Posteriormente, se requiere un proceso de reflexión sobre la información obtenida y si quedaron aspectos sin conocer. Implica revisar la percepción del interés que pueda tener la empresa en colaborar y cómo podría hacerlo. Implica plantear o revisar el plan a seguir con la empresa (próximos pasos).



La información obtenida a través de los contactos y las visitas a la empresa debe actualizarse cuanto antes (a ser

posible en el mismo día o la mañana siguiente) en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, ya que otras entidades del Programa pueden tener interés en contactar con esa misma empresa. Conocer cómo se ha desarrollado esa colaboración previa y coordinar el trabajo con otros servicios de empleo facilitará un mejor acercamiento a la empresa.

Concretamente, en el apartado de empresas de la Plataforma *online* del Programa Incorpora se deja constancia de:

- Datos de las personas de la empresa con las que se ha mantenido contacto,

con el fin de mantener un adecuado seguimiento del trabajo hecho con cada una de ellas

- Teléfono y correo electrónico del interlocutor de la empresa para facilitar la comunicación y el envío del cuestionario de satisfacción
- Tipo de contacto mantenido
- Resultados obtenidos

Es conveniente tener claro que la información obtenida sobre la empresa es confidencial y se recomienda que sólo se utilice en el marco de la inserción laboral de personas en riesgo o en situación de exclusión social. No se utilizará, por tanto, para la venta de servicios o productos relacionados con empresas de inserción, centros especiales de empleo u otras formas de economía social con las que trabajen las entidades sociales adheridas a Incorpora.

### 3.2.4

#### Valoración de oportunidades

El análisis de la información recopilada tiene como objetivo la valoración de las oportunidades que puede ofrecer la empresa y, por tanto, su potencial colaboración. Es conveniente tratar de identificar qué necesita la empresa, dónde se le pueda aportar valor desde la entidad social Incorpora.

Desde esta perspectiva, la prospección nos permite explorar y desarrollar nuevas posibilidades. Definir un trabajo por los resultados a producir y las necesidades que son cubiertas con soluciones que aporten valor a la empresa implica un paso adelante en la prospección de empresas. Es necesario replantear el enfoque tradicional de la definición de los puestos de trabajo por las tareas y la cualificación necesaria. Este cambio de enfoque, centrado más en la valoración de oportunidades, abre posibilidades a nuevas contrataciones no previstas previamente por la empresa; en cierta medida, responde a la estrategia de búsqueda de posibilidades en el “mercado escondido” de empleo, del cual se beneficiaría la empresa, porque da respuesta a una necesidad no cubierta.

### 3.2.5

#### Cartera de servicios ofrecida a las empresas

Las entidades sociales ofrecen una cartera de servicios que han de estar claramente definidos, pero ser a la vez adaptables y flexibles, para conseguir un mejor encaje con las necesidades de cada empresa, mostrar una ventaja comparativa y aportar-le valor.

Tal y como establece el Modelo Incorpora, la cartera de servicios a la empresa incluye los siguientes: Ver **Tabla 6**.

**Tabla 6.** Servicios a las empresas

Servicios a la empresa	
1.	Realización de procesos de preselección
2.	Seguimiento de la incorporación de las personas nuevas
3.	Apoyo en el análisis y la definición de perfiles profesionales
4.	Asesoramiento sobre ventajas fiscales y laborales
5.	Ventajas comerciales, como consecuencia de las cláusulas sociales
6.	Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el territorio
7.	Plan de acción con la empresa
8.	Convenios y contratos de prácticas
9.	Puntos de formación
10.	Colaboración en el diseño e implementación de acciones formativas para personas beneficiarias, con fase teórica y práctica



A continuación, se explican brevemente cada uno de estos servicios a las empresas. Ver **Tabla 7**.

**Tabla 7.** Definición y características de los servicios a las empresas

Servicio	Definición y características
Preselección para la cobertura de ofertas de trabajo y seguimiento de incorporación	Se ofrece información, preselección de personas candidatas y selección de personal. Además, se presta orientación y seguimiento una vez se realiza la inserción laboral.
Apoyo en el análisis y definición de perfiles profesionales	Asesoramiento en la definición de perfiles profesionales. A partir de una información precisa, se facilita presentar las personas candidatas idóneas para cada puesto.
Asesoramiento especializado	Relativo a beneficios, bonificaciones e incentivos a la contratación, ventajas comerciales en cláusulas sociales de concursos públicos, etc.
Fomento de la RSE en el territorio	Se facilita el diseño o revisión de las políticas de RSE que introduzcan valores de mejora social y económica, mediante la incorporación de cláusulas sociales, selección de proveedores, promoción del voluntariado corporativo, etc.  Además, se mejora la visibilización de la actitud socialmente activa de la empresa, mediante el sello Incorpora.
Plan de acción con la empresa	Las empresas que colaboran con la entidad Incorpora cuentan con un plan de acción documentado por escrito. Recoge los objetivos compartidos que se pretende lograr a partir de la colaboración y las principales actuaciones que se realizarán.
Convenios y contratos de prácticas	Incorpora facilita crear oportunidades de colaboración que trasciendan la contratación de una persona. Los convenios marco diseñados a medida para cada empresa querecogen los acuerdos establecidos entre el Programa Incorpora y la empresa, así como la firma de contratos de prácticas, son las estrategias más destacadas para consolidar la colaboración de la empresa con el Programa Incorpora.
Puntos de Formación Incorpora	La empresa tiene la posibilidad de colaborar en la realización de formación que dé respuesta a sus necesidades de cualificación: definición de perfiles de las personas participantes, preselección de los mismos, diseño de acciones formativas, impartición de formación, oferta de prácticas, etc.

El Modelo Incorpora incluye dentro de su cartera de servicios acciones para el territorio y la sociedad que vale la pena considerar en el momento de la prospección con la empresa: Ver **Tabla 8**.

**Tabla 8.** Definición y características de los servicios para el territorio-sociedad

Servicio	Definición y características
Reconocimiento del trabajo con los agentes del territorio	Incorpora reconoce a aquellas organizaciones que colaboran activamente con el Programa: empresas, asociaciones empresariales, administración, medios de comunicación, universidades, entidades sociales, agrupaciones profesionales, usuarios, red de oficinas de CaixaBank, etc. Anualmente, se otorgan los premios Incorpora.
Actos de difusión	Convocatoria de las empresas de un mismo territorio para participar en actos que se impulsen desde la Red Incorpora. Se trata de promover espacios de diálogo que faciliten a las empresas del mismo territorio encontrarse entre iguales y explorar posibilidades de colaboración en materia de inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad social.  Algunos ejemplos sería la organización de jornadas sectoriales multiempresa, de reuniones sobre cuestiones que afecten al empleo en determinados sectores de actividad, promoción de buenas prácticas y RSE, etc.

Como muestran todos estos servicios descritos, desde el Programa Incorpora se potencia la creación de vínculos y las colaboraciones entre la empresa y la entidad social, de manera que la empresa se transforme en aliada.

Es clave, por tanto, transmitir seguridad y confianza, así como reforzar la idea de que el apoyo del personal técnico de inserción laboral es el punto fuerte del Programa y aquello que lo diferencia del resto. A continuación, se incluyen algunos puntos que *Figuran* en los argumentarios con los que trabajan las entidades sociales Incorpora y que pueden ser de utilidad en la revisión de los propios.

### 3.2.6

#### Bases para un argumentario

El argumentario es una herramienta de trabajo que recoge los elementos clave a tener en cuenta en las conversaciones con la persona de referencia de la empresa: servicios que se ofrecen, ventaja frente a los competidores, mensajes fuertes, posibles objeciones y respuestas.

En la tabla siguiente se muestran elementos a tener en cuenta por parte de las entidades. Ver **Tabla 9**.

Tabla 9. Argumentario

Elemento	Características	Respuestas
Personas en proceso de inserción	Potencialidades	Mostrar los aspectos más positivos de las personas que pueden ser motivadores en el puesto de trabajo (implicación en las tareas del puesto de trabajo, conocimiento de otros idiomas y culturas, alta capacidad de adaptación a entornos cambiantes, fuerte motivación ante las oportunidades...).
	Dificultades	Reconocer las dificultades teniendo en cuenta los prejuicios y estereotipos existentes y elaborar argumentos objetivos para desmontarlos.
Incentivos para las empresas	Legales	Necesidad de cumplir con requisitos legales de carácter social, normativa aplicable en materia de discapacidad, cláusulas sociales en contratación pública...
	Laborales	Beneficios fiscales, incentivos a la contratación
	Reputación empresarial	Cubrir las necesidades de personal respondiendo a sus objetivos empresariales. Vinculación de la inserción con la reputación empresarial, impacto en el territorio. Premios Incorpora.
Servicios de empleo	Ventajas frente a otros competidores	Gratuidad, compatibilidad con otros servicios utilizados, continuidad, seguimiento, personalización, complementariedad con otras acciones, trabajo en red coordinado y con procedimientos unificados.  Sin compromiso de contratación.  Agilidad en la respuesta.
	Itinerario como garante de calidad y resultados	Orientación, conocimiento de la persona, formación a medida, intermediación, seguimiento y apoyo continuo, especialmente si se produce una contratación, a demanda de la empresa.

**En ocasiones, las empresas muestran cierta resistencia a contratar personas en situación de vulnerabilidad social basadas, a menudo, en el desconocimiento y la falta de información real, dando lugar a prejuicios y estereotipos.**

**Un mensaje claro, que aporte información y datos sobre la situación, que presente experiencias positivas, etc. contribuye a desmontar estos argumentos. Asimismo, es útil informar que a través del Programa Incorpora, se cuenta con el apoyo y el seguimiento de profesionales especializados.**

### 3.2.7

#### Evaluación de los resultados de la prospección



Finalmente, cabe mencionar que se han definido una serie de indicadores de calidad que permiten identificar los resultados de la prospección de empresas; se enuncian aquí:

- Diversidad de empresas y puestos de trabajo
- Empresas contactadas que contratan a una o más personas
- Ofertas gestionadas que han generado una inserción laboral
- Personas insertadas en la empresa ordinaria del total de personas en proceso de búsqueda

### 3.3

#### Plan de acción con la empresa




El plan de acción con la empresa es un instrumento clave para avanzar en la fidelización de las empresas.

Se recomienda realizarlo para todas las empresas con las cuales se esté trabajando de forma activa, especialmente en los casos de grandes empresas y con las que se interviene en muchas ocasiones desde diferentes entidades del Programa.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Se entiende por empresa activa aquella con las cuales se ha trabajado (se ha visitado o realizado alguna acción de gestión de ofertas o contratación) en los últimos 6 meses (Ver Glosario de términos en Caja de herramientas del Programa Incorpora).

Un plan de acción para cada empresa debe contener, al menos, los siguientes elementos. Ver **Tabla 10**.

**Tabla 10.** Aspectos que contempla el plan de acción con la empresa

Elementos	Descripción
Necesidades de la empresa	Identificación de las necesidades, problemas y potencialidades de la empresa. Concluye con la especificación de las áreas prioritarias de intervención.
Objetivos	Definir objetivos que se pretenden trabajar con la empresa: de captación, formación, colaboración, inserción u otros. Analizar los resultados de años anteriores para dotar al objetivo de visión estratégica, si se dispone de información.
Estrategias	 <p>Especificación de las estrategias de acercamiento previstas; se deja constancia en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.</p>
Acciones	Detalle de las intervenciones que están previstas realizar con la empresa. Se establece el responsable de cada actuación y un calendario previsto. Se incluyen acciones de comunicación y de sensibilización.
Criterios de evaluación	Se evalúa el logro de cada objetivo que se persigue, estableciendo un criterio preciso para facilitar la evaluación.

El plan de empresa es una herramienta que aporta información y orientación al personal técnico de la entidad que lo elabora, así como también al Grupo Incorpora, dado que puede implicar acciones para ser abordadas en red. Además, está suje-

to a una constante actualización (como mínimo anual) en función de los acuerdos a los que lleguen entidad y empresa. En la **Tabla 11** se especifican contenidos recomendados para incluir en el plan de cada empresa.

**Tabla 11.** Seguimiento del plan de acción con la empresa

Elementos	Descripción
Acuerdos	<p>Se deja constancia de los pactos establecidos con la empresa para asegurar la continuidad en el acompañamiento a la empresa por parte de cualquier profesional de la entidad que asuma la tarea.</p> <p>Son especialmente relevantes los acuerdos sobre los canales de comunicación preferentes en cada caso: entrevista presencial, llamada telefónica, llamada mediante Skype o un programa equivalente, mensaje de texto, WhatsApp, correo electrónico, etc.</p>
Seguimiento	<p>Efectuar un seguimiento del grado de cumplimiento de acciones según objetivos y cronograma.</p> <p>Dejar constancia de los contactos y departamentos implicados.</p> <p>Convenios firmados.</p> <p>Definir nuevos objetivos de avance en la relación con la empresa (colaboraciones con el voluntariado corporativo, prácticas, formación conjunta, alianza institucional).</p>

En consecuencia, el plan de acción es también una fuente de información para medir el resultado del trabajo con las empresas, tanto individualmente como de manera

agregada, para establecer mejoras en el acompañamiento a las empresas que presta cada entidad.

---

**El plan de acción  
permitirá diseñar estrategias de avance  
en la fidelización de la empresa  
con la entidad y el conjunto de  
entidades de la  
Red Incorpora.**

---



El seguimiento del plan de empresa y de los indicadores de trabajo con la empresa facilita el poder liberar de la

Plataforma *online* del Programa Incorpora aquellas empresas con las cuales no se ha podido trabajar u obtener el resultado deseado, de tal manera que pueda ser trabajada por otras entidades de la red. Se facilita, de esta manera, que los contactos se hagan de manera ordenada y coordinada.

En el apartado de empresas de la Plataforma *online* del Programa Incorpora, se deja constancia del plan de acción con la empresa y de su seguimiento. En las empresas con convenio, se deja constancia del plan en el espacio destinado para tal fin dentro de la Plataforma. En las empresas sin convenio, se deja constancia en la documentación de la entidad y en el espacio de observaciones o sitio destinado para tal fin dentro del apartado de empresas.

Dicha información facilita la continuidad de la intervención por parte de diferentes profesionales de una misma entidad o de varias entidades cuando se requiere trabajo en red.

## 3.4

### Asesoramiento y ventajas para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE)

Las empresas han ido avanzando progresivamente hacia planteamientos de responsabilidad social, a través de la implementación de programas que pretenden incidir en su entorno más cercano, mediante actuaciones sociales y políticas laborales transparentes e inclusivas.

Por los beneficios que aporta, se recomienda a las empresas que expliciten su política de responsabilidad social empresarial y elaboren un programa para desarrollar dicha política.

Desde el Programa Incorpora se ofrece a las empresas la posibilidad de visibilizar y facilitar el ejercicio de una actitud socialmente responsable a partir de la contratación. De este modo, se contribuye a dar respuesta a los valores de mejora social y económica en la empresa.

De ser necesario, se apoya a la empresa en el abordaje tanto de la política como del programa de RSE para generar prácticas, principios y valores que den cuenta de su compromiso con la sociedad. Y promuevan, el comportamiento ético, el desarrollo y la calidad de vida de los diferentes grupos de interés: personas, comunidades, medioambiente, etc.

La **Tabla 12** muestra los elementos clave que debe contener el programa de responsabilidad social empresarial de las empresas:

**Tabla 12.** Elementos clave del programa de responsabilidad social empresarial

Elementos	Descripción
Necesidades	Identificación de las áreas de trabajo que requieren una actuación en materia de responsabilidad social. Identificación de las necesidades del territorio. Priorización de dichas áreas de trabajo. Segmento/s de población a la que se dirige.
Marco estratégico	Objetivos que se pretenden lograr. Líneas de trabajo que se desarrollarán. Prácticas asociadas a la RSE que se pretenden implementar. Identificación de agentes del territorio con los que colaborar.
Planificación	Intervenciones que se realizarán, detallando acciones, responsabilidades, temporalidad y recursos necesarios.
Evaluación	Diseño de la evaluación. Establecimiento de criterios de evaluación de la RSE. Definición de resultados esperados.

Contribuye, de esta manera, a que la empresa pueda:

- Cumplir con la legislación laboral referida a la igualdad en el acceso al empleo, tanto a nivel autonómico, como nacional y europeo si procede.
- Conocer los beneficios que aporta la diversidad en las empresas y facilitarla, de manera que se cubran las necesidades de la empresa.

- Revisar las prácticas de selección y contratación.

A continuación, se citan temas claves asociados a la responsabilidad social empresarial recogidos en la Norma ISO 26000:2010. Estos temas pueden ser de gran ayuda para orientar el trabajo de apoyo a la empresa. Ver **Tabla 13**.



**Tabla 13.** Ejemplos de temas clave asociados a la RSE según Norma ISO 26000:2010<sup>9</sup>

Aspectos clave	Temas asociados a la RSE
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discriminación y grupos vulnerables</li> <li>- Derechos económicos, sociales y culturales</li> <li>- Principios y derechos fundamentales en el trabajo</li> </ul>
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo y relaciones laborales</li> <li>- Condiciones de trabajo y protección social</li> <li>- Salud y seguridad ocupacional</li> <li>- Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo</li> </ul>
El medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso sostenible de los recursos</li> <li>- Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales</li> </ul>
Prácticas justas de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia justa</li> <li>- Promover la responsabilidad social en la cadena de valor</li> </ul>
Derechos de los usuarios o consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas justas de <i>marketing</i>, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación</li> <li>- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores</li> <li>- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias</li> <li>- Protección y privacidad de los datos de los consumidores</li> <li>- Acceso a servicios esenciales</li> <li>- Educación y toma de conciencia</li> </ul>
Participación activa y desarrollo de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa de la comunidad</li> <li>- Educación y cultura</li> <li>- Creación de empleo y desarrollo de habilidades</li> <li>- Desarrollo y acceso a la tecnología</li> <li>- Salud</li> <li>- Inversión social</li> </ul>

<sup>9</sup> Tomado de: ISO 26000:2010 (es). Guía de Responsabilidad Social. OBP [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> [Consulta efectuada 02/05/2016]



Las acciones que se realicen con la empresa en el marco del Programa de responsabilidad social empresarial establecido

deben constar en el plan de acción y en el seguimiento de la empresa en la Plataforma *online* del Programa Incorpora

## 3.5

### Intermediación laboral y procesos de preselección

Una de las principales colaboraciones ofrecidas a las empresas por parte de las entidades Incorpora es contribuir a las fases de búsqueda de personal para la cobertura

de sus necesidades de personal, promoviendo el análisis de los puestos de trabajo disponibles, el apoyo en los procesos de selección de personas candidatas idóneas, etc. Se facilita, de este modo, el alcance del punto de encuentro conveniente para ambas partes.

La intermediación es un proceso por el cual una entidad social ayuda a vincular personas en búsqueda activa de empleo o en proceso formativo con empresas que ofrecen oportunidades de empleo, mediante un conjunto de acciones coordinadas con las diferentes empresas con las que se trabaja.

La *Figura 7* muestra las principales necesidades de cada uno de los tres grupos de interés implicados en la intermediación:



**Figura 7.** Principales necesidades de los grupos de interés implicados en la intermediación

La gestión de ofertas de trabajo que realiza el personal técnico de inserción laboral es una fase clave del proceso de intermediación. A continuación, se describe cómo se realiza.

### 3.5.1

#### Gestión de ofertas de empleo

##### Fase 1: Captación/Diseño de la oferta



En esta fase, se debe recabar toda la información relativa a la oferta: salario, horarios, ubicación, tareas, experiencia

solicitada, necesidad de vehículo, competencias requeridas, fecha de incorporación, etc. Toda esta información se introduce en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, tratando de rellenar todos los campos que constan en el formulario, indicando el identificador de la empresa a la que se vincula la oferta, que tiene que estar previamente creada.

También se deja constancia del origen de la captación de la oferta.

Es clave realizar esta tarea de forma exhaustiva, ya que facilitará el análisis de necesidades y la búsqueda del perfil profesional adecuado. También, si fuera necesario, se debe compartir la información con otras entidades de la red. Una gestión adecuada de esta fase determinará el éxito de la inserción y facilitará nuevas oportunidades.

##### Fase 2: Búsqueda y selección de personas candidatas



La preselección de personas candidatas debe hacerse en el plazo de tiempo pactado con la empresa. En caso de no haberse indicado, es conveniente responder dentro de las primeras 48 horas desde la solicitud. Si la empresa solicita la respuesta inmediata, se debe dar en 24 horas o menos. Si los perfiles a cubrir son complejos, el tiempo puede aumentarse a 72 horas.

Se comenzará la búsqueda con las personas atendidas en el servicio, preseleccionando aquéllas que cumplan con los requisitos y contactándolas para informar y obtener su consentimiento para el proceso de selección. Si aceptan, se adhieren a la oferta (en la Plataforma *online* del Programa Incorpora) marcando a la persona candidata como "CV presentado".

El personal de Incorpora o la persona hacen llegar el currículum a la empresa, según se haya acordado, además de una descripción competencial de la persona candidata para una defensa cualitativa de la candidatura, justificando la idoneidad para el puesto y su motivación. También, se puede llamar a la empresa para reforzar la presentación e, incluso, participar en las entrevistas, si la empresa así lo solicitara.

### Fase 3: Contacto con la empresa durante la selección de personal

Con las candidaturas facilitadas gestionadas por una única entidad o compartidas, la empresa inicia el proceso de selección habitual.

Es conveniente mantener un contacto frecuente con la empresa (mediante el canal de comunicación pactado) para recibir *feedback* de las entrevistas realizadas y las candidaturas presentadas. La información obtenida a partir de este seguimiento resulta de utilidad para el itinerario individualizado de las personas, permitiendo aprender de los errores cometidos, mejorar sus habilidades y orientar el perfil profesional para futuros procesos de selección en los que participe la persona.

Cada contacto se apunta en la Plataforma *online* del Programa Incorpora en el seguimiento de la oferta (por ejemplo: contacto inicial para clarificación de la oferta, envío de candidatos, seguimiento de las candidaturas presentadas, cierre de la oferta). A las personas presentadas se les marcará su estado según sean «descartadas» de la oferta o «seleccionadas».

Pese a que algunas ofertas pueden no requerirlos, se establece una media de cuatro contactos con la empresa por cada oferta gestionada, incluyendo los primeros contactos para definir claramente la oferta, el envío de personas candidatas, para recibir un *feedback* sobre las candidaturas presentadas,

las entrevistas realizadas y los acuerdos o temas pendientes. Cada contacto se registra en el seguimiento de la oferta.

Esta información obtenida a partir del seguimiento de la oferta resulta de utilidad para el seguimiento del itinerario individualizado de la persona. Permite aprender de los errores cometidos, mejorar las habilidades, orientar el perfil profesional, etc.

### Fase 4: Cierre de la oferta

Cuando se haya cubierto la oferta, el personal técnico de la entidad que la creó debe cerrarla en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, independientemente de la procedencia de la persona seleccionada (si es de la misma entidad o de otra de la red).

Las personas insertadas deben presentar una copia del contrato, la vida laboral o cualquier otro documento que permita tener una evidencia que justifique su incorporación a la empresa. En este caso, las personas constarán en la oferta, dentro de la Plataforma *online* del Programa Incorpora como «Contratado». Sin esta evidencia, su estado es «Seleccionado».

Cuando la empresa contrata a personas que inicialmente había descartado e informa posteriormente, la oferta podría ser reabierto en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, deshacer las acciones realizadas con las personas candidatas y cerrar la oferta nuevamente.

## Gestionar adecuadamente los diversos apartados descritos contribuirá a mejorar los resultados globales en términos de inserción y de calidad del servicio que se realiza conjuntamente a las empresas.

Esta fase finaliza con una entrevista de seguimiento con la empresa en la que se explora la satisfacción de la empresa con los servicios de intermediación que se han prestado.



Cabe recordar que todo este proceso ha de ser adecuadamente documentado en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, completando el expediente de atención individual de la persona y el plan de acción con la empresa.

### 3.5.2

#### Gestión de ofertas compartidas

Son muchas las posibilidades que pone el Programa Incorpora a disposición de las empresas para cubrir ofertas de empleo con personas de toda la Red Incorpora. Se multiplica, de este modo, el impacto del Programa y el servicio a la empresa.



Cada territorio establece criterios referidos a cuándo se comparten las ofertas con el resto de entidades del Grupo territorial. Como norma general, se aconseja que, ya desde el primer momento, aquellas ofertas que no puedan cubrirse con personas atendidas por la propia entidad, o para las que se disponga de menos de tres personas candidatas por puesto se compartan con el Grupo. El objetivo es que el mejor perfil llegue a la empresa y ésta quede satisfecha con el programa.

Los datos disponibles sobre la gestión realizada de las ofertas previas de determinada empresa, también orientan la decisión sobre empresas cuyas ofertas deben ser compartidas. Para ello, cabe analizar:

- El número de ofertas respondidas en el plazo de tiempo establecido con la empresa. En caso de que habitualmente la entidad facilite tarde los currículos para participar en el proceso de preselección, la oferta debería ser compartida con el

resto de entidades del territorio para mejorar el tiempo de respuesta a la empresa.

- Las ofertas gestionadas que no han finalizado en inserción, comparándolas con las ofertas compartidas que sí han generado inserciones. Es conveniente tratar de identificar las causas que han contribuido al éxito.

Si se decide compartir la oferta con las entidades del territorio de la red Incorpora o con otras entidades si fuese preciso, es conveniente informar a la empresa para que conozca el proceso que se está llevando a cabo. Se recomienda pactar con la empresa los pasos a seguir, visibilizando especialmente que no disminuirá la calidad del servicio. Igualmente, se deja constancia en la Plataforma *online* del Programa Incorpora del estado de la oferta. Además, para garantizar que todo el Grupo Incorpora conoce la existencia de la oferta compartida, se recomienda avisar al resto de entidades mediante un correo electrónico.

Es necesario explicar a la empresa cómo funcionan las ofertas compartidas y poder estar disponible para resolver cualquier duda que le pueda generar, teniendo en cuenta las preferencias de la empresa en este sentido.

Una vez se comparte la oferta, cualquier entidad puede proponer a sus personas candidatas, dejando constancia en la Plataforma *online* del Programa Incorpora y notificando a la coordinación territorial se-

gún procedimiento establecido. Además, enviará a la entidad Incorpora gestora de la oferta los currículos y el documento de presentación de la candidatura.



**En la oferta constan los datos de contacto del personal técnico de referencia, que debe informar sobre el proceso de selección a las entidades que hayan aportado candidaturas, para que puedan realizar el seguimiento correspondiente.**

Se recomienda que el personal técnico de la entidad que recibió la oferta y la compartió informe sobre los avances en el proceso de selección al personal técnico de las entidades que hayan aportado personas candidatas, para que puedan realizar el seguimiento correspondiente con la persona. En el caso de las ofertas compartidas, se debe tener especial cuidado de dar respuesta oportuna a la empresa, es decir, en el periodo de tiempo máximo acordado con la empresa.

Realizar un buen ajuste laboral entre las preferencias y capacidades de la persona y los requisitos de la oferta favorece que lleguen a la empresa los mejores perfiles, y su satisfacción favorecerá la fidelización con el Programa Incorpora.

Igualmente, las ofertas compartidas también deben cerrarse una vez resueltas; no pudiéndose mantener abiertas más de seis meses. Hacerlo es responsabilidad de la entidad que compartió la oferta.

### 3.5.3

#### Seguimiento de finalización de gestión de ofertas

Tras la gestión de cada oferta —independientemente del resultado— se recomienda hacer un seguimiento con la persona de referencia de la empresa para explorar la satisfacción con los servicios de intermediación que se han prestado, haya sido por parte de una entidad o por parte de otras entidades en la gestión de una oferta compartida con el Grupo Incorpora.

La información obtenida a partir de la percepción de la empresa es fundamental para trabajar la mejora del proceso de intermediación y de colaboración entre entidades sociales en el caso de ofertas compartidas.

Se recomienda realizar una devolución de los resultados de satisfacción al personal técnico que haya participado en la gestión de la oferta. En el caso de las ofertas compartidas, se recomienda hacer extensivo el *feedback* también a los equipos de las entidades involucradas y a la coordinación territorial.

Una vez finalizada la gestión de la oferta con una inserción, se iniciará el seguimiento.

## 3.6

### La inserción. Incorporación del talento y seguimiento

Una forma de definir esta fase sería la de dar apoyo a la persona trabajadora y a la empresa para asegurar una incorporación exitosa del talento que aporta la persona a los valores de la empresa, y su respectivo seguimiento para asegurar una inserción exitosa para todos los implicados.

Se dará apoyo en los procesos de contratación de acuerdo a la intensidad de apoyo requerida y a la pactada con la persona y la empresa, asegurando que se contemplan los derechos de la persona trabajadora.

Siempre se solicitará una copia del contrato de tal manera que pueda ser adjuntado al expediente de atención individual de cada persona y dejar constancia de la inserción realizada con el apoyo del Programa Incorpora.

Una vez que la persona se incorpora al puesto de trabajo se realiza el seguimiento de su evolución. Es conveniente pactar con la empresa la disponibilidad para realizar este seguimiento, reforzando la imagen de flexibilidad y cercanía que caracteriza al Programa Incorpora.

El personal técnico de la entidad Incorpora realiza el seguimiento de la inserción con la persona de referencia designada por la



empresa. Se pueden explorar cuestiones referidas al proceso de adaptación de la persona, y aprendizaje de las tareas del puesto.

Esta visión puede complementarse —si procede— con la percepción que tienen compañeros de trabajo más próximos, supervisión, etc. Recabar su opinión puede resultar de utilidad para identificar oportunidades de mejora que ayuden a completar con éxito la adaptación al nuevo empleo.

Otra de las finalidades es visibilizar ante la empresa la incorporación de talento que significa la contratación de la persona atendida por Incorpora. Destacar las preferencias de las personas y los argumentos que justificaron el ajuste laboral es la estrategia recomendada.

Algunos de los factores que favorecen la retención del personal contratado y que también deberían considerarse de cara a hacer el seguimiento de la persona para facilitar que mantenga su motivación son los siguientes:

- Innovación
- Buena relación con el responsable superior directo
- Conocer la visión de la empresa
- Competitividad del salario base
- Políticas de conciliación
- Imagen y reputación de la compañía

Mientras dura el seguimiento de la incorporación de la persona es fácil mantener el

contacto con la empresa. No obstante, éste no debe descuidarse pese a que no haya ninguna persona insertada. A continuación, se exponen algunas cuestiones a tener en cuenta para mantener la relación con la empresa.

## 3.7

### Mantenimiento de la relación con la empresa

El apoyo y la atención a las empresas colaboradoras no finaliza con la gestión de ofertas de trabajo, sino que las ofertas son una herramienta para mejorar su conocimiento y retroalimentar su plan de acción.

El contacto frecuente y sistematizado con las empresas permite profundizar el conocimiento que se tiene de ellas. El objetivo será generar la fidelización, construir una relación duradera y satisfactoria para ambas partes.



La satisfacción de los diferentes grupos de interés forma parte de una de las dimensiones de la calidad del servicio que se ofrece. Desde el Programa Incorpora se realizará un seguimiento de la satisfacción de las empresas y su personal en relación al trabajo realizado por la entidad social.



### 3.7.1

#### Relación presencial con la empresa

La calidad y frecuencia del trabajo con las empresas es fundamental, dado que el personal técnico desarrolla relaciones a través de visitas personales para conocer sus necesidades, para transmitir lo que les ofrece el programa y para describir las fortalezas de las personas participantes.



Cada empresa activa es visitada, como mínimo, semestralmente, salvo que alguna particularidad de la empresa o de sus ciclos de actividad requiera otra frecuencia de seguimiento. Para programar las visitas es conveniente tener en cuenta las “picos de trabajo” de las empresas vinculadas (campana de Navidad, vacaciones, otras circunstancias), así como las épocas en que las empresas están cerradas en baja temporada.

Además de las visitas periódicas, se procurará realizar otro tipo de actividades programadas por diferentes organismos del territorio para facilitar el seguimiento presencial con responsables o referentes de las empresas, (por ejemplo, encuentros de asociaciones empresariales, jornadas con la participación de empresas, entidades y personas participantes, etc.). Se aconseja

un mínimo de una actividad complementaria con cada empresa de forma semestral, si es posible.

Para el seguimiento de las incidencias, se aconseja pactar con la empresa los horarios de atención, especialmente en aquellas que trabajan los fines de semana como pueden ser comercios, grandes superficies y residencias geriátricas, entre otras.

Una empresa se considera fidelizada si cumple todas o varias de las siguientes circunstancias:

- Se ha comprometido con el Programa y, además, ha firmado un convenio con el Grupo territorial (salvo las grandes empresas, todas deben realizar una contratación antes de firmar convenio).
- Realiza acciones complementarias a la inserción (prácticas, formación, etc.)
- Desarrolla acciones que inciden en la mejora de los itinerarios de las personas participantes (*mentoring* en la búsqueda de empleo, experiencias de orientación vocacional en el seno de su empresa, apoyo a la mejora de la formación de las personas participantes, talleres de entrevistas de selección...).
- Mantiene contactos frecuentes con la entidad con los que comunica sus futuras vacantes y realiza un seguimiento de la colaboración.
- Promueve la territorialidad de la colaboración y el trabajo en red.

## 3.7.2

### Formación a medida y prácticas no laborales

Mediante la oferta de formación a medida y prácticas no laborales a través de los Puntos de Formación Incorpora se promueve la vinculación de las empresas al Programa, como un recurso de Responsabilidad Social Empresarial. De hecho, el servicio Punto de Formación Incorpora no sería posible sin la participación activa del tejido empresarial del territorio, ya que se forma en las especialidades que dan respuesta a las necesidades de las empresas de la zona. Es, por ello, que es clave conocer las necesidades de reclutamiento de las empresas, así como los procesos de formación que realizan.

Una vez definidas las necesidades de personal, se contrasta con la empresa la propuesta curricular del programa formativo propuesto (contenido, temporalidad, orden secuencial de las acciones, objetivos de la práctica...).

El personal de la entidad social valora, conjuntamente con la empresa, los contenidos impartidos y las carencias que identifica la empresa en la formación; fruto de este trabajo conjunto, se detectan oportunidades de mejora que revierten en el diseño de nuevas acciones formativas.

Una formación a medida con una empresa también permite ajustar perfiles que de en-

trada no serían captados por la empresa por medios ordinarios, pero que con el proceso de formación y preparación adecuados pueden ajustarse a las necesidades de la empresa.

La situación ideal es que el “capacitador técnico” sea personal propio de una empresa, ya que, de este modo, se garantiza la conexión de las acciones con las necesidades reales actuales del mercado laboral al tiempo que las empresas pueden dar una oportunidad a las personas en riesgo de exclusión.

En cuanto a la organización de la formación técnica, puede ser en sus instalaciones y con sus profesionales o sólo con la participación de sus profesionales pero en el Punto de Formación Incorpora, y impartiendo total o parcialmente las competencias técnicas, con un acompañamiento por parte de trabajadores experimentados.

Para las prácticas no laborales, se establecerá el modelo más adecuado, atendiendo al proceso individualizado de los participantes y a las necesidades de la empresa, así como el contexto legal existente.

Durante la realización de las prácticas no laborales, el personal de la entidad social, mantiene contacto con la persona de referencia de la empresa para valorar la necesidad de readecuar el lugar de prácticas, los horarios, el referente o cualquier otro aspecto para que el proceso formativo resulte mutuamente beneficioso.

Las prácticas facilitan también la posterior contratación, ya que permiten a las empresas evaluar *in situ* las competencias que desarrollan durante el proceso de formación.

Por tanto, en el momento en que se necesite cubrir alguna vacante, disponen de personas formadas que pueden ser contratadas.

En la Plataforma *online* del Programa Incorpora se puede consultar toda la oferta formativa que las entidades ofrecen.

### 3.7.3

#### Convenios de colaboración con el Programa Incorpora

El convenio es el documento que formaliza el acuerdo de colaboración en materia de inserción laboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social entre la empresa e Incorpora, bien sea a nivel local, autonómico o nacional. También, puede haber convenios de agrupación empresarial, con el objetivo de dar difusión al Programa Incorpora. Se trata de una herramienta para apoyar el trabajo de prospección, ya que puede considerarse una declaración de intenciones que mejora la visibilidad de la responsabilidad social empresarial.

El tipo de colaboraciones que pueden darse entre las entidades y las empresas

es variado. Por ejemplo, se puede firmar un convenio cuando la empresa ya ha utilizado previamente los servicios de Incorpora para contratar personas del Programa Incorpora, o en casos de grandes empresas en las que la formalización del convenio sea estratégica para futuras colaboraciones. En definitiva, se trata de empresas con capacidad para contratar en el futuro o aquéllas que muestran una voluntad de colaborar activamente con el Programa.

Cada Grupo territorial cuenta con un protocolo que establece cómo se firman los convenios entre empresas y entidades o con el Grupo.

Las empresas que cuentan con Convenio del Programa Incorpora, en la Plataforma *online* del Programa existe un apartado para dejar constancia del plan de acción con la empresa. Cabe recordar que en este plan se incluyen las intervenciones que se realizarán con la empresa para mantener o reforzar la colaboración en materia de inserción laboral.

### 3.7.4

#### Acciones que favorecen el mantenimiento de la relación con la empresa

Algunas de las estrategias que favorecen el trabajo con la empresa se citan aquí:

- Mantener contacto frecuente enviando información que pueda ser de interés a la empresa (participación en jornadas, eventos empresariales, información fiscal y de contratación que pueda ser de interés...).
- Si la entidad tiene alguna publicación, enviársela.
- Realizar una visita a la empresa con un grupo de personas usuarias para que conozca de cerca la actividad (si es de interés de la persona usuaria).
- Que la empresa visite la entidad y explique lo que se realiza en ella.
- Realizar entrevista de empleo simulada y dar *feedback* al personal técnico de inserción.
- Ofrecer prácticas laborales de un día en la empresa.
- Si la entidad promueve un proyecto comunitario, dar visibilidad a las empresas que colaboran con el programa (en sus publicaciones, noticias, redes sociales, por ejemplo). Esto es publicidad para la empresa y favorece su imagen.
- Contactar a la empresa con otras empresas que colaboran con la entidad.
- Apoyo al departamento de personal o de salud laboral, sensibilización en la empresa.
- Que la empresa sea un enlace para contactar con otras empresas.

Se puede reducir el recelo o el riesgo de las empresas al contratar presentando otras oportunidades antes de contratar, como:

- Ayudar a alguien para que pueda realizar una entrevista en la empresa.
- Realizar una visita a la empresa para que las personas en búsqueda activa vean el negocio.
- Que la empresa visite la entidad (charla con las personas).
- Proveer medio día de aprendizaje en la empresa o prácticas cortas.
- Ser un mentor para una persona que busque empleo (voluntario).

Generar confianza implica estar disponible para la empresa y no tardar en responder a sus requerimientos. Una adecuada gestión del tiempo y de las relaciones, contribuye a obtener unos mejores resultados.

## 3.8

### Finalización del proceso de colaboración con la empresa



Son varios los motivos que llevan a finalizar la colaboración con la empresa. Sea cual sea, si la entidad no ha trabajado con la empresa en un periodo de 12 meses, debe **dar de baja** la empresa en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, considerándola como “inactiva”, para asegurar que la base de datos se mantiene actualizada y sólo constan empresas que continúan con su actividad.

Algunas de las razones del final de la colaboración con las empresas pueden ser por causas ajenas a la entidad, como, por ejemplo, el cierre de la empresa o un centro de trabajo en la región, una reestructuración empresarial, un cambio de actividad o de perfiles profesionales. En estos supuestos, es importante la acción del personal técnico de Incorpora con la finalidad de:

- Facilitar el cierre de las acciones en proceso.
- Derivar a otro Grupo territorial la relación con la empresa, si procede.
- Mantener las relaciones y contactos abiertos para retomar en un futuro.

Además de las causas ajenas previamente expuestas, también puede suceder que sea la empresa quien decida que no quiere continuar colaborando con el Programa. En este caso, es especialmente conveniente conocer los motivos que llevaron a la empresa a esta decisión y trabajarlos —si procede— desde el plan de mejora de la entidad.

También puede ser la entidad social quien decida dejar de trabajar con una empresa al detectar prácticas poco adecuadas en el trato al personal o entornos no amigables para ciertos colectivos.



En cualquiera de las situaciones previamente descritas, debe introducirse el cierre del vínculo con la empresa en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, especificando las razones que llevaron al fin de la relación.



# 4

## Trabajo en red y gestión de alianzas

---

Dado que las personas que buscan empleo están vinculadas a un territorio concreto, la visión del Programa plantea un trabajo en red, desde el territorio, para el territorio y con el territorio.

Se trabaja en red con todas las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora, pero además se promueve el establecimiento de alianzas con los diferentes agentes que operan en el territorio: otras entidades; servicios sociales, de salud o comunitarios de las diferentes administraciones públicas locales o autonómicas; oficinas de CaixaBank; y cualquier otro agente que pueda colaborar para lograr la inserción laboral de las personas atendidas.



Una de las principales herramientas facilitadoras del trabajo en red es la Plataforma online del Programa Incorpora; permite obtener información actualizada en tiempo real y facilitada la gestión compartida entre las diferentes entidades. Se basa en la confianza y en la transparencia de la información que se introduce en la base de datos, potenciando la sinergia entre las diferentes entidades y el territorio.

A continuación, se detallan los aspectos clave del trabajo en red entre las entidades Incorpora y de la gestión de alianzas con otros agentes del territorio.

## 4.1

### Trabajo en red entre entidades del Programa Incorpora

El funcionamiento colaborativo implica establecer una serie de acuerdos y procedimientos formales que definen cómo las diferentes entidades sociales trabajan conjuntamente para lograr unos objetivos compartidos. Esto requiere un esfuerzo de coordinación, pero también establecer relaciones de confianza entre profesionales de entidades distintas. Es un factor diferencial e innovador del Programa Incorpora.

Los objetivos compartidos invitan al esfuerzo conjunto y a la colaboración entre entidades; el hecho de conseguir resultados a partir del esfuerzo compartido contribuye a generar confianza mutua. Se fomenta, de este modo, la visión de equipo y se promueve la misión, la visión y los valores del Modelo Incorpora.

La realización de actividades conjuntas por parte de personal técnico de entidades diferentes de un mismo territorio facilita el trabajo colaborativo. La prospección conjunta de empresas, la gestión de ofertas compartidas, la realización de espacios de reflexión sobre buenas prácticas, la formación compartida, el diseño de planes de acción de empresas, etc. son algunas de las actuaciones que contribuyen al desarrollo de la identidad corporativa como entidades Incorpora.



La siguiente figura muestra los principales beneficios del trabajo en red entre las entidades Incorpora: Ver *Figura 8*.

El trabajo entre entidades Incorpora —a partir de la definición de una estrategia común de intervención— promueve las sinergias existentes para incrementar las oportunidades de las personas que participan del Programa. Además, promueve una mayor implicación y responsabilidad por parte del personal técnico de inserción laboral, ofreciendo una mejor respuesta a las necesidades de las empresas del territorio.

Por tanto, favorece la efectividad y la eficiencia, pero exige un importante cambio de cultura y una clara planificación y un fuerte liderazgo.

### 4.1.1 Plan estratégico del Grupo territorial

Cada Grupo territorial elabora su plan estratégico, que establece unos objetivos compartidos por todas las entidades que forman parte.

Para facilitar el logro de estos objetivos, cada entidad articula sus objetivos con los consensuados por el Grupo y, de este modo, se contribuye a lograr los objetivos anuales del Grupo Incorpora de su territorio.

Entre los objetivos que se pretenden lograr mediante la planificación estratégica del Grupo territorial Incorpora se incluyen: Ver *Figura 9*.



**Figura 8.** Beneficios del trabajo colaborativo

Por ejemplo, algunos objetivos específicos que se pueden establecer a nivel del Grupo Incorpora del territorio para lograr colaborativamente pueden ser:

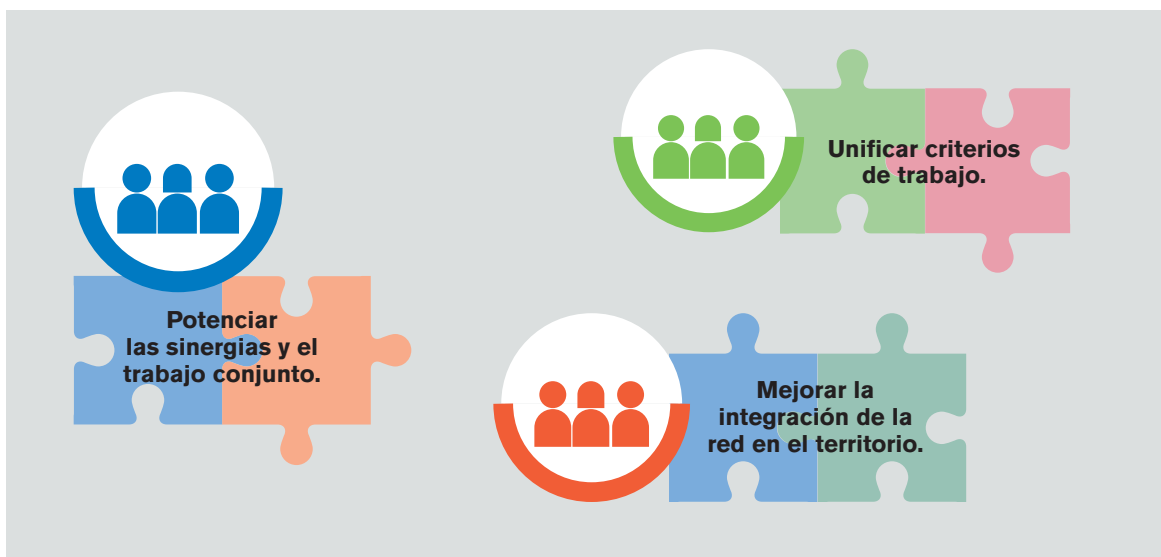
- Realizar derivaciones a acciones de formación que realicen las entidades del Programa Incorpora (mínimo 10 anuales).
- Promover la inserción de un número X de personas de otras entidades del Grupo en ofertas compartidas (mínimo 2 anuales).
- Derivar personas a servicios de autoempleo de la red territorial (mínimo 3 anuales).
- Orientar a empresas hacia el diseño o el desarrollo de formación que mejore la cualificación de su personal.
- Localizar empresas para prácticas no laborales.

Algunas estrategias y actuaciones para mejorar, por ejemplo, la prospección de empresas colaboradoras puede ser:

- Establecimiento de estrategias para la prospección
- Apertura de nuevos sectores profesionales que permitan incrementar la diversidad de ofertas.
- Elaboración de planes de acción con las empresas priorizadas
- Incremento del apoyo prestado a las empresas con las que se trabaja, las que tienen plan de acción.



Seguidamente, se presenta un ejemplo de los posibles contenidos del plan de una entidad en el que se articulan e integran sus objetivos y los fijados en la planificación estratégica del Grupo. Ver **Tabla 14**.



**Figura 9.** Objetivos generales de plan de mejora anual del Grupo territorial Incorpora

**Tabla 14.** Contenidos sugeridos para la elaboración del plan anual de entidad para dar respuesta al plan estratégico del Grupo Incorpora

Contenidos	Descripción
Objetivos	<p>A partir del análisis de los resultados logrados por la entidad en el periodo anterior, se plantean nuevos objetivos para la entidad.</p> <p>Los objetivos deben ser cuantificables y objetivables; es necesario que se puedan concretar en forma de resultado. Se redactan en infinitivo.</p>
Estrategias y actuaciones	<p>Planificación de las actuaciones para lograr los objetivos establecidos. Se redactan en sustantivo.</p> <p>Las actuaciones que se programen deben fomentar el trabajo conjunto entre distintas entidades del Grupo territorial Incorpora, especialmente en lo relacionado con las visitas a empresas y en la gestión de ofertas. De este modo, se da una mejor respuesta a las empresas y no se pierden oportunidades para las personas atendidas.</p>
Calendario	<p>Al tratarse de un plan anual, se recomienda la temporalización de las actuaciones mensualmente.</p> <p>Para fijar los plazos, hay que considerar las necesidades de las personas con las que trabaja, las de las empresas y también las de los profesionales de la organización.</p>
Responsable de cada actuación	<p>Para facilitar que las actuaciones se lleven a cabo, se recomienda asignar responsabilidades entre los miembros del equipo, considerando preferencias, intereses y disponibilidad.</p>
Seguimiento	<p>Es necesario establecer de antemano cómo se realizará el seguimiento y la evaluación de cada actuación planificada; se recomienda poner especial atención a la fiabilidad de los sistemas de recogida de información.</p> <p>Siempre que sea posible, se utilizarán los indicadores que proporciona la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora por su fiabilidad. Se complementarán con los que se consideren necesarios, integrándolos en el cuadro de mando de la entidad social. Es importante que conste en dicho cuadro la fuente de datos del indicador, aclarando si es la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora u otra.</p>
Evaluación	<p>A partir de la información disponible, las personas designadas por la entidad realizarán, periódicamente, la evaluación de los resultados obtenidos y harán el correspondiente <i>feedback</i> a los implicados. Si procede, establecerán acciones de mejora y las comunicarán.</p>

A medida que se van desarrollando las acciones, los objetivos tienen un seguimiento conjunto con las Coordinaciones territoriales del Programa Incorpora, lo que facilita el seguimiento de los resultados.

La siguiente figura muestra, a modo de ejemplo, la concreción del plan estratégico en un plan de mejora cuando se pretende dar respuesta a la línea estratégica referida a la relación con las empresas. Ver *Figura 10*.

Hay indicadores especialmente relevantes para el trabajo en red, como por ejemplo:

- Las ofertas compartidas
- Inserciones conseguidas para otras entidades
- Las inserciones en ofertas compartidas

Para que este trabajo tenga efectos en toda la red Incorpora, cada una de las en-

tidades debe aportar su tiempo y esfuerzo; este trabajo revierte para sí misma y para el conjunto de entidades del territorio.

Otro elemento clave es la *Figura* de la Coordinación territorial. A continuación, se definen algunos aspectos de tipo metodológico que se consideran fundamentales para el ejercicio adecuado de la coordinación territorial.

## 4.1.2 Coordinación territorial

Un profesional de una de las entidades del territorio ejerce como Coordinador territorial Incorpora, poniéndose al servicio del grupo territorial Incorpora. Tiene un papel fundamental para lograr una estrategia común en el territorio.



**Figura 10.** Ejemplo de fases para el desarrollo y seguimiento del plan para dar respuesta al plan estratégico de grupo

Los **objetivos básicos** del papel de la Coordinación se centran en:

- Ofrecer un servicio coordinado y homogéneo en todos los territorios donde Incorpora tenga presencia.
- Focalizar los esfuerzos de los responsables en aquellas tareas relevantes para la consecución de los objetivos del Programa Incorpora.
- Asegurar el seguimiento de la prestación de los servicios por parte de las entidades sociales para promover la calidad de la atención e impulsar acciones de mejora fruto de la reflexión conjunta.

Se describen brevemente las **funciones principales** que realizan las Coordinaciones territoriales:

a. *La coordinación de las entidades sociales integrantes del Grupo Incorpora.* Tiene como **responsabilidades principales** las siguientes:

- Liderar, impulsar y participar en la elaboración del plan estratégico anual del Grupo. Asegurar su cumplimiento.
- Desarrollar actividades de acompañamiento y apoyo a otras entidades del Grupo en la prospección de empresas y asociaciones empresariales.
- Derivar y coordinar las actividades de prospección de empresas y asociaciones empresariales lideradas desde Incorpora.
- Impulsar y participar en la parametrización de la Plataforma *online* del

Programa Incorpora para definir criterios de prioridad en la asignación de ofertas de puestos de trabajo recibidas en el Grupo entre las entidades que lo forman.

- Motivar a los integrantes del Grupo para el trabajo en equipo, garantizando que se comparta la información relevante del Programa.
- Asegurar que las entidades del Grupo alimentan la Plataforma *online* del Programa Incorpora: con ofertas de trabajo recibidas y con otros datos necesarios para obtener indicadores y resultados actualizados del Programa.
- Elaborar y actualizar los protocolos de interlocución y coordinación del Grupo y las metodologías de trabajo, según el funcionamiento del Programa Incorpora.

b. *La interlocución del Grupo Incorpora con los servicios centrales del Programa Incorpora de la Obra social "la Caixa".* Tiene como **responsabilidades principales** las siguientes:

- Trasladar a los servicios centrales del Programa el plan estratégico anual del Grupo para su aprobación.
- Participar y colaborar en actividades de desarrollo de nuevos proyectos asociados al Programa, cuando los servicios centrales lo soliciten.
- Transmitir las solicitudes para la realización de actividades y materiales relacionados con la difusión y desarrollo del Programa en nombre del

- Grupo. Informar de los resultados de las actividades de difusión y elaborar las correspondientes justificaciones y otros trámites relacionados.
- Informar de los resultados de las actividades de prospección impulsadas desde el Programa Incorpora.
  - Trasladar la información de interés para el desarrollo del Programa —facilitada por los servicios centrales Incorpora— a las entidades de su Grupo territorial.
  - Informar sobre las incidencias y los hechos relevantes que se generen en/por el Grupo durante el desarrollo del Programa.
- c. *La representación del Grupo Incorpora ante las empresas y asociaciones empresariales de su territorio.* Tiene como **responsabilidades principales** las siguientes:
- Impulsar y participar en la difusión del Programa en el tejido empresarial del territorio, conjuntamente con las entidades sociales del Grupo y solicitar, cuando sea necesario, la colaboración de la Obra Social "la Caixa".
  - Fomentar e impulsar, de acuerdo con el plan estratégico anual desarrollado por el Grupo, el establecimiento de convenios de colaboración del Programa Incorpora con empresas y asociaciones empresariales.
  - Participar, cuando la Obra Social "la Caixa" lo solicite, en acciones relacionadas con la difusión y el establecimiento de acuerdos del Programa Incorpora con empresas, asociaciones empresariales u otros agentes intervinientes.
  - Garantizar el seguimiento de la calidad de la prestación de servicio en las empresas.

## 4.2

### Gestión de alianzas con otros agentes del territorio

De acuerdo con los criterios del modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), la gestión de alianzas implica que las organizaciones planifiquen y gestionen con transparencia las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y la ejecución de la estrategia general y los mecanismos que la apoyan, así como para lograr el funcionamiento eficaz de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental y rinden cuentas sobre el uso de los recursos públicos.

## 4.2.1

### Coordinación de la atención prestada



Como ya hemos avanzado, durante el seguimiento del itinerario pueden detectarse necesidades cuya respuesta requiera la **coordinación con otros agentes del territorio**, como pueden ser los servicios sociales, los de ocupación municipal, los que atienden urgencias o emergencias sanitarias o sociales, etc. Es necesario, por tanto, trabajar de forma coordinada con asociaciones, redes y círculos de apoyo para la persona vulnerable, potenciando vínculos.

Una correcta coordinación con otros servicios del entorno comunitario facilita poder realizar un trabajo conjunto y derivar, de forma oportuna, las personas cuando los problemas o cuestiones estén fuera de la competencia.



Para que la entidad Incorpora esté en disposición de prestar una atención integrada con otros agentes el territorio, es necesario haber definido claramente los mecanismos de trabajo conjunto y de cooperación entre entidades.

Como mínimo, se recomienda que las entidades puedan sistematizar, mediante acuerdos que, posteriormente, se plasman en procedimientos o protocolos de trabajo, sus mecanismos de coordinación y trabajo conjunto con los siguientes agentes del territorio:

- Servicios sociales de la administración local que operen en el territorio de referencia de la entidad.
- Servicios de ocupación de la administración municipal.
- Servicios que intervienen en situaciones de emergencia o de urgencia social o sanitaria, y que pueden prestar soporte en la atención a aquellos casos que requieran una activación urgente de servicios sociales o sanitarios.
- Otros servicios comunitarios existentes en el territorio que puedan apoyar a la persona atendida por Incorpora para mejorar en su integración sociolaboral.

Con cada uno de estos agentes se recomienda que la entidad explicita por escrito en forma de procedimiento o protocolos de coordinación con los recursos comunitarios la información más relevante referida a:

- Protocolo o procedimiento de actuación, con los canales de comunicación (entrevista presencial, llamada telefónica, llamada mediante Skype o programa equivalente, mensaje de texto, WhatsApp, correo electrónico, etc.) más adecuados para activar la coordinación.

- Criterios de derivación.
- Cómo se activa la derivación.
- Cómo se gestionan los casos compartidos.
- Cómo se documenta este tipo de atención y cómo se comparte entre los diferentes servicios implicados.
- Cómo se deja constancia y se siguen los acuerdos.
- Agenda de contactos, indicando las personas de referencia: Nombre, cargo, correo electrónico, teléfono, horario de trabajo, etc.



Es fundamental que esta documentación se mantenga actualizada; si no hubiese cambios, como mínimo, se

recomienda una revisión cada tres años.

Para facilitar su consulta por parte del personal del resto de entidades del territorio, se aconseja guardarlo en la Plataforma *online* del Programa Incorpora.

## 4.2.2

### Atención integrada

En los casos de personas atendidas en las cuales se identifica una situación compleja y en la que se articulan diferentes servicios del territorio (multiasistencia), el planteamiento de la coordinación puede no ser suficiente. Se recomienda en estas situaciones, orientar la intervención hacia la **atención integrada**.

La atención integrada corresponde a un nivel de organización en la cual la persona es atendida y recibe apoyo de forma articulada por parte de diferentes agentes del territorio con una única respuesta.

Las cuestiones que conviene establecer cuando se realiza un proyecto de atención integrada son las siguientes:

1. Marco estratégico, que incluye la justificación, las alianzas establecidas, los principios que lo orientan y el impacto deseado
2. Objetivos generales y específicos
3. Alcance: definición de población beneficiaria
4. Cartera de servicios disponible. Principales itinerarios que pueden seguir las personas atendidas.
5. Líneas de actuación en los principales procesos: detección de casos susceptibles de atención integrada, planificación de la atención integrada, prestación de la atención y reevaluación periódica de la situación
6. Responsabilidades
7. Gestión del caso
8. Sistemas de información compartidos
9. Diseño de los mecanismos de evaluación y seguimiento

Finalmente, se recomienda compartir periódicamente los resultados sobre la capacidad de prestar una atención integrada o coordinada con el resto de agentes del territorio y exponer cómo este tipo de intervenciones han contribuido a mejorar la



empleabilidad de las personas atendidas por las entidades Incorpora. Además de generar confianza y transparencia, compar-

tir los resultados habitualmente motiva su mejora.



En resumen, avanzar de un enfoque de información compartida o de atención coordinada hacia uno de atención integrada requiere que la entidad social Incorpora diseñe un proyecto específico, buscando las alianzas necesarias con el resto de agentes del territorio.

---



# 5

## Organización y mejora de la calidad

---

Revisadas las prácticas para acompañar personas y empresas y las prácticas referidas al trabajo colaborativo entre entidades de la Red Incorpora, no podía acabarse esta Guía sin hacer referencia a los principales aspectos de la mejora continua de la calidad de la atención prestada y de tipo organizativo.

La calidad constituye un elemento capital del Modelo Incorpora, que ha permitido los importantes avances logrados en los años de funcionamiento del Programa. De hecho, en los principios del Modelo Incorpora se incluye la evaluación orientada a resultados y la mejora continua de la calidad como un principio fundamental del Programa. Ver *Figura 11*.



**Figura 11.** Principios de actuación del Programa Incorpora

---

**Una atención de alta calidad es la que identifica las necesidades clave de los individuos o de la población de una forma total y precisa, destinando los recursos necesarios (humanos y otros) a estas necesidades de forma oportuna y tan efectiva como el estado actual del conocimiento lo permite.**

---

## 5.1

### Calidad de la atención

---

La evaluación orientada a resultados y la mejora de la calidad, forman parte de estos principios que orienta el trabajo con las entidades. Ver publicación del Modelo Incorpora de "la Obra Social la Caixa".

Seguidamente, se detallan los aspectos considerados clave en materia de mejora continua de la calidad de la atención.

Son muchas las definiciones de la calidad que ayudan a profundizar sobre su significado aplicado a la atención prestada por las entidades Incorpora. La de OMS contribuye especialmente a enmarcar esta reflexión:

Avedis Donabedian consideraba que una atención de calidad era:

---

**Aquella que maximiza el bienestar de la persona después de tener en cuenta el balance esperado de pérdidas y ganancias, contemplando el proceso en todas sus partes.**

---

La calidad también se define como hacer lo correcto de manera correcta. Esta definición implica:

- **Definir el qué hay que hacer.** Abordar temas que hayan demostrado que funcionan y adecuar las intervenciones a cada situación concreta, teniendo en cuenta demandas, expectativas, recursos y apoyos disponibles.
- **Definir el cómo hacerlo.** Abordar temas de accesibilidad, puntualidad, efectividad, continuidad, seguridad, eficiencia y respeto.

La calidad es un concepto multidimensional. Las dimensiones de la calidad ayudan a definir lo que se espera de una atención de calidad. Existen diferentes conceptualizaciones sobre las dimensiones de la calidad; a continuación, se listan las identificadas en el informe *Crossing the Quality Chasm* IOM, que establece que la atención de calidad tiene seis dimensiones:

- **Centrada en la persona:** prestando una atención respetuosa y sensible a las necesidades, preferencias y valores de la persona.
- **Segura:** evitando daños a las personas y a los profesionales. La organización conoce, prevé y se prepara para evitar o minimizar riesgos innecesarios derivados de la intervención con la persona y del entorno, procurando la seguridad estructural y de la atención.
- **Efectiva:** midiendo que una determinada intervención se presta de manera co-

rrecta, según el estado actual del conocimiento y con el propósito de lograr el resultado deseado. Incluye la evaluación de la práctica.

- **Oportuna:** reduciendo esperas y retrasos en la atención, nocivos tanto para los que la reciben como para los que la proporcionan.
- **Eficiente:** evitando el gasto innecesario y midiendo el beneficio alcanzado en relación con los costes implicados en una intervención, considerando los necesarios y los innecesarios.
- **Equitativa:** proporcionando una atención que no varía en calidad según las características y nivel socioeconómico de la persona.

Considerando los elementos previamente mencionados, se recomienda a cada entidad elaborar su política de calidad, para que ésta sea conocida entre los diferentes grupos de interés y, especialmente, entre el personal técnico, como los agentes corresponsables de su implementación.

## 5.2

### Modelo EFQM como marco de referencia

El Programa Incorpora se ha caracterizado por el seguimiento de sus resultados, priorizando aquellas acciones de alto impacto

que permitan conseguir los objetivos del Programa que tienen un elevado potencial transformador para nuestra sociedad.

La necesidad de evaluar el servicio prestado ha sido y continua siendo un elemento clave del Programa Incorpora y de la Fundación Bancaria "la Caixa", que en su Plan Estratégico 2016-2019 introduce la necesidad de la evaluación objetiva, rigurosa e independiente, e incorpora el EFQM (*European Foundation for Quality Management*) como modelo que ayude a impulsar la calidad en las diferentes actuaciones que se lleven a cabo.

La lógica del modelo EFQM permite orientar las organizaciones hacia la excelencia. Potencia la gestión total de la calidad en las organizaciones, pues establece que se diseñe el servicio de manera que se facilite lograr los resultados previstos.

Cabe destacar que este modelo no es prescriptivo, ya que no impone actuar de una determinada manera para lograr la excelencia. Propone una serie de aspectos sobre los que actuar para conseguir mejorar la gestión de las organizaciones y, por tanto, la calidad de la atención prestada. En este sentido, potencia la riqueza de las diferentes formas de trabajar de las entidades de la red. Se centra en los resultados a conseguir de forma conjunta, teniendo en cuenta las características y recursos propios de cada territorio.

Las entidades que participan en el Programa Incorpora intentan que las acciones

llevadas a cabo estén impregnadas por los ocho principios del Modelo EFQM, que se detallan a continuación:

1. Añadir valor para los clientes
2. Crear un futuro sostenible
3. Desarrollar capacidad organización
4. Creatividad innovación
5. Liderar con visión, inspiración e integridad
6. Gestionar con agilidad
7. Alcanzar el éxito mediante el talento
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

El Modelo EFQM brinda una serie de buenas prácticas de gestión que pueden servir de base para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de las entidades Incorpora. Ofrece una mirada integral, pues lo forman nueve criterios, que se agrupan en cinco criterios agente y cuatro criterios de resultado. La *Figura 12* lo presenta de una manera gráfica:

Para facilitar el conocimiento de los criterios del EFQM, se exponen brevemente.

### **Criterio 1. Liderazgo**

Este criterio hace referencia a cómo los directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión y desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo. También, a cómo implantan todo ello en la organización mediante acciones adecuadas, estando implicados per-

sonalmente para asegurar que el sistema de gestión definido se desarrolla y se lleva a cabo.

El Programa Incorpora cree firmemente en el papel de la dirección de la entidad y en la coordinación del servicio, ya que son unos excelentes facilitadores para promover el cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos por el Programa dentro del ámbito de influencia de la propia entidad.

## Criterio 2. Estrategia

Este criterio hace referencia a cómo una entidad implanta su misión y visión median-

te una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés del Programa Incorpora:

- ➔ Personas atendidas y sus familiares más directos
- ➔ Empresas
- ➔ Entidades sociales
- ➔ Profesionales de las entidades sociales vinculados al Programa Incorpora
- ➔ Servicios del territorio
- ➔ Coordinación Incorpora de cada territorio
- ➔ Territorio y la sociedad en general
- ➔ Obra Social "la Caixa" como impulsor del Programa

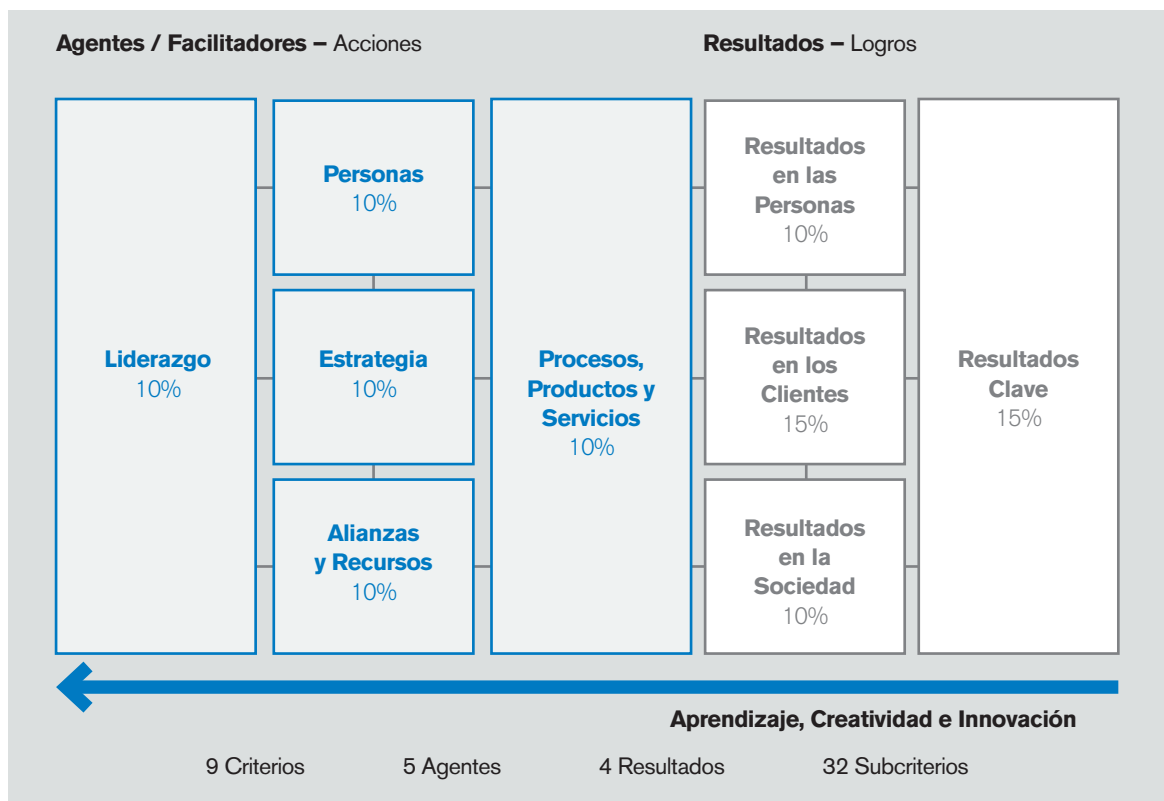


Figura 12: Criterios de EFQM



También hace referencia a cómo la organización trabaja con los distintos grupos de interés para el desarrollo de esta política y estrategia mediante políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### **Criterio 3. Personas**

Este criterio hace referencia a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la entidad el conocimiento y todo el potencial de los profesionales del servicio, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto.

### **Criterio 4. Alianzas y recursos**

Este criterio hace referencia a cómo planifica y gestiona la entidad sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar la política y estrategia y mejorar la efectividad y eficiencia de sus procesos. Aquí el trabajo en red es un elemento fundamental del Programa Incorpora y constituye uno de sus principales activos.

### **Criterio 5. Procesos, productos y servicios**

Este criterio hace referencia a cómo la entidad diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a los usuarios y otros grupos de interés, generando cada

vez mayor valor. Esta Guía pretende dar apoyo a las entidades en el desarrollo de sus procesos clave para conseguir impactar de forma positiva en las personas atendidas en el marco del Programa Incorpora, así como en las empresas con las cuales se trabaja.

A nivel de resultados, los mecanismos de medición y análisis son clave para asegurar el funcionamiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad e incrementar su efectividad. El Modelo EFQM orienta la medida hacia los resultados. Así pues, a continuación, se describe cómo la entidad explora sus logros:

### **Criterio 6. Resultados en los clientes**

### **Criterio 7. Resultados en las personas**

### **Criterio 8. Resultados en la sociedad**

Los resultados referidos a los **clientes** (personas atendidas y empresas), las **personas** (profesionales) y la **sociedad** pueden ser de dos tipos: medidas de percepción o indicadores de rendimiento.

Los primeros hacen referencia a cómo se percibe la entidad por parte de los grupos de interés; la información se obtiene de las encuestas de satisfacción, de reuniones, del análisis de los agradecimientos, sugerencias y quejas, etc.

Los indicadores de rendimiento son medidas internas que utiliza la entidad para supervisar, entender, predecir y mejorar la prestación del servicio y anticipar, si es posible, la percepción de los diferentes grupos de interés.

### Criterio 9. Resultados clave

Los resultados clave de la actividad incluyen el análisis de los resultados de los procesos clave, el volumen de servicios prestados y actividades clave desarrolladas (por ejemplo visitas a empresas), además de los indicadores de gestión, de percepción del financiador y de los vinculados a la sostenibilidad económica de la organización.

Los indicadores clave de rendimiento de la actividad de las entidades incluyen: el rendimiento de los procesos clave (por ejemplo, el número de inserciones), la relación con la red, aliados y proveedores (por ejemplo, ofertas compartidas en el territorio), el uso de la tecnología y la producción de conocimiento, además de la relación entre los costes y los resultados obtenidos por el Programa.

Finalmente, se debe destacar que la aplicación del Programa Incorpora es flexible, lo cual contribuye a que cada organización pueda incorporar y adaptar a su política de calidad y su sistema de gestión a la filosofía de mejora continua de la calidad teniendo en cuenta las dinámicas de la organización y del territorio en el que trabaja.

## 5.3

### Mejora de la calidad. Metodología básica



La mejora continua de la calidad toma como punto de partida el establecimiento de cuál debe ser, en cada momento, la práctica adecuada. Para ello, se pueden tener en cuenta:

- Los conocimientos actuales
- La comparación con lo que se viene haciendo
- La identificación de problemas y sus motivos
- La visión de los diferentes grupos de interés

Analizando esta información, las organizaciones están en disposición de elaborar proyectos de mejora o, si precisan, planes de calidad. En ambos escenarios, la utilización de la metodología PDCA está altamente recomendada y se explica a continuación.

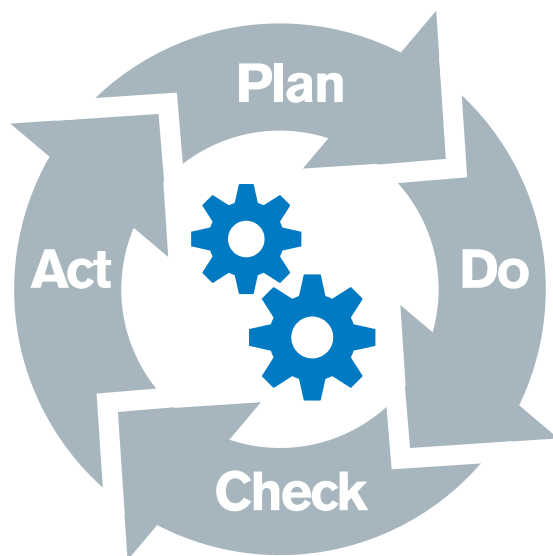
La metodología de la mejora continua de la calidad considera las cuatro fases del ciclo PDCA (en inglés: *Plan, Do, Check, Act*): Ver *Figura 13*.

El ciclo PDCA implica, por tanto, planificar, acompañar la implementación para asegurar que se hace aquello planificado, medir

y analizar los resultados para identificar oportunidades de mejora que sean consideradas al planificar de nuevo.

Debajo se concretan algunos aspectos clave que es necesario considerar en cada apartado:

**Plan:** La planificación de la mejora parte siempre de una **identificación y priorización de problemas y oportunidades de mejora**, que puede realizarse mediante diferentes técnicas. En la formación *online* asociada a esta Guía se desarrollan con mayor detalle las siguientes técnicas: la lluvia de ideas, la técnica de grupo nominal, los resultados de la monitorización mediante indicadores, los resultados de los mecanismos de escucha activa de la voz de los diferentes implicados.



**Figura 13:** Ciclo de mejora continuada – PDC



Una vez identificados y priorizados los problemas o las oportunidades de mejora, se realiza un análisis causal de los factores implicados. Una de las herramientas habitualmente empleadas para el análisis causal es el diagrama causa-efecto o de Ishikawa. También, resulta de utilidad el diagrama de Pareto, que ayuda a identificar las causas más relevantes que se considera que están ocasionando el 80% de los problemas.

A partir de las causas priorizadas, se **establecen los objetivos clave y las actuaciones** que se proponen para lograrlos. Se priorizan las de mayor impacto y que tengan un costo asumible; también se considera la aceptabilidad y las resistencias que pueda generar su puesta en marcha.

**Do:** La implantación de proyectos de mejora sigue la lógica de la mejora continua de la calidad y tiene efectos globales que revierten en toda la organización a diferentes niveles.

- Optimización de recursos
- Implicación del personal
- Mejora de la valoración del servicio por parte de los empresarios
- Definición de estrategias de fidelización eficientes y efectivas

**Check:** Incluye la evaluación del trabajo realizado para lo que podemos utilizar alguno de los indicadores propuestos en el pro-

yecto Incorpora, los incluidos en el cuadro de mando de la empresa, otros establecidos por otras entidades pagadoras o la información generada por un proyecto de mejora que queramos desarrollar. Una vez cuantificados es necesario “evaluarlos”, lo que implica comparar sus resultados con la práctica considerada correcta para valorar si hace falta emprender acciones de mejora

**Act:** Contempla el ajuste de acciones e iniciativas de mejora puestas en marcha, en función de la evaluación previa y la comparación de los resultados. Así se procede a recopilar lo aprendido y a generalizarlo de forma adaptada.

## 5.4

### Diseño y seguimiento de planes de calidad

La mejora de la calidad se entiende como el compromiso y el método utilizado para mejorar de forma continua cualquier proceso del servicio, con el propósito de alcanzar y superar las expectativas y necesidades de los usuarios, de sus referentes sociales y de los diferentes grupos de interés.

Presentamos a continuación algunos aspectos clave que es importante considerar en el diseño de los planes de calidad:

#### 5.4.1

##### Elaboración del plan

La planificación de la mejora parte de la identificación y priorización de problemas u oportunidades de mejora teniendo en cuenta su impacto y factibilidad. En el curso que acompaña esta Guía se presenta este tema con mayor detalle.

Se recomienda que los planes de mejora del servicio o de la entidad describan:

1. Objetivos generales y específicos
2. Definición de las actividades a ser desarrolladas
3. Agentes y responsabilidades
4. Calendario de trabajo
5. Seguimiento y evaluación del plan
6. Diseño de indicadores
7. Evaluación del plan.

Así mismo se recomienda articular las acciones descritas dentro del Plan Estratégico del Grupo Incorpora del territorio, dentro de los planes de mejora del propio servicio o de la entidad.,

## 5.4.2

### La gestión por procesos

Para la mejora de calidad de una entidad, resulta de utilidad implementar la gestión

por procesos. Estos se dividen en procesos estratégicos, clave y de soporte. Para facilitar este enfoque, a lo largo de la presente Guía se han abordado los siguientes procesos claves u operativos:

#### Relación de procesos operativos

##### ATENCIÓN A LA PERSONA

1. Acogida y acceso al servicio
2. Valoración y plan individualizado (diseño del itinerario)
3. Desarrollo y seguimiento del itinerario
4. Inserción laboral y seguimiento a la inserción. La gestión de los apoyos
5. Finalización del proceso

##### TRABAJO CON LA EMPRESA

1. Conocimiento de las necesidades y oportunidades para la mejora de la ocupabilidad de cada territorio y elaboración de plan de acción
2. Sensibilización de las empresas y del territorio. Difusión de Programa Incorpora
3. La prospección de empresas. Establecimiento de vínculos con el empresario
4. Apoyo para el ejercicio de la responsabilidad social corporativa de la empresa
5. La gestión de las ofertas y los desarrollos de mejora de la ocupabilidad
6. Atención y apoyo a la empresa
7. Finalización de procesos de colaboración con la empresa

##### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TRABAJO EN RED DE INCORPORA

1. El trabajo en red
2. El aprendizaje colaborativo y gestión del conocimiento

El análisis del mapa de procesos permite entender cómo interactúan los procesos y valorar, periódicamente, si la secuencia es la óptima.

Es necesario diseñar, gestionar y mejorar los procesos de trabajo de modo que apoyen la política y la estrategia de la entidad y del Programa, y que satisfagan a los diferentes grupos de interés, generando más valor.

Los procesos se monitorizan a partir de los indicadores de calidad definidos. Igualmente, se recomienda describir el sistema de gestión documental necesario para que el sistema de registro establecido permita mejorar la prestación del servicio y los resultados esperados. En el banco de recursos se incluye la documentación adicional para facilitar la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

### 5.4.3

#### Diseño del seguimiento de las actuaciones. El cuadro de mando

A continuación, se indica una serie de aspectos a tener en cuenta para elaborar el seguimiento de las actuaciones a ser desarrolladas.

1. Nombre actuación
2. Objetivo
3. Responsable global del objetivo
4. Actividades concretas vinculadas a las siguientes fases (implica detallar para cada una de ellas el nombre de la acción concreta, responsables y cronograma previsto):
  - ➔ Inicio y diagnóstico de la situación
  - ➔ Diseño y aprobación
  - ➔ Implementación
  - ➔ Seguimiento
  - ➔ Evaluación
5. Recursos necesarios



En el banco de recursos de la Guía se puede consultar una propuesta de parrilla de seguimiento.

---

Este tipo de actuaciones facilita enormemente el despliegue y el seguimiento de la mejora continua de la calidad en las entidades.

## 5.5

### La implantación de planes de calidad

---

Para la implantación de planes de calidad se recomiendan una serie de fases.

La **Tabla 15** muestra la secuencia de actuaciones recomendadas.

**Tabla 15:** Acciones recomendadas para facilitar la implementación

Fases	Acciones
1. Inicio y diagnóstico de situación	1. Constitución del equipo
	2. Descripción de la situación de la estrategia de mejora (u objetivo concreto que se quiere abordar)
	3. Revisión de la literatura y de los antecedentes del tema si se trata de diseñar e implantar un objetivo concreto
	4. Revisión de la situación en otras entidades que refieren experiencias con resultados positivos.
	5. Búsqueda de protocolos/procedimientos preexistentes e identificación de los que son aplicables.
2. Diseño	1. Diseño de los tres planes: liderazgo, formación y comunicación
	2. Diseño del material (guías, protocolos, procedimientos) y prueba piloto
3. Implementación	1. Aspectos generales (requiere prueba piloto, fases de despliegue...)
	2. Implementación de los planes descritos en fase anterior
4. Seguimiento / Evaluación	1. Identificación de los parámetros de seguimiento de la implementación
	2. Aprobación de los parámetros por la dirección
	3. Toma de datos y análisis de resultados de los indicadores de seguimiento
	4. Presentación del informe de seguimiento
	5. Informar a los responsables y éstos, a su vez, a todos los responsables implicados
	6. Definición del proceso de evaluación que se realizará, de las actividades que se desplegarán y de los indicadores
	7. Establecimiento de acciones de refuerzo a la implementación
5. Identificación de recursos necesarios	1. Especificar los recursos de tiempo, informáticos, administrativos, de proceso de datos, sala reuniones, etc.
	2. En función de las medidas propuestas, es necesario revisar la necesidad de realizar cambios estructurales, redistribución de plantilla, cambios de funciones...

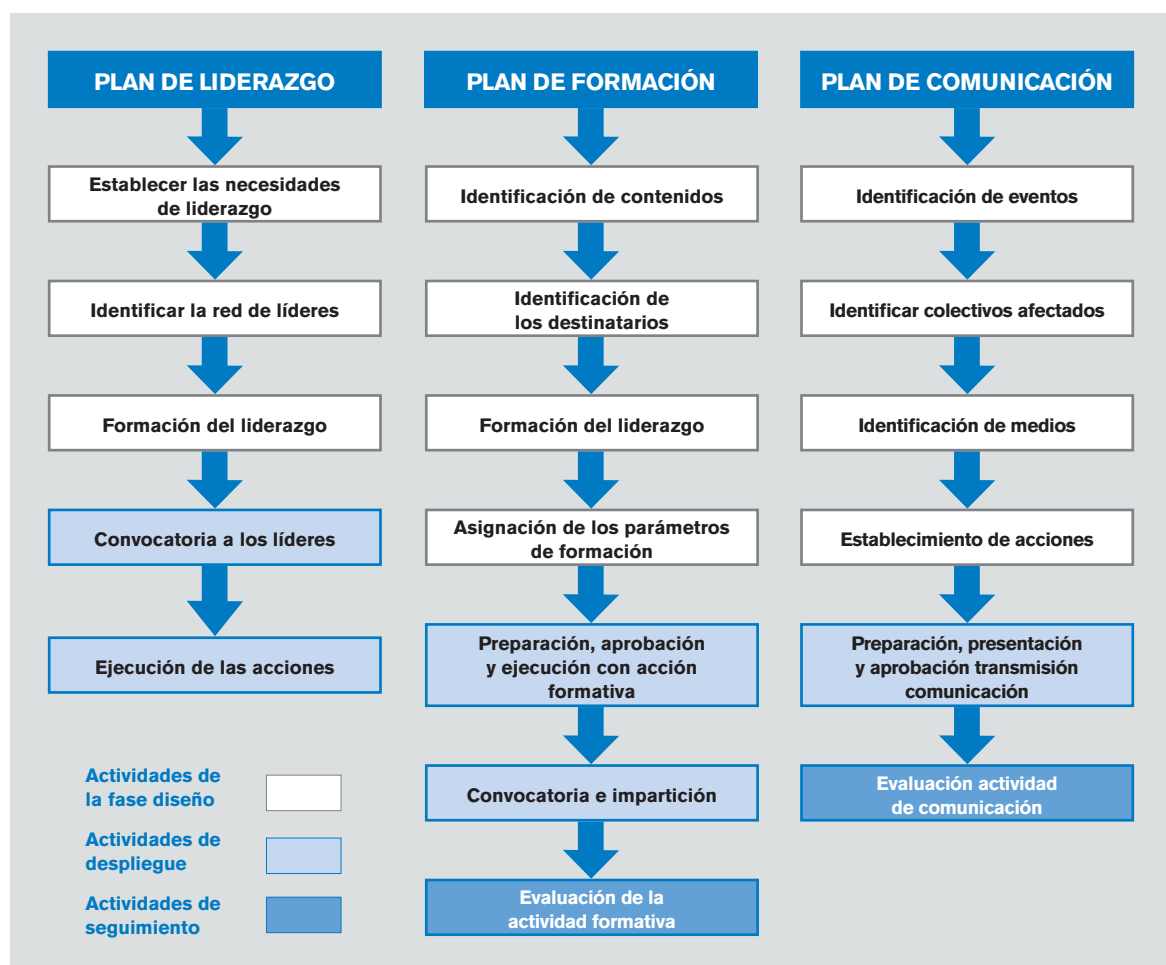
En el banco de recursos se puede encontrar información más detallada de las acciones enunciadas.

Para la implementación de objetivos de calidad y proyectos de mejora es fundamental adoptar una **estrategia de cambio** que contemple la gestión de barreras y facilitadores, teniendo en cuenta los agentes de cambio y los recursos disponibles.

Para facilitar la implementación de lo planificado se requiere, además de organiza-

ción, el liderazgo e implicación de todos los miembros del equipo. Se recomienda abordar también la planificación de estos tres niveles que son cruciales para el éxito de un programa. Se incluyen, a continuación, algunas sugerencias para abordar estos tres temas: Ver *Figura 14*.

Conviene recordar y destacar el papel de la Coordinación territorial como agente facilitador de la implementación del Modelo Incorpora y también para impulsar las iniciativas de mejora continua de la calidad de la atención.



**Figura 14:** Estrategias que facilitan la implementación de estrategias de mejora



## 5.6

### Evaluación del plan de calidad y de las actuaciones de la entidad

La evaluación es necesaria para mejorar la calidad de la atención prestada.



Dentro de las estrategias de evaluación del Programa Incorpora, se aconseja, en primer término, realizar el seguimiento de los indicadores disponibles en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, que trabaja con la monitorización de indicadores clave del Programa.

Se recomienda realizar un seguimiento mensual y una evaluación, como mínimo de forma trimestral, de la evolución de los indicadores del Programa para poder conocer los resultados y tendencias, e identificar las desviaciones existentes e implementar las acciones de mejora necesarias para lograr los resultados previstos.

Este análisis tiene que estar trabajado por el equipo de profesionales de la entidad, implicando al equipo directivo. El análisis de los resultados (fruto de la evaluación y de sus tendencias) ayudará a identificar, priorizar y concretar las propuestas de mejora, como se mencionaba previamente.

La posibilidad que ofrece el Programa Incorpora de comparar los resultados con los de entidades del mismo territorio u otros, facilita también la detección de buenas prácticas, aquéllas que demuestran mayor efectividad y eficiencia.

La Coordinación territorial valorará la posibilidad de compartir estas conclusiones con la Red Incorpora, para que las buenas prácticas se diseminen por todo el territorio y reviertan en el Modelo Incorpora.

Además, el Programa Incorpora dispone de una batería de indicadores consensuados para la mejora de la calidad. Estos indicadores reflejan las prioridades en materia de calidad para ser desarrolladas en los próximos años, a nivel de cada entidad y de todo el sector en conjunto.

Se trata de una herramienta con 29 indicadores, que están agrupados en las siguientes dimensiones:

- ➔ **Dimensión 1:** El acompañamiento a la persona
- ➔ **Dimensión 2:** El acompañamiento a la empresa
- ➔ **Dimensión 3:** El trabajo en red y la gestión de alianzas
- ➔ **Dimensión 4:** Organización y mejora de la calidad del servicio

Ver Manual de Indicadores para la mejora de la calidad del Programa Incorpora de Integración Sociolaboral.

El Manual de Indicadores para la mejora de la calidad constituye un documento independiente cuyo diseño integra la metodología de trabajo Incorpora. Está concebido para ser utilizado tanto en una evaluación interna como externa.

Por un lado, puede ser una herramienta para la autoevaluación, entendida como el proceso que realiza el equipo de la entidad para revisar su práctica. Por otro, puede ser una herramienta para la evaluación por parte de una persona ajena a la entidad, que evalúa el grado de cumplimiento de cada indicador; en la evaluación externa, se puede contar con las explicaciones de los profesionales del servicio para complementar la evaluación.



Además de los indicadores recogidos en el Manual, las entidades Incorpora pueden realizar su evaluación mediante un conjunto de indicadores propios. Se recomienda desarrollar la ficha de cada indicador diseñado, para minimizar el riesgo de diferentes interpretaciones.

La **Tabla 16** muestra, orientativamente, las áreas que pueden monitorizarse mediante indicadores y algunos ejemplos de indicadores.



Algunos de estos indicadores están incorporados en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, en la pestaña

**Informe**; permite la extracción de listados. De este modo, cada entidad pueda hacer un seguimiento en tiempo real del cumplimiento de indicadores.



Se recomienda que los indicadores que no consten en la Plataforma *online* del Programa Incorpora, se incluyan en el **cuadro de mando** de la entidad. Es conveniente que el conjunto de indicadores de la entidad contemple indicadores de estructura, proceso y resultado. Se facilita, de este modo, la visión global de la entidad y la reflexión sobre la práctica profesional a partir de los datos disponibles.

Para disponer de otras aportaciones para la evaluación, las entidades adheridas al Programa Incorpora cuentan, además, con otras fuentes de información complementarias:

- Datos que ofrece la Plataforma *online* del Programa Incorpora sobre personas atendidas, empresas y ofertas gestionadas
- Auditoría externa de los compromisos del Programa Incorpora
- Análisis de las quejas, las sugerencias y las reclamaciones recibidas por la entidad, considerando los diferentes grupos de interés

**Tabla 16:** Áreas que pueden monitorizarse mediante indicadores

Áreas	Indicadores del cuadro de mando
Actividad de la entidad con la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas atendidas</li> <li>● Nuevas personas participantes</li> <li>● Tiempo promedio en acceder al servicio, desde que se hace la derivación o la persona acude al servicio</li> <li>● Tiempo promedio de permanencia en el servicio</li> </ul>
Actividad de la entidad con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas con las que se trabaja</li> <li>● Empresas activas que han tenido al menos una actividad de seguimiento (llamadas, visitas, etc.)</li> <li>● Visitas a empresas realizadas</li> <li>● Ofertas gestionadas</li> </ul>
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas vulnerables que están trabajando en empresa ordinaria</li> <li>● Mejoras curriculares de las personas participantes</li> </ul>
Trabajo con personas. Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas que han realizado una entrevista por intermediación de la entidad</li> <li>● Personas que se han insertado durante el periodo analizado</li> </ul>
Trabajo con empresas. Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofertas gestionadas que han generado una inserción (contrato)</li> <li>● Intermediaciones efectuadas</li> <li>● Nuevos contratos. Tipo de contratos</li> <li>● Empresas que han contratado al menos una persona</li> <li>● Continuidad de la empresa en la colaboración con el Programa Incorpora</li> </ul>
Trabajo en red	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de ofertas compartidas</li> <li>● Derivaciones a servicios de otras entidades</li> </ul>
Calidad percibida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudios de satisfacción de las personas participantes</li> <li>● Estudios de satisfacción de las empresas</li> </ul>

Estos mecanismos de evaluación se complementan con otros que pueden emplear las entidades.

El análisis de los resultados permite detectar registros innecesarios, duplicidades y, en definitiva, todas aquellas actividades que se realizan en la organización y son susceptibles de mejora.

Si se detectan oportunidades de mejora, se diseñan y se aplican los cambios necesarios priorizados para incidir en las causas de los problemas identificados. Posteriormente, se comprueba si las modificaciones llevadas a cabo son efectivas o no.

Es fundamental la presentación periódica de los resultados. Se recomienda una revisión trimestral de los resultados con el equipo de coordinación y con los técnicos del servicio. Semestralmente, se notifican y trabajan con la alta dirección o con la gerencia. Anualmente, se elabora un resumen.

Desde la Obra Social "la Caixa" se da apoyo a cada entidad, a través de la Coordinación territorial, para impulsar la mejora de la calidad de la atención. También, se potencia a las entidades coordinadoras de Incorpora, para que actúen como referentes en iniciativas de mejora de la calidad.

Planteamos, a continuación, algunas recomendaciones para abordar aspectos clave de los planes de calidad de una entidad

## 5.7

### Algunos aspectos clave para el desarrollo del plan de calidad

A continuación se citan una serie de procesos

#### 5.7.1

#### La voz de los implicados. Experiencia y calidad percibida del servicio prestado

Los resultados de los estudios de satisfacción y de experiencia percibida constituyen una excelente contribución para la identificación de oportunidades de mejora por parte de las entidades, así como para identificar el impacto de las acciones desarrolladas..

El estudio de la satisfacción y de la experiencia percibida de las personas participantes que acceden al servicio y que buscan empleo o reciben apoyo durante la integración laboral, se completa con la información proveniente del resto de grupos de interés:

- La percepción de las empresas con las que se trabaja.
- La percepción de los profesionales de la entidad social.
- La calidad percibida por los otros agentes del territorio con los que se trabaja.

- La calidad percibida por las Coordinaciones territoriales del Programa Incorpora y los servicios centrales del propio Programa.

Algunas de las variables que se aconseja incluir en la valoración de la satisfacción de las personas participantes son los siguientes:

1. Respuesta oportuna a las necesidades priorizadas en el itinerario, como, por ejemplo, la capacidad para promover a las personas como agentes de su proyecto profesional, la mejora de las competencias, etc.
2. Grado de adecuación de las actividades realizadas
3. Grado de implicación de los profesionales del servicio
4. Trato
5. Accesibilidad y comunicación con el equipo

Esta información resulta de gran utilidad para ayudar a identificar oportunidades de mejora dentro del servicio y en el Propio Programa Incorpora.

## 5.7.2 Gestión y atención a los profesionales

El capital humano de la organización adquiere una gran importancia para garantizar el éxito de las entidades y la calidad de la atención que prestan.

El Programa Incorpora tiene entre sus prioridades contribuir a mantener y mejorar la competencia de los profesionales. Por ello, brinda diferentes oportunidades de formación en los diferentes territorios, tanto a nivel de entidades, formación continuada y formación en ámbito universitario.

La retención de profesionales en las entidades sociales es un reto para el sector. La rotación existente en las entidades sociales dificulta la necesaria complicidad para realizar el acompañamiento a las personas atendidas y a las empresas, así como el trabajo colaborativo con el resto de entidades del territorio.

Una gestión de calidad de los servicios implica que las entidades sociales cuenten con profesionales que pongan todo su potencial y su capacidad al servicio de Incorpora. Para ello, se requiere una gestión que potencie estos aspectos, tanto en las actuaciones individuales como en el trabajo en equipo.

Es importante que la entidad fomente entre todos sus miembros:

- La formación continua y la mejora de las competencias de los profesionales para dar respuesta a las necesidades emergentes de las personas participantes y de las empresas.
- Una cultura investigadora, que apoye y premie la creatividad, innovación y la asunción de riesgos. Esto requiere dar

mayor autonomía en la toma de decisiones y delegar responsabilidades.

- La colaboración y el trabajo en equipo.

Una forma de contribuir al reconocimiento del trabajo de los profesionales es a través de las reuniones de seguimiento trimestral del logro de los indicadores. También, la renovación de convenios del Programa Incorpora puede actuar como reconocimiento.

El plan de comunicación interna en las entidades favorece la implicación de los profesionales. Se desarrolla ampliamente en el siguiente apartado de esta Guía.

La valoración de la experiencia percibida y el grado de satisfacción de los profesiona-

les también es clave para identificar oportunidades de mejora dentro de la entidad.



La existencia de un programa de desarrollo de los profesionales que tenga en cuenta su diversidad, sus necesidades, la adecuación del entorno laboral... facilitará un mayor rendimiento y el crecimiento y desarrollo de los profesionales, contribuyendo a su fidelización con la entidad.

Los elementos básicos del programa de desarrollo de los profesionales de las entidades sociales de Incorpora son los siguientes: Ver **Tabla 17**.

**Tabla 17:** Elementos básicos del programa de desarrollo de los profesionales

Elementos	Aspectos a considerar
Programa de acogida y de formación continua anual	<p>La formación se adecuará a las necesidades del lugar y puesto de trabajo dentro de los servicios de inserción.</p> <p>Facilitar que los profesionales se puedan formar, armonizando las diferentes dedicaciones de tiempo a las necesidades detectadas.</p>
Evaluación	<p>Se recomienda valorar al menos las siguientes cuestiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carga de trabajo (tiempo dedicado al Programa)</li> <li>2. Desempeño en el proceso de atención a la persona</li> <li>3. Atención a la empresa</li> </ol>
Entorno laboral	<p>Los indicadores de personal incluirán la medición del grado de rotación del equipo de profesionales y el resultado del estudio de clima laboral efectuado por la entidad.</p>
Propuestas de mejora	<p>Participación de los profesionales en actividades de mejora del servicio y del Programa Incorpora</p>

Se recomienda realizar la evaluación del desarrollo de los profesionales anualmente. Se aconseja partir de la evaluación del grado de cumplimiento de los indicadores de los cuales es responsable o corresponsable cada persona, así como una evaluación de las competencias transversales y específicas relacionadas con su puesto de trabajo.

En el caso de que la entidad social cuente con **personal voluntario**, se recomienda que la entidad elabore el plan de voluntariado. Algunas de las cuestiones que debería recoger son las siguientes:

- Definición de funciones y tareas a realizar por el voluntariado, diferentes a las que realiza el personal remunerado
- Complementariedad de las acciones
- Perfiles de voluntariado requeridos
- Mecanismos de valoración del ajuste entre requisitos y personas candidatas
- Aspectos que apliquen del Programa de desarrollo del personal y del voluntariado

Vistos los aspectos referidos a la gestión y atención a los profesionales, a continuación se tratan algunos aspectos metodológicos referidos al entorno en el que se presta la atención.

### 5.7.3

#### Planificación y gestión de la comunicación

La planificación de la comunicación en las entidades tiene como finalidad establecer cómo dar a conocer las informaciones relevantes que son de interés para cada grupo de interés. La planificación debe responder prioritariamente a seis preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.



La percepción sobre la entidad y el Programa Incorpora que tengan los diferentes grupos de interés —personas atendidas, empresas, profesionales de las entidades o de otras entidades del territorio, ciudadanía en general, impulsor del Programa, etc.— condiciona la comprensión y, por ende, también la actitud más o menos colaborativa que tomarán. Resulta clave, por tanto, que el servicio diseñe un plan de comunicación para que los profesionales puedan hacer una comunicación efectiva para los diferentes grupos de interés, tanto a nivel interno como externo.

A continuación, se concretan algunas características clave de la comunicación interna y externa.



### Comunicación interna

En el marco del Programa Incorpora, considerando el papel central que adquiere el trabajo en red, la comunicación interna, no sólo a nivel de entidad sino de todo el Grupo, es un pilar fundamental para la prestación de una atención de calidad.

La comunicación interna es la que se da entre los profesionales de la entidad y también con la Coordinación del Grupo Incorpora del territorio.

Los canales más habituales para la comunicación interna a nivel de la entidad pueden ser: correos electrónicos, llamadas, mensajes a través de grupos de WhatsApp, reuniones, boletines internos, etc. Para minimizar los desplazamientos, resultan de especial utilidad las teleconferencias, ya que permiten la comunicación sincrónica entre diferentes equipos.

Los principales beneficios que aporta una gestión adecuada de la comunicación interna se enuncian aquí:

- Contribuye enormemente a crear una cultura compartida.
- Desarrolla el sentido de pertenencia, la motivación y la confianza entre el personal de la entidad.
- Mayor transparencia y ética al poner la información a disposición.
- Mejora la efectividad, la eficiencia, la atención centrada en la persona, la continuidad y la seguridad de la atención prestada.

Considerando estas ventajas y el papel clave de la comunicación interna para el correcto funcionamiento del Programa Incorpora, es fundamental que el plan de comunicación de la entidad concrete cómo se gestiona la comunicación interna en la entidad.

### Comunicación externa

La comunicación externa es aquélla que la organización pretende que sea conocida por el resto de grupos de interés de la entidad: las personas atendidas y sus familias, las empresas, los agentes de las entidades del territorio con las que se trabaja, la ciudadanía en general, etc.

En el caso de las personas atendidas y de las empresas, es fundamental que se ofrezcan todos los canales disponibles para facilitar el contacto con el personal técnico: entrevista presencial, llamada telefónica, llamada mediante Skype o programa equivalente sin coste para el usuario, mensaje de texto, Whatsapp, correo electrónico, etc. En el itinerario o en el plan de acción, se recomienda dejar constancia de los canales de comunicación preferentes en cada caso, tanto para la persona atendida como para cada empresa.

Para la comunicación con la ciudadanía incluye la utilización de la comunicación *online* (página web, per ejemplo) y de las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn,



Twitter u otras), pues multiplica exponencialmente la visibilidad del Programa.

Independientemente del canal que se utilice, a nivel externo es de suma importancia identificar qué se tiene que explicar, cuándo y cómo hacerlo; en definitiva, comunicar los mensajes correctos a las personas adecuadas y en el momento ideal. La estrategia más recomendada es analizar el entorno en el que trabaja la entidad y las expectativas y las necesidades de los diferentes grupos de interés.

Para que esta comunicación sea útil, efectiva y eficiente debe estar coordinada y seguir una línea estratégica. Para asegurar esta alineación, las Coordinaciones territoriales y el equipo de comunicación del Programa Incorpora son agentes clave. Las entidades sociales deben coordinarse con el equipo de comunicación de la Obra Social "la Caixa" para que oriente y supervise dichas comunicaciones; por ejemplo, las notas de prensa tienen que pasar por el Departamento de prensa de la Obra Social "la Caixa".

### Plan de comunicación

El plan de comunicación reúne un conjunto de estrategias que se van a poner en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Tiene establecidos unos objetivos relacionados con los objetivos estratégicos de la entidad, a los que da soporte a través de la comunicación.

A la hora de planificar, hay que tener en cuenta que la comunicación interna y externa está íntimamente relacionada y que los logros y los fracasos de una influirán en gran medida sobre la otra. Por lo tanto, la planificación se recomienda que sea conjunta.

Para hacer el diagnóstico, resulta necesario identificar los instrumentos con los que cuenta la entidad para comunicarse con cada grupo de interés, lo que funciona y las oportunidades de mejora que se identifican en los instrumentos actuales. También se recomienda analizar los apoyos y los recursos con los que cuenta la entidad en materia de comunicación, así como la oferta y la demanda de comunicación que se gestiona. Identificar quiénes son los emisores y quiénes los receptores de información en las principales áreas de la entidad, qué soportes utilizan, qué tipo de mensajes transmiten, etc. contribuye a tener un diagnóstico más completo.

Los contenidos básicos de un plan de comunicación incluye entre otros los siguientes:

- Encuadre estratégico. Incluya la justificación, la identificación de los grupos de interés y los criterios para comunicarse con cada grupo y los principios que orientan el plan de comunicación. Se recomienda asegurar que se incluye en este punto el cumplimiento de cuestiones de tipo normativo que afecten a la entidad.
- Objetivos para cada grupo de interés, alineados con los estratégicos de la entidad.
- Líneas de actuación a nivel externo e interno, a partir de los temas clave en

materia de comunicación que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Como ejemplo, es relevante establecer las acciones comunicativas asociadas a:

- Principales procesos de atención
- Presencia en los medios de comunicación
- Canales de comunicación con los que cuenta la organización. Entre otros, pueden describirse:
  - Instrumentos de comunicación con los que se cuenta para cada grupo de interés: boletines internos en soporte papel o electrónico, tabloneros de anuncios físicos o virtuales, espacios de participación, página web de la entidad, etc.
  - Presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter u otras), a partir de la creación de usuarios corporativos de la entidad.
  - Gestión de la información y de la documentación elaborada por personal de la entidad susceptible de ser generadora de conocimiento, mediante Intranet u otros soportes que faciliten la gestión documental, a nivel de archivo indexado y recuperación de la información.
  - Criterios para la elaboración de documentación corporativa —cartas, circulares, actas, carteles...— y firma de correo electrónico, creación de material informativo y divulgativo, etc.
  - Tipos de reuniones que se realizan con los diferentes grupos de interés.

- Responsabilidades. Además de la asignación de responsabilidades para actuaciones concretas, como todo plan, requiere liderazgo para asegurar que la comunicación fluye en la organización.
- Calendario
- Presupuesto
- Diseño de los mecanismos de seguimiento y evaluación, definiendo claramente los resultados esperados en materia de comunicación. De este modo, se podrán cuantificar los resultados de los esfuerzos en mejora de la comunicación interna o externa.

Como se ha expuesto en este punto, es clave que los equipos estén empoderados en materia de comunicación, mediante canales tradicionales, pero también a través del uso de la tecnología y las redes sociales. Se contribuye de esta manera, también, a la mejora de los resultados.

## 5.7.4

### Entorno de la atención



Las entidades sociales del Programa Incorpora tienen que ofrecer, tanto a las personas participantes como a las empresas, unas instalaciones adecuadas y ajustadas a las necesidades a cubrir, tanto para la atención individual como grupal.

Las entidades tienen que asegurar que los espacios de trabajo cumplen las condiciones de seguridad, accesibilidad y dignidad que faciliten conseguir los objetivos previstos.

Se entiende que los espacios reúnen las condiciones cuando tienen: Ver **Tabla 18**.

**Tabla 18:** Condiciones de los espacios de la entidad

Espacios mínimos	<p>Una sala para actividades grupales</p> <p>Archivo seguro y protegido para la documentación del Programa</p> <p>En caso de uso de espacios comunitario para el desarrollo de la actividad, fichas descriptivas</p>
Equipamiento	<p>Mobiliario y equipamiento adecuado y en buenas condiciones</p> <p>Línea telefónica de atención a la persona participante dentro de la jornada laboral del servicio</p> <p>Acceso a Internet</p> <p>Ratio de ordenadores por técnico de inserción laboral</p>
Mantenimiento	<p>Ventilación, iluminación y temperatura adecuada</p> <p>Paredes en condiciones y seguridad básica de las instalaciones</p> <p>WC en condiciones adecuadas para uso</p> <p>Accesibilidad para personas con movilidad reducida</p>
Otros	<p>Existencia de una sistemática para escuchar la voz de los diferentes implicados (por ejemplo, buzón de sugerencias en formato físico u <i>online</i>, grupos focales, etc.)</p> <p>Utilización de otras TIC para seguimiento de la persona participante y empresa</p>

---

## **El planteamiento de la mejora continua de la calidad por parte de las entidades sociales, apoyado por las Coordinaciones territoriales, promueve las colaboraciones y facilita el desarrollo de alianzas entre entidades.**

---

Espacios dignos y acogedores promueven el empoderamiento de las personas, facilita el trabajo con las empresas y fomenta la relación interprofesional entre los diferentes equipos.

### **5.7.5**

#### **El aprendizaje colaborativo y la gestión del conocimiento**

Las entidades de la Red Incorpora han avanzado en los últimos años hacia un aprendizaje y un conocimiento conjunto. Trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes, se ofrecen apoyo e intercambian información. Esta colaboración facilita el intercambio de conocimiento y de buenas prácticas y se traduce en un aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es una metodología para la mejora de la efectividad de la atención a través del soporte y dinamización de equipos de mejora, con el objetivo de promover la aplicación de un conjunto de prácticas sobre temas concretos.

Los principales beneficios del trabajo colaborativo son:

- Incremento del valor de los servicios prestados a las personas y a las empresas
- Optimización de las competencias clave de los profesionales
- Mejora de la efectividad y la eficiencia
- Incremento exponencial del impacto del Programa
- Riesgos y costes compartidos

El aprendizaje colaborativo facilita que se incorporen como práctica habitual las mejores prácticas identificadas, en la medida que responden a necesidades experimentadas y a una experiencia compartida.

Las herramientas disponibles en el banco de recursos y la Plataforma *online* del Programa Incorpora facilitan estrategias de creación y actualización de la comunidad de aprendizaje.

Fruto del aprendizaje colaborativo, la gestión conjunta del conocimiento es el siguiente paso.

---

**La aplicación de la mejora continua de la calidad en las entidades sociales favorece la sistematización del conocimiento y el aprendizaje entre el equipo de la entidad, en el territorio y en el conjunto de la Red Incorpora. La experiencia adquirida se ve reforzada por las experiencias de las otras entidades. Compartir buenas prácticas o experiencias particulares permite aprender y mejorar. El aprendizaje que se derive tiene que ser compartido con el conjunto de profesionales de la entidad, para que lo puedan interiorizar. De esta manera, se eliminarán los aspectos que generen disfuncionalidades y se motivará la introducción de innovaciones.**

---

La coordinación territorial Incorpora actúa como comunidad de conocimiento, persiguiendo objetivos comunes. La Plataforma *online* del Programa Incorpora y de otros recursos web del Programa facilita este trabajo, así como el banco de recursos asociados a esta Guía.

Se anima a las entidades a compartir su experiencia acumulada, y aprovechar el trabajo en red para ser un grupo de en-

tidades que aprenden de sus propias dinámicas de trabajo y de sus resultados.

La innovación puede consistir en aportar soluciones sencillas a problemas puntuales o soluciones complejas a problemas globales. La innovación se tiene que hacer presente en las entidades, como motor estratégico para prestar cada vez una atención de más calidad.



# 6

**Comentario  
final**

---





Las entidades de la Red Incorpora trabajan para avanzar hacia unos servicios de calidad que repercutan en la población con resultados reales. Este avance no es individual, sino colectivo y homogéneo, y es ahí donde se genera la colaboración. Se traduce en la construcción de una cultura común y la posibilidad de un aprendizaje para toda la organización y los profesionales que la forman.

Requiere del intercambio de información y de conocimiento. Por tanto, implica invertir tiempo y espacios para la reflexión, la formación, el aprendizaje y la mejora. Dicho aprendizaje compartido con la Red Incorpora implica un trabajo coordinado entre las distintas entidades de un mismo territorio, que aumenta la sinergia y, por ende, repercute en una mejora no sólo de los resultados individuales y colectivos.

La evolución del Programa conllevará, sin duda, al desarrollo de nuevos instrumentos

y materiales que serán añadidos al banco de recursos del Programa Incorpora. El hecho de que el banco de recursos sea *online* facilita la actualización de los mismos. Por este motivo, los anexos de la presente Guía, se han incluido dentro del apartado de recursos del Programa Incorpora, facilitando su acceso a versiones editables para que sean fácilmente utilizados y adaptados por las entidades.

Para finalizar, es necesario comentar que esta Guía de la metodología del Programa Incorpora ha sido diseñada a partir de las actuaciones consideradas adecuadas teniendo en cuenta la práctica y los conocimientos actuales. Así pues, se invita a las entidades del Programa Incorpora a comparar su práctica con la descrita en esta Guía y a hacer una reflexión a partir de la interrelación de la teoría, la práctica y la gestión del sistema documental, para mejorar la atención y obtener los resultados que se esperan.



Anexo

# **Banco de recursos**

Metodología del  
Programa Incorpora



# Presentación

---

Este apartado recoge una selección de herramientas para documentar las principales fases clave del itinerario y que complementan los recursos disponibles en la plataforma *online* del Programa Incorpora.

Su uso facilita la continuidad de la atención, tanto a la persona como a la empresa o a nivel de la propia entidad.

Estas herramientas se presentan agrupadas en tres bloques, según su finalidad:

- El acompañamiento a la persona
- El acompañamiento a la empresa
- La organización y mejora de la calidad

Se trata de formularios que pueden ser usados como se presentan o tomarse como punto de partida para adaptarlos a las necesidades de cada entidad.

Además, en [www.incorpora.org](http://www.incorpora.org) se propone una amplia selección de documentos, vídeos, materiales, etc. que facilitan el diseño, preparación, ejecución y evaluación del trabajo en el ámbito de la inserción laboral. Son elementos de uso directo o que estimulan la creación de nuevas ideas. Esta selección se

irá actualizando para dar respuesta a las necesidades emergentes.

También cabe destacar, que uno de los principales recursos en uso es la Plataforma *online* del Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa", ya que incluye todos los formularios asociados a los procesos de Atención a la persona, Trabajo con la empresa y Trabajo en red, además de una serie de recursos disponibles a nivel de todos los territorios. Además se cuenta con otras baterías de recursos *online* para la valoración de competencias transversales y específicas, así como recursos formativos para profesionales y personas usuarias implicadas.

Se recomienda a los equipos de las entidades Incorpora revisar estos anexos y compararlos con los formularios de registro con los que están trabajando, para identificar oportunidades de mejora en el propio material. En caso de no disponer de ningún registro equivalente, se sugiere comenzar a utilizar el propuesto en este Anexo de forma adaptada a las necesidades y perfil de personas atendidas por la entidad.

Por último agradecer a todas las entidades sociales, organizaciones y personas que han compartido su conocimiento y saber hacer.



# A1

**Acompañamiento  
a la persona**

---

## Anexo 1.1

### Ejemplo de valoración del perfil profesional<sup>1,2</sup>

Nombre:	ID Usuario Plataforma Incorpora:
Dirección:	Teléfono 1:
CP	Teléfono 2:
Población	WhatsApp:
E-mail:	Usuario teleconferencia:
La mejor manera de contactar con la persona usuaria:	
Fecha de Derivación:	Entidad derivante:
Idioma preferente:	

#### En la acogida

¿Qué significa el trabajo para la persona?

¿Por qué el/ella quiere o necesita trabajar ahora?

¿Qué tipo de trabajo preferiría realizar? ...

¿Cuáles son algunos de los puntos fuertes de la persona? (Experiencia, formación, personalidad, apoyos, ...)

¿Qué trabajo (tipo de trabajo, horas, etc.) cree usted que sería una buena opción?

#### Perfil profesional

Este formulario debe ser cumplimentado por el/la insertor/a laboral durante la/s

primeras semana/s de entrevistas con una nueva persona usuaria.

Las fuentes de información incluyen a la persona, equipos de la red de asistencial de la persona, y con su permiso, miembros de su familia, y empresas en las que haya trabajado previamente.

El perfil debe ser actualizado con cada nueva experiencia laboral y/o formativa.

#### Objetivo laboral

¿Cuál es su trabajo ideal? ¿Qué tipo de trabajo siempre ha querido hacer?

1 Fuente: Modelo adaptado del Dartmouth Institute por el Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB.

2 Esta valoración de perfil profesional no incluye otras valoraciones como la valoración de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social, o la valoración de competencias entre otras.



Según la situación actual, ¿Cuál es el tipo de trabajo que se adecua mejor? ¿Hay algún puesto de trabajo u oficio que le gusta más que otros? ¿Algún sector en especial?

¿Qué tipo de trabajo no le gustaría?

¿Conoce gente que está trabajando? ¿En qué tipos de trabajo? ¿Qué piensa de esos trabajos?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a largo plazo?

¿Hay algo que le preocupe sobre comenzar a trabajar?

## Educación/ formación

¿Está interesado/a en realizar formación para mejorar su carrera profesional?

¿Dónde ha finalizado sus estudios? ¿Cuál es el nivel de estudios actual?

¿Cómo le fue en la escuela? ¿Qué le gustaba de la escuela? ¿Qué no le gustaba de la escuela?

¿Alguna vez recibió orientación profesional?

¿Tiene algún tipo de certificado relacionado con el trabajo o con los estudios?

## Experiencia laboral

Experiencia más reciente:

Puesto de trabajo:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Fecha inicio:	Fecha finalización:
Horas por semana:	
¿Qué le gustó del trabajo?	
¿Qué no le gustó del trabajo?	
Motivo de finalización del trabajo:	
Otra información sobre el trabajo:	

Siguiente trabajo más reciente:

Puesto de trabajo:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Fecha inicio:	Fecha finalización:
Horas por semana:	
¿Qué le gustó del trabajo?	
¿Qué no le gustó del trabajo?	
Motivo de finalización del trabajo:	
Otra información sobre el trabajo:	

Siguiente trabajo más reciente:

Puesto de trabajo:	
Empresa:	
Responsabilidades:	
Fecha inicio:	Fecha finalización:
Horas por semana:	
¿Qué le gustó del trabajo?	
¿Qué no le gustó del trabajo?	
Motivo de finalización del trabajo:	
Otra información sobre el trabajo:	

¿Cuál fue el trabajo en el que haya estado más tiempo?

Teniendo en cuenta el trabajo de mayor duración, por qué cree que duró más tiempo que otros trabajos? ¿Cuál fue el motivo de su éxito?

Por favor, resume otros trabajos que la persona ha realizado.

*Nota:* Para la valoración de competencias transversales y específicas, utilizar sistema de valoración adoptado por la entidad.

### Aspectos culturales

*La siguiente serie de preguntas nos ayudará a entender sus costumbres y valores culturales, y nos puede ayudar en la planificación de los trabajos.*

De cara al trabajo, ¿qué es importante tener en cuenta en relación a sus costumbres y valores culturales?

¿Cuántos idiomas diferentes habla? ¿Cuál prefiere?

¿Qué acontecimientos o fiestas celebra y le gustaría que se tuviesen en cuenta durante un contrato laboral?

¿Le gustaría implicar a la familia a medida que se avance en el proceso de búsqueda y mantenimiento de un trabajo?

¿Es importante que el supervisor/jefe sea hombre o mujer?

¿Alguna vez se ha sentido discriminado o tratado injustamente cuando buscaba trabajo o en un trabajo? ¿Me podría hablar de eso?

¿A quién le gustaría implicar en la búsqueda de trabajo? ¿Cuál es la mejor manera de contactar con cada una de estas personas?

### Habilidades interpersonales

¿Cómo se lleva con otras personas?

¿Quiere un trabajo que implique trabajar con el público?

¿Dónde vive y con quién?

¿Con quién pasa el tiempo libre? ¿Con qué frecuencia habla o se encuentra con ellos?

¿Quién podría ser una persona idónea para ayudarle a pensar en un trabajo adecuado para usted?

Una vez que esté trabajando, ¿quién sería una persona adecuada para darle apoyo?

¿Alguien más?

### Red de contactos:

- Familia:
- Amigos/as:
- Empresas anteriores:
- Otros:

### Situación de salud

#### Salud Física

¿Cómo está su salud física? ¿Tiene algún problema de salud que tengamos que tener en cuenta?

¿Tiene algún problema con estar de pie durante mucho tiempo?

- Sentado – Cuánto tiempo? Puede estar de pie por una hora o más?
- Subir escaleras – cuántos viajes? ¿Con qué frecuencia?
- Cargar peso? Cuánto?

¿Cuántas horas puede trabajar cada día?  
¿Cada semana?

### Salud Mental

¿Alguien le ha dicho que tiene una enfermedad mental? Si es así, ¿qué dijeron?

¿Cómo le afecta la enfermedad mental?

¿Cuáles son los primeros signos de que puede estar experimentando un síntoma de reagudización o descompensación?

¿Cómo afronta sus síntomas?

¿Qué medicamentos toma y cuándo lo hace?

¿Cómo le funcionan los medicamentos?

### Área cognitiva

Tiene problemas de:

- Memoria?
- Concentración?
- Hacer cosas rápido? (velocidad psicomotora)

Si es así, ¿qué cosas han ayudado con estos problemas en el pasado?

### Consumo de sustancias

¿Consume alcohol con cierta frecuencia?

- Caso afirmativo: ¿qué tipo de trabajo no le gustaría realizar por el tipo de trabajo, horario o día de la semana?
- ¿Cómo cree que le podría afectar a usted o a su trabajo?
- ¿Consume algún otro tipo de sustancia o droga?
- Caso afirmativo: ¿qué tipo de trabajo no le gustaría realizar por el tipo de trabajo, horario o día de la semana?
- ¿Cómo cree que le podría afectar a usted o a su trabajo?

### Desvelar el trastorno mental o problema de salud

¿Cuáles podrían ser algunas de las ventajas de que personal técnico del Programa contacte con empresas en su nombre?

¿Cuáles podrían ser algunas desventajas?

¿Hay cosas que no quiere que el personal técnico del Programa comparta con una empresa?

¿En qué aspectos concretos le gustaría que el personal técnico del Programa le ayudase a encontrar un trabajo?

### Percepción de prestaciones

- Ayuda con ofertas de trabajo
- Ayuda para completar solicitudes de empleo
- Ayuda para escribir o revisar su CV
- Transporte a entrevistas de trabajo
- Practicar preguntas y respuestas de entrevistas laborales
- Otros:

¿Recibe alguna de las siguientes prestaciones?

- Prestación por desempleo
- Subsidio por desempleo
- Renta activa de inserción
- Pensión no contributiva
- Otras: \_\_\_\_\_
- No recibe prestación

En caso de recibir alguna prestación, fecha de finalización de la prestación: \_\_\_\_\_

Se deriva a asesoría sobre compatibilidad de prestaciones.

¿Administra su propio dinero?

### Actividad diaria

¿Cómo es un día típico desde el momento de levantarse hasta que se va a la cama?

¿Hay lugares en su barrio donde le gusta ir?

¿Es miembro de clubs, asociaciones, grupos...?

¿Qué *hobbies* o intereses tiene?

¿Cuál es el horario de dormir?

### Antecedentes penales

¿Alguna vez ha sido detenido?

¿Alguna vez ha sido condenado?

Caso afirmativo, especificar.

¿Tiene algún cargo judicial pendiente?

¿Está en libertad condicional?

### Preparándose para un trabajo

¿Tiene ropa para ir a trabajar? y ¿para las entrevistas?

¿Tiene despertador o alguna forma de levantarse a una determinada hora para ir a trabajar?

¿Cómo iría al trabajo?

Información de la familia, de empleos anteriores y otros

**Resumen:**

<b>Las preferencias las define la persona que busca empleo</b> (Por ejemplo, tipo de empleo, horas de trabajo semanales, lugar de trabajo, horario, puesto de trabajo, preferencias sobre formación, etc.)	<b>Nivel de importancia:</b>
	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Sería bueno, pero puedo vivir sin ello
	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Sería bueno, pero puedo vivir sin ello
	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Sería bueno, pero puedo vivir sin ello
	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Sería bueno, pero puedo vivir sin ello
	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Sería bueno, pero puedo vivir sin ello

### Análisis de aspectos que potencian y limitan la inserción

La siguiente tabla es un ejemplo de su utilización:

	Potencian	Limitan
Características del entorno		
Características personales y competencias		

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del personal

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma de la persona usuaria

## Anexo 1.2

# Modelo de ficha para el diseño del itinerario

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre:	Apellidos:	
DNI/NIE:	Nacionalidad:	Fecha de nacimiento: ... / ... / ...
Dirección postal:		Teléfono:
Municipio y CP:		Correo electrónico:

Valoraciones realizadas:

- Entrevista de valoración                      Fecha: \_\_\_\_\_
- Otras valoraciones: \_\_\_\_\_              Fecha: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_    Fecha: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_    Fecha: \_\_\_\_\_

Plan de trabajo pactado (esquema):



Otras personas que han participado en el diseño del plan:

Nombre \_\_\_\_\_ Vínculo con la persona: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Vínculo con la persona: \_\_\_\_\_

Nombre/equipo técnico \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

Nombre/equipo técnico \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

Plan de trabajo y apoyos:

Áreas de intervención	Objetivo	Acciones del itinerario <sup>3</sup>	Indicador de resultado	Inicio-Fin periodo previsto	Apoyos, (tipo, frecuencia, intensidad y duración; quién lo presta)

Observaciones:

Próxima revisión del itinerario: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

<sup>3</sup> Incluye las acciones de defensa de la candidatura a ofertas Incorpora.

## Anexo 1.3

# Modelo de ficha para el seguimiento del itinerario<sup>4</sup>

Nombre:	Apellidos:
Resumen valoración de la persona:	

Fecha del seguimiento	... / ... / ...	... / ... / ...	... / ... / ...
Modificaciones del <i>currículum</i> laboral:			
Modificaciones del <i>currículum</i> formativo:			
Situación socioeconómica actual:			
Motivación para el trabajo:			
Expectativas:			
Nuevas competencias técnicas:			
Nuevas competencias transversales:			
Modificación en la gestión de apoyos:			
Competencias de base:			
Entorno social:			
Días trabajados los últimos 4 meses:			
Escalas o pruebas realizadas <sup>5</sup>			
1.	Puntuación:		
2.	Puntuación:		
Otros indicadores de resultado			
1.			
2.			
Remitir a comentarios de fecha	... / ... / ...	... / ... / ...	... / ... / ...
Valoración efectuada por:			

4 Se recomienda adjuntar esta ficha a la de diseño del itinerario.

5 Indicar nombre de la escala utilizada.

Observaciones:

### Ejemplo de variables a valorar<sup>6</sup>:

#### *Currículum laboral*

- Responsabilidades.
- Funciones y tareas.
- Años de experiencia.
- Tipo de empresa.
- Experiencia laboral no formal.
- Cualificación profesional.
- Condiciones laborales.
- Motivos de pérdida o cambio de empleo.
- Hábitos de afrontamiento.
- Disponibilidad para el empleo.
- Proyecto profesional.
- Construcción de la imagen profesional.
- Estilo de búsqueda de empleo.
- Disposición para el cambio.
- Expectativas y necesidades de inserción.
- Atribución de causas de desempleo.
- Movilidad

#### *Currículum formativo*

- Formación de base.
- Formación complementaria y continua.
- Titulación profesional.

#### *Entorno social*

- Relación con red social.
- Recursos disponibles.

#### *Competencias*

6 Coinciden con las exploradas en la valoración inicial.

## Anexo 1.4

### Ficha para el ajuste laboral

Marcar el grado de ajuste entre una oferta laboral<sup>7</sup> y las preferencias de las personas, según el grado de coincidencia.

Nombre:

Datos de la oferta:

Observaciones en relación a la persona		Observaciones en relación al puesto de trabajo		Ajuste entre oferta de trabajo y las preferencias y habilidades
Preferencias		Preferencias		
Vocacional <sup>8</sup>		Vocacional.		
Tipo de trabajo		Tipo de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solitario.</li> <li>▪ En equipo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solitario.</li> <li>▪ En equipo.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aire libre.</li> <li>▪ Espacios cerrados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aire libre.</li> <li>▪ Espacios cerrados.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autónomo.</li> <li>▪ Dirigido.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autónomo.</li> <li>▪ Dirigido.</li> </ul>		
Competencias adquiridas		Competencias requeridas		
Técnicas específicas:		Técnicas específicas:		
1.		1.		
2.		2.		

<sup>7</sup> Ajuste: Alto-Medio-Bajo.

<sup>8</sup> Por áreas: 1. Artística-musical. 2. Mecánico-técnica. 3. Social-relacional. 4. Científica. 5. Didáctica. 6. Físico-deportiva; 7. Lingüístico-literaria. 8. Administrativa.

Observaciones en relación a la persona		Observaciones en relación al puesto de trabajo		Ajuste entre oferta de trabajo y las preferencias y habilidades
Transversales:		Transversales:		
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		
Experiencia laboral previa (Sí/No-Años)		Experiencia laboral previa requerida		
En general:		En general:		
Específica puesto:		Específica puesto:		
Habilidades sociales adquiridas		Habilidades sociales requeridas		
1.		1.		
2.		2.		
Condiciones laborales solicitadas		Condiciones laborales ofrecidas		
Horario:		Horario:		
Sueldo:		Sueldo:		
Desplazamiento:		Desplazamiento:		
Tipo de jornada:		Tipo de jornada:		

Puesto: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

Canal de Publicación: \_\_\_\_\_

Se recomienda presentar a la oferta de trabajo:

Ficha elaborada por:

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## Anexo 1.5

# Modelo de ficha de seguimiento de procesos selectivos

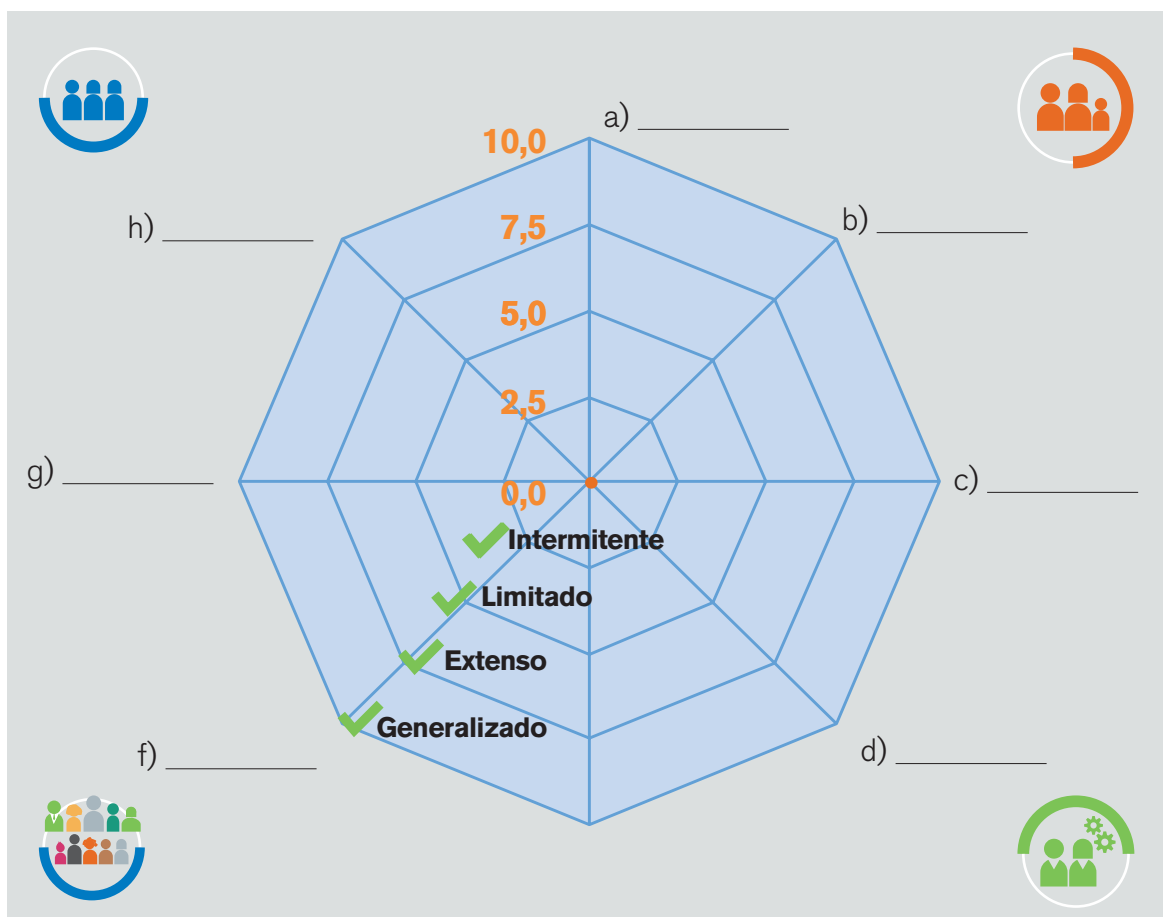
Seguimiento acciones búsqueda	
Datos de la oferta	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesto</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción: tareas, requerimientos, condiciones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publicada en</li> </ul>	
Envío CV	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fecha de envío CV</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma de entrega o envío CV</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos de contacto de la persona a la cual se envía el CV (nombre, cargo, teléfono, correo electrónico...)</li> </ul>	
Respuesta empresa	
Entrevista de selección	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fecha y hora</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lugar (dirección, oficina...)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado entrevista</li> </ul>	
Otras pruebas (especificar)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fecha, hora y lugar</li> </ul>	
Resultado	
Observaciones	

## Anexo 1.6

### Modelo de plan de apoyos adaptado al contexto laboral<sup>9</sup>

Complete los espacios en blanco en los ejes del gráfico con las áreas donde la persona necesita apoyo (puede agregar ejes si así lo cree conveniente). Sitúe en la escala de 0 a 10 la intensidad del apoyo (Puntuación del apoyo) en cada caso

(0 significa ausencia de apoyo y 10 nivel de intensidad máximo del apoyo). Luego una los puntos marcados de las intensidades en cada eje y obtenga el patrón de soportes de la persona.



<sup>9</sup> Clarke, S., Sanderson, H., & Bamber, C. (2006). Life and support Plan, *A guide for Individual Budget Pilot Sites*. U.K.: Individual Budgets Pilot Programme. Care Services Improvement Partnership. Department of Health, Office of the Deputy Prime Minister, Office for Disability Issues and the Department for Work and Pensions.

Áreas de repercusión del soporte	Descripción del soporte: (intensidad, frecuencia, duración, quien lo presta, etc.).	Fecha inicio-fin	Puntuación del apoyo
a)			
b)			
c)			
d)			
e)			
f)			
g)			
h)			

Fecha:

Elaborado por:

**Tipos de apoyo** (según la combinación de los factores frecuencia, intensidad, duración y repercusión)

*Intermitente:* el soporte se presta de manera esporádica o episódica, cuando se necesita, y poco frecuente. Con mayor o menor intensidad en alguno de los entornos, preferentemente fuera del entorno laboral.

*Limitado:* el soporte se presta ocasionalmente, de manera continuada, durante un periodo de tiempo limitado, con una fre-

cuencia regular, mayor o menor intensidad, y en alguno de los entornos, preferiblemente fuera del puesto de trabajo.

*Extenso:* el soporte se presta de manera continuada, sin límite de tiempo, con frecuencia regular o alta, bastante intensidad, y en más de un entorno, incluido el laboral.

Generalizado: el soporte se presta de manera continuada y estable, con alta frecuencia e intensidad, y en la mayoría de entornos, especialmente en el laboral.



## Anexo 1.7

### Ficha de seguimiento de inserción de personas en la empresa

EMPRESA:

Identificador de empresa:

Dirección (planta de trabajo):

Persona de contacto (RRHH):

e-mail:

Tel:

Resultado encuesta de satisfacción de la gestión de la oferta:

Acuerdos planificados:

Fecha	Acuerdos

### Seguimiento a la inserción de personas

Nombre del trabajador/a	Tipo de contrato	Fecha de incorporación	Nombre tutor/a en empresa	Nombre insertor/a	Breve descripción de apoyos	Satisfacción de la empresa



# A2

**Acompañamiento  
a la empresa**

---

## Anexo 2.1.

# Modelo de ficha de recogida de datos de empresa colaboradora

Identificador de empresa:

Motivos de interés y observaciones de la empresa:

EMPRESA:

Principales áreas de necesidad de la empresa:

Derivada desde:

Sector:

Crecimiento/Perspectivas del negocio:

Principales productos y/o servicios que ofrece:

Intereses:

Número de trabajadores:

Necesidades:

Pertenece a una asociación empresarial:

Oportunidades:

Actividad:

Convenio:  NO

Si

Nombre y cargo de la persona de contacto (RRHH):

Fecha de firma:

Teléfono:

Fax:

Nombre y cargo de la persona que firma:

e-mail:

Técnico referente de la empresa en el servicio de inserción:

Dirección postal:

Nota: Esta información se complementa con la información disponible en la plataforma *online* del Programa Incorpora.

## Anexo 2.2

### Ejemplo de plan de empresa

Entidad: Fundación Mincicopa trabaja con jóvenes en riesgo de exclusión.

#### Descripción de la Empresa:

DEMO S.A. es una empresa especializada en la venta al por menor de productos para la decoración del hogar, a través de grandes superficies.

Cifras clave:

- Más de 60 tiendas en todo el territorio del Estado.
- Tiendas de gran tamaño (entre 5.000 y 14.000 m<sup>2</sup>) situadas en Zonas empresariales fuera de los núcleos urbanos
- Su cifra de ventas global supera los 1.500 millones (2014)
- N° empleados: 8.500
- Productos: 40.000 referencias en tienda y tienda on-line
- Proveedores: preferencia por proveedores nacionales (84%)
- Cuenta con 8 tiendas en la Comunidad (en el área de influencia de la Entidad)

Otros datos cualitativos:

- Empresa en proceso de expansión
- Cuentan con un área de RSC. Centran su atención en cuestiones de sostenibilidad (del producto, residuos y provee-

dores) y ambiente laboral. En los últimos años han desarrollado acciones en el marco de la acción social en sus territorios de influencia.

- La valoración de la empresa por trabajadores y extrabajadores es buena.
- Existe mucha rotación de personal y una media de edad muy joven.
- Múltiples turnos y horarios (horario comercial extenso).
- Plantilla joven de diversa cualificación.
- Dificultades de transporte debido a la distancia y localización de las tiendas.
- Equipos directivos abiertos a colaboraciones con Entidades.
- Riesgos: los gerentes de las tiendas necesitan sensibilización e información a la hora de trabajar por las personas de nuestros servicios. Es necesaria una fuerte labor de sensibilización y de información para conseguir oportunidades para jóvenes no titulados. (ofrecer el Servicio como propuesta).
- Oportunidades: Pertenecen a un sector de actividad, el comercio, con buenas proyecciones y generación de empleo, y que ofrece puestos dentro de las cualificaciones profesionales de nuestros usuarios y para las cuales ofrecemos formación.

### **Necesidades de la Empresa**

1. Personal: el proceso de expansión requiere una dotación importante de personal en diferentes niveles de cualificación.
2. Necesidades de apoyo en el proceso de intermediación con personas que presentan dificultades de inserción.

### **Estrategia de captación**

La Fundación cuenta con un recurso de formación ocupacional para el perfil Auxiliar dependiente de comercio dirigido a jóvenes. El programa formativo incluye 200 horas de formación práctica en empresas del sector.

La estrategia de captación tiene como objetivo implicar a la empresa en el proceso

formativo de la persona mediante puestos en prácticas en sus Centros de Trabajo.

**El contacto con la empresa** requiere dos líneas:

1. Contacto con la Dirección de RSC y Comunicación: en colaboración y coordinación con la persona responsable de alianzas institucionales de la Fundación, se inicia un contacto institucional (incorporar datos de contacto)
2. Acercamiento a los Directores de las Tiendas de nuestra zona de influencia: visitas por parte del personal técnico de inserción de la entidad a los Directores/as de las Tiendas de la zona de influencia (Incorporar datos de contacto de los Centros y las personas responsables de los mismos)

## Planificación Acciones

Acción	Responsable	Periodicidad	Observaciones
Contacto departamento RSE	Responsable Alianzas	Semestral	Apertura canal de colaboración global. Seguimiento y fidelización
Realización plan de visitas a centros de trabajo y entrevistas con responsables	Servicio de Empleo: personal técnico de inserción	Mensual	
Acompañamiento y presentación alumnado	Personal técnico de inserción	Trimestral	Debe ir acompañado del Tutor o responsable de la Formación del grupo
Seguimiento prácticas	Tutor/formador	Semanal	Durante la duración de las prácticas
Evaluación Prácticas	Tutor	Intermedia Final	Mantener un canal abierto de contacto y atención.
Propuestas de colaboración para la Inserción	Personal técnico de inserción	Trimestral	Coincidiendo con fin de las Prácticas
Propuesta convenio colaboración	Personal técnico de inserción	Anual	Revisión anual de los convenios

Nota: El Plan puede transformarse de una herramienta de prospección a una de intermediación, donde se continúe volcando las acciones posteriores y sirva de herramienta para el proceso de seguimiento y evaluación.

## Seguimiento y evaluación

Criterios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Servicio cuenta con un Plan de trabajo actualizado para DEMO S.A.</li> <li>▪ El Plan está a disposición del Equipo de trabajo del Servicio</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de actividad: % Contactos realizados teniendo en cuenta contactos previstos</li> <li>▪ Indicador de rendimiento: Nº de ofertas recibidas durante los últimos 6 meses.</li> </ul>

## Anexo 2.3

# Modelo de ficha de gestión de ofertas de trabajo<sup>10</sup>

Identificador de empresa:

Identificador de oferta:

Gestión por parte de la Entidad	
Origen de la solicitud:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derivada desde:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entidad (prospección propia)</li> <li>– Coordinador de Grupo Incorpora</li> <li>– Entidad después de conocer Incorpora</li> <li>– Otros (especificar):</li> </ul> </li> <li>▪ Fecha 1ª solicitud:</li> <li>▪ Empresa:</li> <li>▪ Nombre:</li> <li>▪ Persona de Referencia: Cargo:</li> <li>▪ Modalidad preferente de contacto:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tel:</li> <li>– Fax:</li> <li>– Correo electrónico:</li> </ul> </li> <li>▪ Entidad:</li> <li>▪ Nombre:</li> <li>▪ Fecha técnico/a:</li> <li>▪ Nombre del técnico:</li> <li>▪ Fecha de cierre:</li> <li>▪ Cubrir el servicio entre entidades (Información compartida entre el Técnico de referencia y otras Entidades)</li> <li>▪ Compartir con todas las entidades Incorpora SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Compartir con las siguientes entidades:o</li> <li>▪ Enviar CV de candidatos/as a técnico/a vía e-mail SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Otros:</li> </ul>	

<sup>10</sup> Información que se refleja en la plataforma del Programa Incorpora.



**Perfil solicitado**

Condiciones:

- Denominación del puesto de trabajo:
- Funciones y tareas detalladas:
  
- Ubicación/Municipio del puesto de trabajo:
- Horario/turno:
- Tipo de contrato y duración:
- Retribución:
- Fecha de incorporación:

**Requisitos y preferencias**

- Certificado de discapacidad SI  NO
- Formación:
- Experiencia:
- Idiomas:
- Acceso/ adaptabilidad:
  - No Barreras Acceso edificio
  - No Barreras dentro del Edificio
  - Dispone de servicios adaptados
  - No accesible
  - Otros: (especificar):
  
- Habilidades personales, técnicas y sociales:

Resultados esperado con la incorporación de la persona en el puesto de trabajo.

### Gestión

- Número de candidatos/as propuestos (CV presentados):
- Número de candidatos/as entrevistados:
- Número de candidatos/as seleccionados:
- Cierre de la oferta:
  - Cubierta por las personas que participan en el programa
  - No se presentan personas para el puesto
  - No se ha encontrado el perfil por falta de formación
  - No se ha encontrado el perfil por falta de experiencia
  - No por desacuerdo con las condiciones
  - No por falta de accesibilidad
  - Otros (especificar):
  - La empresa cubre la oferta por otros medios.
  - Otros: Cuáles:

Fecha cierre de la oferta:

### Inserción

- Colectivo:
- Sexo:
- Tipo de contrato: \_\_\_\_\_
- Duración del contrato
  - 0-1 meses:
  - 1-6 meses:
  - 6-12 meses;
  - >12 meses;
  - Indefinido
- Entidad del trabajador/a

### Acompañamiento post-inserción

- Técnico/a referente empresa:
- Tutor trabajador/a:
- Otros apoyos:
- Frecuencia de contactos previstos:
- Observaciones:
  
- No supera periodo de prueba
  - Por falta de formación
  - Por falta de experiencia
  - Por falta de hábitos
  - Otros (especificar con observaciones):



# A3

**Organización  
y mejora de  
la calidad**

---

## **Anexo 3.1**

# **Ejemplo de Guión para el Diseño de un plan de calidad**

1. Introducción, justificación y marco general.
2. Diseño del plan de calidad
  - 2.1. Diagnóstico de situación y evaluación del entorno. Incluye acciones de identificación de oportunidades de mejora fruto del análisis realizado.
  - 2.2. Modelo del Plan de Calidad. Incluye la descripción del marco de referencia y metodología de mejora que se desea seguir.
  - 2.3. Marco estratégico. Definición de la Misión, visión, política de calidad y líneas estratégicas del futuro plan de calidad.
  - 2.4. Objetivos generales y específicos
  - 2.5. Propuesta de acciones, especificando responsables y cronograma
  - 2.5. Estructura organizativa y de funcionamiento del Plan de Calidad
  - 2.6. Agentes y responsabilidades
  - 2.7. Estrategia de implementación y de cambio
  - 2.8. Planificación del seguimiento y evaluación del plan
  - 2.9. Diseño de indicadores del Plan de calidad
3. Presentación de resultados del Plan
  - 3.1. Acciones llevadas a cabo.
  - 3.2 Presentación resultados evaluación de indicadores y análisis de su evolución (Comparación).
  - 3.3. Análisis de la estrategia de cambio utilizada. Análisis de Barreras y facilitadores en el despliegue del Plan de calidad.
  - 3.4. Propuestas de mejora para introducir en el Plan de calidad.
4. Discusión y comentarios finales
5. Bibliografía
6. Anexos









Los papeles utilizados en esta publicación son: xxxx xxxx estucado mate de  $135\text{gr/m}^3$ , para el interior y xxx xxxx de  $300\text{gr/m}^3$  para la cubierta, del fabricante xxxxx. Ambos PEFC-00-00-00000 PEFC 100% certificado. Tienen su origen en bosques generados de manera sostenible y disponen de un certificado de cadena de custodia de la producción del papel.

“Procedente de bosques gestionados de forma sostenible – para más información: [www.pefc.org](http://www.pefc.org)”

**incorpora**  
de "la Caixa"

× × × × × **AVEDIS**  
× × × × × **DONABEDIAN**  
× × × × × **INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB**



[www.incorpora.org](http://www.incorpora.org)



**Obra Social "la Caixa"**