



Modelos de acompañamiento para la inserción. Una experiencia transnacional.

Colección: "Territorio y políticas sociales"
Serie: Estudios e investigaciones.



PACTEM NORD
CONSORCIO PARA LA
CREACIÓN DE EMPLEO

*Itinerarios de inserción desde
la perspectiva del trabajo en red.
Instrumentos y metodología.*

Modelos de acompañamiento para la inserción.

Una experiencia transnacional

Edita

*Consortio Pactem Nord
C/ Virgen de los Desamparados, nº 26
46100 Burjassot, Valencia
pactem@consorci.info*

Dirección técnica y coordinación de publicaciones

*José Antonio Navarro
Cristina Millán
Asensi Cabo
Manuel Monje
Pedro Romero*

Autores/as / Equipo de redacción

*Olga Serrano
Ana Hernández*

Imprime

*Grafo Impresores, S.L.
Tel. 96 390 23 23*

Depósito Legal:

V - 1884 - 2008

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Presentación.	7
2. Contextualización del <i>jobcoaching</i> :	
a. El <i>jobcoaching</i> en el Proyecto Àgora Nord.	8
b. El <i>jobcoaching</i> en el Proyecto Transnacional Tinklas.	9
3. Cuadro comparativo de la metodología <i>jobcoaching</i> en los diferentes integrantes del Proyecto Transnacional.	11
4. Conclusiones	40
5. Anexos:	
a. Acrónimos.	42
b. Breve descripción de los proyectos participantes en el grupo temático <i>jobcoaching</i> .	44

1. Presentación

La Iniciativa Comunitaria Equal ha permitido la experimentación de nuevas formas, metodologías y mecanismos de lucha contra toda clase de discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo, desde una perspectiva transnacional, pero actuando de manera directa en el entorno inmediato.

Esto ha implicado que todos los proyectos al amparo de esta Iniciativa hayan tenido un componente importante de cooperación entre entidades locales pero también entre entidades europeas que comparten una misma visión y misión respecto a cómo afrontar este reto de luchar contra toda clase de discriminación laboral.

En este sentido el Proyecto Transnacional Tinklas se diseñó teniendo en cuenta las directrices generales de la IIª Convocatoria Equal, como una vía para, por una parte, comprender mejor las formas de discriminación, desigualdad y exclusión existentes en el mercado de trabajo, y por otra, para diseñar y perfeccionar estrategias y acciones teniendo en cuenta las experiencias llevadas a cabo por otros proyectos europeos que enriquecieran nuestra actuación directa en la comarca.

En esta cooperación transnacional hemos participado cuatro proyectos europeos de Bélgica, Francia, Lituania y España, abordando tres temáticas diferentes atendiendo a los intereses y necesidades de las diversas entidades integrantes como es la gestión de redes, la igualdad de oportunidades y el *jobcoaching*.

Lo que se recoge en este documento es la experiencia de trabajo desarrollado por los integrantes del grupo temático de la metodología del *jobcoaching* en cada territorio, información que se ha recogido a través de un cuadro comparativo de los diferentes elementos que integran esta metodología con el objetivo de poder visualizar de manera clara cómo se entiende en cada una de las entidades.

Decir por último que nuestro proyecto nacional, Àgora Nord, se ha visto enriquecido por el debate suscitado en cada uno de los seminarios de trabajo acerca de la metodología del *jobcoaching* y por la posibilidad de experimentarlo en nuestro quehacer diario. De esta manera, hemos tenido la posibilidad de conjugar simultáneamente la investigación con la experimentación práctica, principio fundamental que impregna la Iniciativa Comunitaria Equal.

2. Contextualización del jobcoaching:

a. El *jobcoaching* en el proyecto Àgora Nord.

Una de las premisas que sirven de base al proyecto ÀGORA NORD es la importancia de desarrollar sistemas personalizados de acompañamiento en el proceso de inserción, que impliquen tanto una actuación directa sobre la persona beneficiaria como sobre la empresa vista como generadora de empleo y, en última instancia, sobre el territorio como sistema que aglutina una serie de identidades colectivas que interactúan para la consecución de unos beneficios individuales pero, sobre todo, unos beneficios colectivos que aportan bienestar a la comunidad en general.

Desde esta perspectiva de trabajo surge el proyecto como una herramienta de dinamización que busca desarrollar, por una parte, un empoderamiento personal, es decir, la capacitación de las personas participantes del programa, y por otra, el fortalecimiento territorial, a través de la puesta en marcha de estrategias de concertación permanente entre los agentes pertenecientes a la comarca.

En este contexto el modelo de intervención por el que se apuesta está basado en una metodología eminentemente participativa y comprometida con la búsqueda de una transformación del entorno inmediato favoreciendo un desarrollo comarcal que busque una redistribución equitativa de los recursos existentes; sólo así el colectivo objeto de nuestra atención podrá involucrarse en un proceso de inserción elegido libremente.

Es entonces, cuando el acompañamiento o "*jobcoaching*", se convierte en un eje transversal que impregna cada una de nuestras actuaciones en los diferentes ámbitos y escalas de participación en el proyecto, siendo además el camino por el que el empoderamiento se materializa en un compromiso social de la ciudadanía con el territorio en el que está integrada.

Es por todo esto por lo que el acompañamiento se plantea como un propósito filosófico que va a orientar el trabajo cotidiano del equipo de profesionales que conforman el proyecto ÀGORA NORD desde los diferentes quehaceres y niveles de responsabilidad.

Así pues, se van a ver afectados por este propósito tanto el trabajo del equipo técnico de base integrado por los/las mediadores sociolaborales y por los/las técnicos de inserción y fomento empresarial (TIFE), como el equipo directivo del proyecto que será el encargado de consolidar la propuesta metodológica que desde el proyecto se ha propuesto.

b. El *jobcoaching* en el proyecto transnacional Tinklas.

El proyecto transnacional TINKLAS surge del interés compartido de los miembros de las Agrupaciones de Desarrollo de España, Francia, Bélgica y Lituania, por abordar y superar las dificultades existentes de acceso al empleo vinculadas a territorios con zonas deprimidas económica y socialmente, donde las intervenciones de apoyo al empleo se encuentran con barreras especiales en ámbitos como la formación, cultura y nivel de vida, así como a personas desfavorecidas y en situación o riesgo de exclusión social.

Con el objeto de integrar los intereses y necesidades de todos los socios transnacionales, se establecieron tres líneas de trabajo para complementar y enriquecer aún más si cabe, los diferentes proyectos nacionales, éstas eran:

Línea 1. Gestión de redes: Empowerment territorial y cooperación institucional.

Línea 2. Igualdad de Oportunidades

Línea 3. Jobcoaching

Este documento versa sobre la línea 3 de trabajo, en la que se marcaron los siguientes objetivos:

- Desarrollo y mejora de metodologías de acompañamiento en la búsqueda y en el mantenimiento de un puesto de trabajo
- Análisis de buenas prácticas en la formación en el puesto de trabajo

Siempre sin olvidar que la colaboración transnacional aporta un valor añadido para la estrategia y los resultados previstos en cada uno de los proyectos participantes, lo que permite reflexionar sobre metodologías utilizadas y las acciones realizadas a nivel nacional y posibilita, además, la comparación de los contextos y recursos utilizados en cada país en entornos y colectivos similares, potenciando por tanto la transferibilidad de metodologías y experiencias de trabajo.

En última instancia, el trabajo transnacional posibilita la elaboración conjunta de materiales, técnicas y metodologías de intervención y comparación de los resultados de su aplicación en diferentes contextos.

Desde este grupo temático se estableció un programa de trabajo a desarrollar en torno a cuatro encuentros o seminarios programados:

Noviembre 2005, Burjassot, España

Mayo 2006, Vilnius, Lituania

Noviembre 2006, Charleroi, Bélgica

Marzo 2007, Bonneville, Francia

En base al trabajo y las aportaciones de los participantes de la línea de trabajo *jobcoaching*, Francia (FR), Bélgica (BE) y España (ES), se puso en marcha la elaboración de un trabajo o producto final, confeccionado principalmente en base a la metodología de trabajo del *jobcoaching* y la figura del *jobcoacher* (las funciones que desarrolla y el papel que representa en cada uno de los países).

Este documento se ha redactado a partir de la experiencia y la sistematización de los diferentes socios transnacionales: Francia, Bélgica y España.

Tomando las ideas esenciales de cada uno de los documentos propuestos por los socios del proyecto (a menudo bajo títulos y órdenes diferentes), se presenta un resumen en forma de cuadro comparativo¹ donde se expone de manera sintetizada la metodología de cada socio a partir de las reflexiones generadas y trabajadas en los encuentros, que se presenta siguiendo los siguientes apartados:

ESPAÑA	BÉLGICA	FRANCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organismos que utilizan el <i>jobcoaching</i>. 2. Definiciones. 3. Personas beneficiarias. 4. Acceso y mantenimiento en el empleo. 5. Triangulación. 6. Acompañamiento individual personalizado. 7. Medidas dirigidas a actuar sobre la gestión de los recursos humanos. 8. Contrato o convenio entre el <i>jobcoacher</i> y sus clientes. 9. Refuerzo de la autonomía de los dos clientes del <i>jobcoacher</i> (la empresa y la persona en inserción). 10. Etapas y desarrollo del <i>jobcoaching</i>. 11. La dimensión de género en el proceso de <i>jobcoaching</i>. 12. Prospección/oferta de servicio dirigido a las personas en inserción. 13. Prospección/empresas. 14. La precontratación/persona en inserción. 15. La precontratación/empresa. 16. Ajuste oferta/demanda. 17. La contratación. 18. La post-contratación (seguimiento) 19. Duración del seguimiento. 20. Complementariedad con otros servicios. 21. Breve descripción del trabajo del <i>jobcoacher</i>. 22. Actividades con las personas en inserción. 23. Actividades con las empresas. 24. Actividades en el entorno/contexto. 25. Competencias asociadas a las actividades. 26. Evaluación. 27. Beneficios del <i>jobcoaching</i> 		

1) Se ha optado por este método con el objetivo de poner de manifiesto la riqueza de las diferencias, a veces importantes, de la comprensión y aplicación de la metodología *jobcoaching*.

3. Cuadro comparativo de la metodología *jobcoaching* en los diferentes integrantes del proyecto transnacional.

ORGANISMOS QUE UTILIZAN EL JOB COACHING

España

El Proyecto ÀGORA NORD ha sido una de las acciones más relevantes puestas en marcha por el Pacto territorial para la creación de empleo PACTEM NORD, que está integrado por **trece ayuntamientos** de la comarca de l´Horta Nord y **cuatro entidades sin ánimo de lucro**.

El proyecto AGORA NORD desarrolla **sistemas personalizados de acompañamiento** en el proceso de inserción, que implican tanto una actuación directa **sobre la persona beneficiaria, sobre la empresa** como generadora de empleo y sobre **el territorio** como sistema que aglutina una serie de identidades colectivas que interactúan para la consecución de unos beneficios individuales pero, sobre todo, unos beneficios colectivos que aportan bienestar a la comunidad en general.

Los equipos profesionales están formados por Mediadores Sociolaborales y Técnicos de Inserción y Fomento empresarial. El proyecto ÀGORA NORD desarrolla:

- Itinerarios individualizados** de inserción social y laboral a las personas desempleadas en situación de fragilidad, vulnerabilidad o exclusión social desde diciembre de 2005 hasta junio 2007 (*empowerment* personal).
- Sistemas de trabajo con las empresas** a través de I+A+I (intermediación + acompañamiento + inserción)
- Consolidación de la **red de cooperación** entre los **recursos territoriales** para la atención a las personas desempleadas y para la gestión de ofertas de empleo (*empowerment* territorial).

Bélgica

El proyecto EQUAL REJOINS se ha desarrollado desde abril 2005 a marzo 2007, reuniendo a diferentes organismos de inserción que utilizaban el *jobcoaching* en la Región Walona. El proyecto tenía como objetivo fundamental, el capitalizar las competencias metodológicas y prácticas de los socios.

Con la realización de la **Guía metodológica**, la **Red por el *jobcoaching* de la Inserción sociolaboral**, más conocida bajo el acrónimo de REJOINS, prueba que ha cumplido su cometido y ha aplicado con éxito los principios de la Iniciativa EQUAL.

REJOINS ha supuesto la experimentación de una metodología a transferir a los organismos de inserción que trabajan con personas que presentan especiales dificultades, además ha permitido establecer una serie de claves que delimitan al ***jobcoaching*** como un **método** que pretende conducir a la **consecución y mantenimiento del empleo** de este tipo de personas calificadas como "de difícil inserción".

La Guía constituye un documento de referencia de gran calidad tanto teórica como práctica. En la misma se encuentra una **definición de *jobcoaching***, una **descripción etapa por etapa del proceso**, un **perfil del *jobcoacher***, **herramientas de trabajo** prácticas, y también se incluyen **buenas prácticas**..

Francia

En el marco de la descentralización de las políticas de formación, inserción y empleo, las Casas del Empleo y los PLIES son herramientas para dar coherencia a las intervenciones públicas para el empleo en sus territorios.

Los PLIES "**Planes Locales para la Inserción y el Empleo**", son muy conocidos por su dinámica de acompañamiento individualizado hacia el empleo de las personas más desfavorecidas, siendo el objeto de atención de las Casas del Empleo.

LOS PLIES creados por iniciativa de las Colectividades Locales y Establecimientos Públicos de Cooperación Intermunicipal, son la **traducción estratégica y operativa de las políticas de inserción y de empleo en un territorio**. Se crean "**a medida**" a partir de un diagnóstico y de un proyecto compartido entre el conjunto de los **agentes políticos, institucionales, sociales y económicos** que trabajan para la inserción y el empleo **en el territorio**. No todas las Casas del Empleo desarrollan un PLIE.

La Casa del Empleo se caracteriza también por la cooperación de los agentes en el territorio y por la capacidad de observación y gestión territorializada de los recursos humanos. Finalmente, en el acompañamiento de los colectivos en dificultad desarrollado por el PLIE, los "**contratos subvencionados**" pueden constituir etapas pertinentes que asocian empleo y oportunidad de formación para posibilitar el acceso al **empleo estable** de las personas beneficiarias.

En los 3 países, el proyecto REJOINS reunió a responsables de la puesta en marcha de políticas locales/regionales de inserción; muy especialmente orientadas hacia colectivos excluidos del mercado laboral; en un espíritu colectivo y territorial de desarrollo económico, social y de bienestar.

DEFINICIONES

España

Se considera el *jobcoaching* como el proceso de emparejar (a través de un itinerario con la persona y empresa) lo más armoniosamente posible “un trabajador/a” y “un puesto de trabajo” para que la empresa y el trabajador/a obtengan el máximo de beneficios posibles a largo plazo. Sin acompañamiento no es posible realizar intermediación laboral con colectivos en riesgo de exclusión para su inserción sociolaboral y para el mantenimiento del puesto de trabajo. El *jobcoaching* representa un eje transversal en todos los ámbitos de actuación. Presenta un carácter continuo, flexible y adaptado a los sujetos, empresas y territorios. Se trata de un puente facilitador del tránsito del estado pasivo a la adquisición de un compromiso intrapersonal activo, pero también, de identidad colectiva y de sentido de pertenencia al territorio en el que se interactúa.

Finalidad:

Facilitar el acceso o la reincorporación al mercado de trabajo y el mantenimiento de un puesto a las personas que sufren especiales dificultades de inserción.

Bélgica

El *jobcoaching* es un acompañamiento hacia el empleo y mantenimiento del mismo con personas que buscan una inserción laboral, unido a un acompañamiento de sus empleadores, con el objetivo de establecer y mantener una colaboración satisfactoria entre las dos y para las dos partes.

El *jobcoaching* es un tipo de acompañamiento específico e innovador que exige una profesionalidad alta, tanto por parte de los *jobcoacher* como por parte de las organizaciones donde éstos trabajan.

El *jobcoaching* aspira a:

- Reforzar la autonomía de las personas acompañadas en su inserción.
- Mejorar la capacidad de las empresas acompañadas para integrar de forma estable a estas personas.

El *jobcoaching* se limita en el tiempo

El acompañamiento se centra en la actividad profesional y, si es necesario, considera también las actuaciones que deben tomarse en el ámbito personal o familiar para hacer posible la actividad laboral.

Francia

El término *jobcoaching* en sí no aparece en los documentos franceses. Después de años y de textos administrativos, los términos “acompañamiento” y “referente” han sido los que se han impuesto. Es por lo tanto difícil su sustitución por éste término.

En la práctica el *jobcoaching* es: el “acompañamiento” realizado por “referentes” encargados al mismo tiempo de hacer el diseño de los proyectos de inserción profesional y ofrecer incluso un seguimiento durante los primeros 6 meses del CDI o CDD largo.

Finalidad:

Permitir el acceso a un empleo estable, suprimir las barreras existentes y fomentar el mantenimiento en el mismo, de las personas que tienen dificultades especiales para acceder a un trabajo, utilizando para ello el desarrollo de un itinerario de inserción profesional adaptado y el **acompañamiento continuado en este itinerario**, pasando por el desarrollo de las capacidades de autonomía y de las competencias del beneficiario/a.

Aunque los términos difieren, el “jobcoaching” es interpretado por cada socio como una metodología de acompañamiento hacia y en el empleo. El jobcoaching se basa en la creación de estrechos vínculos entre 3 ámbitos: Empresas – Desempleados - Organismos de Inserción.

PERSONAS BENEFICIARIAS

España

- Colectivos de **personas** más desfavorecidas, sin olvidar las actuaciones preventivas dirigidas a personas que estén en riesgo de exclusión social: población gitana, familias monoparentales, personas paradas de larga duración, trabajadores/as no cualificados, mujeres, jóvenes, mayores de 45 años, personas extranjeras, inmigrantes y refugiados, personas con discapacidad, población sin techo, drogodependientes, población penitenciaria y ex-reclusa, perceptores de rentas mínimas.

- **Empresas:** como entidades generadoras de empleo y, en última instancia, el territorio como sistema que aglutina una serie de identidades colectivas.

- **Agentes del territorio:** Agora Nord es la consolidación de una red de cooperación entre los recursos territoriales para la atención a las personas desempleadas y para la gestión de ofertas de empleo.

Bélgica

- **Personas en búsqueda de empleo:**

Las personas a quienes se dirige el *jobcoaching* son mujeres y hombres alejados del mercado laboral durante más o menos tiempo por distintas razones. Algunas de estas personas presentan características particulares - a veces acumuladas - que complican su inserción laboral como es: escasa cualificación profesional, discapacidad, problemas con la justicia, responsabilidades familiares (a veces monoparentales), origen extranjero (nuevos inmigrantes o no), edad...etc.

- **Empresas:**

El *jobcoaching* se dirige con éxito a empresas de cualquier tamaño y de cualquier sector, ofreciendo, primordialmente, puestos de calidad.

Francia

- **Personas en búsqueda de empleo (prioritariamente el público de los PLIES):** Personas en dificultad, cualquiera que sea su estatus:

- Los beneficiarios del RMI
- Parados de larga duración
- Jóvenes excluidos poco o nada cualificados
- Los trabajadores discapacitados
- Mayores de 45 años
- Poblaciones de origen extranjero

- **Empresas:**

El *jobcoaching* se dirige prioritariamente a las empresas, asociaciones, colectividades territoriales...de cualquier tamaño y de cualquier sector, ofreciendo primordialmente, puestos de calidad.

- **Socios:**

- Los empleadores.
- Los financiadores.
- Los técnicos cooperantes.

Entre los públicos interesados, los más importantes (citados por todos los socios) son: los desempleado/ass excluidos del mercado laboral, las empresas de cualquier tamaño y sector. El jobcoacher desempeña un papel de catalizador.

ACCESO Y MANTENIMIENTO EN EL EMPLEO

España

Una de las fases más importantes del programa, es el acompañamiento después de la inserción y, sobretudo, en el mantenimiento del empleo.

Nuestros usuarios/as tienen dificultades no sólo en encontrar trabajo sino también en mantenerlo. Después de la inserción a través del acompañamiento, se llevarán a cabo actuaciones, dirigidas a la empresa y al usuario/a, tantas como se crea conveniente para cada caso particular.

El Mediador/a Sociolaboral asegurará:

- Un desarrollo adecuado del proceso de adaptación al puesto de trabajo: asistencia, puntualidad, cuidado de la imagen, adquisición de las normas vigentes en la empresa, etc.
- Continuidad en la empresa.
- Buena relación con compañeros/as y superiores.
- Prevenir e intervenir ante cualquier incidencia.

El Técnico/a de Inserción y Fomento empresarial se cerciorará de:

- Que se cumplan las condiciones pactadas por el programa con la empresa (tipo de contrato, salario, horario...).
- Prevenir e intervenir ante cualquier incidencia.

Bélgica

El *jobcoaching* se realiza no solamente de forma previa al empleo, sino también en el momento de la contratación, en la fase de incorporación en la empresa y en el seguimiento en el empleo. El objetivo no es simplemente que un/a solicitante de empleo acceda a un puesto. El objetivo es que una oferta y una demanda de empleo converjan de manera óptima, para que la persona en inserción se integre en la organización de forma satisfactoria tanto para sí misma como para el empresario/a y que dicho empleo sea duradero.

Indicadores que ponen de manifiesto que la persona se integra en el empleo:

- Asiste regularmente al trabajo, respeta los horarios, respeta las normas...
- Participa en el equipo.
- Sabe comunicarse con sus superiores.
- Realiza las tareas que le corresponden correctamente y en los plazos marcados.
- Manifiesta que se siente bien en su puesto.

Indicadores que ponen de manifiesto que el empresario/a se interesa por el mantenimiento en el empleo:

- Manifiesta su satisfacción (a la persona o al *jobcoacher*).
- Acepta adaptaciones de las condiciones de trabajo.
- Renueva un contrato temporal.
- Transforma un contrato temporal en contrato duradero.
- Vuelve a contactar con el *jobcoacher* para otro puesto.

Francia

El objetivo general (o meta) del proyecto de "itinerario de inserción profesional" consiste en acceder al empleo duradero deseado por el beneficiario/a, con un CDD de más de 6 meses o un CDI.

Seguimiento asegurado por el dispositivo con métodos desarrollados (IOD - PADE):

- Con el tiempo dedicado a cada persona en relación con su caso.
- Desde la cercanía.
- El seguimiento regular en la empresa garantizado durante los primeros 6 meses de contrato de trabajo.

Este seguimiento permite:

- evaluar la calidad del trabajo efectuado.
- evaluar los progresos del trabajador/a en términos de incorporación al puesto.
- asegurarse de la adecuación al puesto a través de los recursos utilizados por la empresa (organización del trabajo, entorno laboral).
- aportar soluciones rápidas y concretas en caso de incidencias, tomando en cuenta a los otros compañeros.
- ponerse de acuerdo sobre objetivos comunes que tienen como meta el éxito y la fidelización del nuevo trabajador/a.

Esencialmente, la metodología del "jobcoaching" abarca desde la búsqueda de empleo (previa a la inserción) hasta el seguimiento en el empleo (post-inserción).

TRIANGULACIÓN

España

La triangulación no se da con un solo *jobcoacher*, la relación entre el trabajador y la empresa está bajo la responsabilidad de un **equipo de profesionales** de diferentes disciplinas que **aplicará la metodología del *jobcoaching***:

- Los **Mediadores Sociolaborales (MSL)** **acompañan a la persona** a lo largo de todo el itinerario individualizado.

- Los **Técnicos de Inserción y Fomento Empresarial (TIFE)** **acompañan a las empresas** y llevan a cabo el seguimiento de todo el proceso de inserción a través de I+A+I.

Ambos profesionales trabajan de manera coordinada **complementándose** en su actuación diaria.

Bélgica

El *jobcoacher* es un participante externo a la empresa. **No es ni el representante de la persona en inserción, ni el representante del empresario.**

Su presencia permite reconducir la relación entre el trabajador (potencial) y el empresario de la lógica binaria que resulta a menudo desfavorable para las personas en búsqueda de empleo.

En caso de rechazo del seguimiento en el empleo por parte del empresario o por el trabajador, el *jobcoacher*, practica el seguimiento con quien lo acepta.

Si el empresario no quiere participar en el seguimiento, el *jobcoacher* realiza el seguimiento sólo al trabajador **durante las horas de trabajo o fuera de ellas.**

Francia

Las PLIES organizan itinerarios de inserción laboral, orientados hacia el empleo, asociados a un **acompañamiento "muy reforzado"** a lo largo del proyecto.

En general el referente es la "interfase" **entre el beneficiario, los técnicos y los empresarios.**

El referente garantiza el establecimiento de la relación del beneficiario con los empresarios durante el proyecto. (Esta función puede ser delegada pero el **referente sigue siendo el garante**).

Se observa una diferencia importante entre los socios:

- **BÉLGICA:** el *jobcoacher* (una persona física) es el "manager del proceso" y gestiona todos los recursos territoriales y otros disponibles para conseguir la inserción y el mantenimiento en el empleo.

- **FRANCIA:** los PLIES organizan un acompañamiento muy reforzado y delegan al "referente" tareas precisas. La Comisión de autorización emite su criterio respecto a la aceptación del beneficiario y/o de la empresa.

- **ESPAÑA:** un equipo de profesionales de distintas disciplinas aplica la metodología del "jobcoaching".

ACOMPañAMIENTO INDIVIDUAL PERSONALIZADO

España

- Los Mediadores y los Técnicos de Inserción Empresarial aseguran una **orientación y un acompañamiento personalizado**.
- Se trata de una **acción transversal** que impregna el trabajo en los diferentes ámbitos de actuación.
- Presenta un **carácter continuo**: el acompañamiento empieza desde el primer contacto con la persona hasta que finaliza al concluir los objetivos marcados y perseguidos durante todo el proceso.

Su **duración** es **variable y flexible**, adaptando siempre la intensidad o grado de profundización y las modalidades del acompañamiento, a los **perfiles** de las **personas** y a las **características** de las **empresas**.

Bélgica

El *jobcoaching* ofrece a las personas en inserción un **acompañamiento individual personalizado** de su proyecto profesional y la conciliación de éste con su entorno personal y familiar y con sus competencias.

Este acompañamiento permite una rápida incorporación a un puesto y facilita el manejo de dificultades que eventualmente podrían surgir.

El método y el proceso del acompañamiento son formalmente muy precisos. Por el contrario, **el contenido de éstos varía en función de cada persona y en función de cada empresa**.

Se pueden incluir dinámicas grupales si se considera oportuno y procede, en los itinerarios de las personas acompañadas.

Francia

Las PLIES ofrecen un **acompañamiento** que tiene las siguientes **características**:

1. Consideración de la **persona** en su **globalidad**.
2. **Personalización** e **individualización** del servicio.
3. Movilización de **medidas** y **dispositivos** en derecho común adoptados con **coherencia**.
4. Servicio "**de ingeniería financiera**" integrado.
5. Movilización de **acciones** y **medios suplementarios** para responder a las necesidades específicas del beneficiario.

Los especialistas que ejercen esta función de acompañamiento garantizan varios propósitos: Co-construir **el proyecto "a medida"** del **beneficiario**, y adaptarlo a las necesidades y a las oportunidades de acuerdo a su evolución.

Todos los socios convergen en definir el jobcoaching como un método de acompañamiento (muy) personalizado.

El beneficiario es tratado como una persona en su globalidad.

MEDIDAS DIRIGIDAS A ACTUAR SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

España

A través de la realización de **sistemas de trabajo** con las empresas y el **acompañamiento continuado** en los procesos de captación, selección y adaptación, conseguimos:

1. Sensibilizar sobre la **Responsabilidad Social Corporativa** en el contexto de la contratación de las personas vulnerables o en situación o riesgo de exclusión.
2. Detectar las **necesidades y demandas** que presenta la empresa en materia de **recursos humanos**.
3. Ofrecer **formación** en **empresa** a medida dentro de la empresa, adaptada a sus necesidades y demandas, como herramienta de formación y de selección de personal.
4. Establecer un **vínculo directo** que cree un clima de confianza favorable a la implicación de la **empresa** en el programa.
5. **Inserción de colectivos vulnerables**.
6. Asegurar el **acompañamiento** a la **empresa** durante el periodo de adaptación y mantenimiento del puesto de trabajo.

Bélgica

El *jobcoacher* realiza la **prospección de empresas** buscando ofertas que puedan ser cubiertas por las personas desempleadas que él acompaña. Recoge el máximo de información pertinente que le permitirá captar las necesidades y recursos de cada empresa y **adaptar**, en consecuencia, **cada oferta**.

Como mínimo, el servicio propuesto consiste en **ayudar a la empresa a contratar e integrar a una persona** en inserción (ayuda a la selección, información sobre las ayudas a la contratación disponibles en un caso particular, ayuda para la recepción y la incorporación de la persona contratada, ayuda a la resolución de posibles dificultades...).

Pero el *jobcoaching* puede llegar **además** hasta ofrecer a las empresas que contratan una(s) persona(s) de su bolsa y un **apoyo a medida** en la **gestión del personal** perteneciente a **este grupo** (análisis de los puestos que deben cubrirse y de las competencias requeridas, trámites de contratación, información sobre las ayudas a la contratación, proceso de acogida e integración de los nuevos colaboradores, estudio de ventajas susceptibles de facilitar la vida de los miembros del personal y de mejorar el clima laboral y la productividad...).

Francia

Los PLIES presentan en “paquete” una “**oferta de servicios globales**”. “**Contrato de confianza con servicio de garantía (post-venta)**”.

Los PLIES han elaborado una **oferta de servicios** para los **empleadores**. Esta oferta de servicios incluye una **asistencia** a la **contratación** y a la integración en la empresa con un **seguimiento** en el empleo. Una de sus claves es la de tener un exhaustivo **conocimiento** de sus **beneficiarios** y poder, por lo tanto, insertarlos de forma ajustada en los puestos de trabajo.

En caso necesario los PLIES pueden “**acompañar**” a los empleadores con necesidad de personal: apoyo en el análisis de puestos: análisis de necesidades, definición de puestos, redacción de fichas técnicas de los puestos, preselección y acompañamiento del empresario en la incorporación del trabajador.

Las empresas aprecian mucho el hecho de tener una “**persona-recurso**”, reactiva, que conozca bien a los candidatos y que pueda prepararlos “a medida” para el puesto en cuestión y llevar un seguimiento tras la contratación para **regular** los **problemas** ocasionales que **no** sean de **carácter** estrictamente **laboral**.

La metodología del jobcoaching quiere ser (yendo más lejos) también una herramienta para toda empresa. “Una GRH disponible, de calidad y gratuita”.

CONTRATO O CONVENIO ENTRE EL *JOB*COACHER Y SUS CLIENTES

España

Compromiso de participación: acuerdo donde se formalizan los derechos y obligaciones tanto del usuario como del mediador sociolaboral. Ambas partes se comprometen a llevar a cabo las acciones necesarias para el correcto desarrollo del itinerario de inserción y se explicitan los objetivos concretos.

Se firman **convenios de colaboración** con la empresa **en los casos en los que se lleva a cabo un proceso de "formación en empresa"**. En éstos se explicita el compromiso de contratación tras el proceso formativo. El *jobcoaching* o acompañamiento garantiza que se cumplan con las condiciones laborales pactadas con el empresario (sueldo, horario o duración del contrato).

Bélgica

Al margen de que se inscriba o no en un contrato administrativo, el *jobcoaching* se basa en un **contrato operativo** entre el *jobcoacher* y sus **clientes** (el empresario y el trabajador). Este contrato operativo permite clarificar la relación entre las partes involucradas y también los contratos preexistentes o concomitantes (contrato entre el *jobcoacher* y su organización, contrato entre la persona en inserción y una instancia de control, contrato entre el empresario y la persona en inserción que él emplea, etc). Al definir las responsabilidades de cada uno, disminuye la pasividad y crea un clima de sana colaboración. El "contrato" es revisado regularmente y se va adaptando en función del proceso del *jobcoaching*.

Francia

Las obligaciones del beneficiario:

1. **Firmar un contrato de compromiso**
2. Ir a las entrevistas.
3. Estar disponible para realizar las acciones.
4. Proseguir su búsqueda de empleo.
5. Tener al referente informado.

El empresario y el PLIE firman un convenio individualizado, este acuerdo hace referencia a los objetivos y al contenido de la acción, las obligaciones del empresario, las del PLIE y la financiación.

De una manera u otra el jobcoacher intenta formalizar o comprometer a las dos partes en el cumplimiento de sus obligaciones.

REFUERZO DE LA AUTONOMÍA DE LOS DOS CLIENTES DEL *JOB*COACHER (LA EMPRESA Y LA PERSONA EN INSERCIÓN)

España

Desarrollo de **capacidades** personales y profesionales principalmente en la solución de los problemas y la toma de decisiones.

Objetivos:

- Fomentar la **autonomía** para que las personas gestionen su propio proceso de inserción y para desenvolverse en el entorno laboral y social.
- Reforzar la **seguridad y autoconfianza** que facilite el acceso y la superación de una entrevista de trabajo.

Bélgica

El *jobcoacher* ayuda a sus clientes a definir de forma precisa sus objetivos, a suprimir sus obstáculos y a movilizar sus recursos.

Los clientes del *jobcoaching* son y permanecen responsables de sus proyectos y de sus decisiones.

La **autonomía** se construye **progresivamente**.

Francia

Uno de los objetivos del acompañamiento es el desarrollo de la capacidad de autonomía, con la preocupación permanente de que el beneficiario sea un "**protagonista activo**" de su proyecto profesional.

El jobcoacher ayuda a sus clientes, quienes siguen siendo personas responsables de sus acciones. Nunca pretende imponerse.

ETAPAS Y DESARROLLO DEL *JOB*COACHING

España

- ⊙ Búsqueda activa de empleo: antes de la inserción por cuenta ajena o propia
- ⊙ Contratación por cuenta ajena o de la creación de la propia empresa.
- ⊙ Entrevista y seguimiento en el empleo: tras la contratación o tras la creación de la propia empresa.

Además en el desarrollo del *jobcoaching* realizamos una actuación en las empresas que sigue en términos generales las siguientes fases:

- ⊙ Contacto inicial y prospección de necesidades.
- ⊙ Colaboración en gestión de ofertas, formación o responsabilidad social.
- ⊙ Acompañamiento y seguimiento.

Bélgica

- ⊙ Prospección
- ⊙ Precontratación
- ⊙ Contratación
- ⊙ Post contratación
- ⊙ Final del *jobcoaching*

Francia

- ⊙ Fase A - La concepción del "proyecto de inserción profesional" y de las competencias.
- ⊙ Fase B - Análisis y elaboración del proyecto" itinerario de inserción profesional"
- ⊙ Fase C - Aplicación o desarrollo
- ⊙ Fase D - Evaluación a posteriori

*Los procesos se describen aquí de manera lineal, pero es necesario darse cuenta de que la situación es bastante diferente en la realidad: cada relación de *jobcoaching* es única y frecuentemente hay reajustes durante su desarrollo. Es útil destacar la estrecha similitud del proceso entre los 3 socios. España practica también el *jobcoaching* para los emprendedores o autoempleo, comparables a los servicios de ayuda en este sentido en Bélgica y Francia (por ejemplo a través de las « herramientas guía » en Francia).*

LA DIMENSIÓN DE GÉNERO EN EL PROCESO DE *JOB*COACHING

España

Nuestros objetivos se han redimensionado atendiendo a la necesidad de velar por la aplicación del principio de igualdad de Oportunidades persiguiendo específicamente:

- ⊙ El acompañamiento hacia la búsqueda de empleo de calidad y en condiciones de igualdad para las mujeres.
- ⊙ Asesoramiento formativo y la aportación de metodologías de orientación a las profesionales y a los profesionales de la intervención laboral de la comarca, que faciliten los procesos de inserción, así como la experimentación de nuevas fórmulas de inserción atendiendo a variables de género.
- ⊙ El apoyo y búsqueda de herramientas y soluciones que faciliten el diagnóstico y el acompañamiento hacia la puesta en marcha de las ideas de negocio que promuevan las mujeres, incorporando en el estudio para su superación, las especiales dificultades de acceso a una financiación, la necesidad de una corresponsabilidad familiar y el respaldo del entorno de la mujer.
- ⊙ La sensibilización empresarial.

Bélgica

Acompañar hacia el empleo y en el empleo a las mujeres u hombres, es enfrentarse a las diferencias y a desigualdades entre hombres y mujeres.

Para trabajar eficazmente, el *jobcoach* debe integrar la perspectiva de género en su trabajo.

Francia

El PLIE desarrolla una ingeniería con el fin de facilitar los proyectos de inserción profesional y el acceso al empleo de mujeres, con acciones:

- ⊙ de búsqueda de soluciones a todas las dificultades periféricas (cuidado de hijos, transporte,...),
- ⊙ que combatan los prejuicios a partir de la identificación de competencias transferibles hacia trabajos tradicionalmente masculinos.

En los 3 socios, el respeto del principio de Igualdad de Oportunidades "EQUAL" está plenamente presente en el método.

PROSPECCIÓN/OFERTA DE SERVICIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS DE INSERCIÓN

España

Plan de acogida a la persona y primera información del proyecto. **Análisis de la empleabilidad** en torno al desarrollo personal, social y profesional.

El Mediador Sociolaboral adopta en esta fase un rol de facilitador de información y orientación, potenciando la participación activa y la motivación, refuerzo de la actitud positiva hacia la formación y el empleo o autoempleo. Supone que la **persona ponga en marcha sus recursos personales** contando con los parámetros territoriales suficientes y demuestre su apuesta y compromiso en la consecución de sus objetivos.

Desarrollo del Itinerario de inserción social y laboral en la que se llevarán a cabo las actuaciones pactadas entre la persona y el *jobcoacher* atendiendo a su **objetivo laboral**.

El Mediador Sociolaboral atenderá a todas aquellas personas que opten por un empleo por cuenta ajena o propia en coordinación directa con el TIFE.

Bélgica

El *jobcoaching* capta la atención de las personas desempleadas en relación con otros intermediarios de empleo.

El *jobcoaching* puede ser el resultado de un **proyecto de inserción** que incluye formación o búsqueda de empleo a través de un contrato subvencionado, al igual que una alternativa al dispositivo de inserción que tiene como objetivo el acceso directo al empleo.

En ambos casos, el *jobcoacher* debe darse a conocer a los solicitantes de empleo que podrían estar interesados en sus servicios. Para ello, es conveniente el uso de los enlaces disponibles en su organización o fuera de ésta. Debe sobretodo velar para que los canales que utiliza sean adecuados para llegar a las personas que necesitan sus servicios. La situación laboral en la subregión y en el contexto organizativo en el que el *jobcoacher* trabaja, influyen mucho en la estrategia a utilizar para reunir candidatos al *jobcoaching*.

Sucede que el *jobcoacher* es a veces solicitado por personas que están instigadas por un órgano de control a que busquen un empleo. El hecho de que se presenten constituye una muestra de interés suficiente para plantear con ellas un proceso de *jobcoaching* (con o sin etapa de formación previa).

Francia

- **Comunicación con el candidato**

Se presenta "la oferta de servicios" del PLIE así como los derechos y obligaciones del beneficiario.

- **La "oferta de servicios"**

Presentar y explicar:

- El procedimiento.
- "El acompañamiento" y el "itinerario"
- El papel de "protagonista copiloto del proyecto" que tendrá el beneficiario.

- **Las especificidades del acompañamiento**

El beneficiario es el centro de la acción y recibe

1. Ayuda para elaborar su itinerario de inserción.
2. Servicios a medida (por ejemplo hacerse acompañar para realizar un trámite administrativo u otro).
3. Sin límite de duración.
4. Siempre el mismo interlocutor (el referente)
5. No más colas de espera en el ANPE o en otra parte...
6. Una relación privilegiada con las "instituciones" y los empleadores.

Es necesario precisar que la entrada en el PLIE está supeditada al acuerdo de una Comisión y que la decisión será comunicada al candidato.

El Jobcoacher debe "ser conocido" y "reconocido" (así como sus ofertas de servicios) por los beneficiarios y empresas potenciales. Acciones de "marketing" deben (deberían) por lo tanto ser realizadas en este sentido.

España

El acercamiento es realizado por el Técnico en Inserción y Fomento Empresarial (TIFE):

Tras realizar un primer contacto con la empresa que será en primera instancia vía carta y contacto telefónico, se realizará una visita in situ en la empresa para dar a conocer el proyecto y cómo puede integrarse la misma en él.

Esta visita a la empresa es determinante porque de este contacto dependerá el trabajo que se desarrolle posteriormente. Se detectarán las características diferenciadoras que presenta la empresa y se investigarán sus necesidades de personal, formación e información sobre cuestiones generales relacionadas con el empleo. Para ello contamos con un folleto carpeta de difusión que incluye una serie de documentos informativos de interés para la empresa.

En caso de que en la primera entrevista no se consiga toda esta información, en una segunda etapa de encuentros se intentará:

- Identificar y captar ofertas de empleo.
- Sensibilizar sobre la importancia de adoptar medidas de responsabilidad social en la empresa.
- Dar a conocer el valor añadido del proyecto, como proyecto social inmerso en los valores de la RSE.
- Ofrecer un servicio eficaz y personalizado.
- Difusión del proyecto y establecimiento de contactos.
- Servicio integral de intermediación. Actuación conjunta y complementaria de los recursos de la zona.
- Facilitar la entrada en las empresas: mediante el uso de contactos o la anticipar por adelantado el motivo de la visita.

Bélgica

Motivar a los gerentes de empresa a solicitar los servicios de *jobcoaching*:

El *jobcoacher* debe presentar su servicio como un apoyo a la gestión de los recursos humanos. Buscar puestos vacantes y captar la atención de los gerentes empresariales.

El *jobcoacher* debe procurar no tener ideas preconcebidas en relación a la empresa, así como en relación al público en inserción, ya que es el freno principal a una prospección exitosa.

Los empresarios no conocen a las personas en inserción y las personas en inserción desconocen la realidad del mercado de trabajo. El sector social tiende a estigmatizar a la empresa (y viceversa).

Un trabajo de representación de todas las partes implicadas será pues necesario. El *jobcoacher* debe considerar las particularidades indisolubles a la persona en búsqueda de empleo, evitando al mismo tiempo estigmatizarlo y sobrestimar sus limitaciones.

Organización de la prospección en las empresas:

Según los organismos de inserción, la prospección en las empresas se organiza de distintas maneras:

- Prospección por uno o varios especialistas (agente de prospección), o por una o varias personas encargadas de una determinada función (*jobcoacher*, jefe de proyecto, responsable de prácticas en empresas...), o una mezcla de las dos fórmulas.
- Prospección global o específica.
- Prospección basada en las ofertas de empleo existentes u ofertas ocultas (se estima que estas últimas pueden representar hasta un 70% del total de ofertas).
- Prospección sistemática específica para una persona o un grupo.

Francia

El referente garantiza la prospección de empresas

Esta actividad puede delegarse eventualmente (el referente sigue siendo el responsable):

Se trata de:

- Localizar las "oportunidades".
- Encontrar empresas que aceptan acoger a los beneficiarios.
- Detectar la capacidad para integrar a los beneficiarios del PLIE que estén finalizando su itinerario.
- Identificar los sectores profesionales para los que hay salidas.
- Localizar las empresas en estos sectores.

Los PLIES pueden darse a conocer a través de:

- Acciones de información y movilización dirigidas a empresas potenciales.
- Una localización y una movilización de personas acompañadas de manera individualizada en el marco de itinerarios con un único referente.

*Una fase sensible en todo el proceso: el "ámbito social" habla con el "ámbito económico".
¿Estamos seguros de que hablan el mismo idioma? ¿Quién debe adaptarse al otro y cómo? ¿Los *jobcoacher* necesitan mayor formación de acuerdo con los retos que plantea la empresa actual?*

LA PRECONTRATACIÓN / PERSONA EN INSERCIÓN

España

Como se ha comentado en algunos puntos anteriores del documento, nuestro **planteamiento** es **integral**, es por ello que las etapas que se plantean en los siguientes puntos las abordamos tanto desde el **itinerario** de las personas **demandantes de empleo** como desde el **itinerario** de las **empresas colaboradoras**.

En concreto en esta etapa del itinerario de la persona demandante de empleo se trabajan las siguientes **fases**:

1. **Plan de acogida inicial**: en el que se realiza un análisis de la empleabilidad en torno al desarrollo personal, social y profesional. Además se elabora un balance de competencias de la persona. En definitiva se trata de evaluar su nivel de empleabilidad.
2. **Definición del objetivo laboral** atendiendo a la realidad personal, familiar y contextual del individuo, así como, a sus debilidades y fortalezas, afrontando las primeras y potenciando las segundas.
3. **Diseño y desarrollo de itinerarios de inserción sociolaboral** a partir de la empleabilidad de la persona donde se capacite para desarrollar una autonomía y corresponsabilidad en el proceso de inserción acordado (*empowerment* personal).

La inserción es considerada tanto si es a través de un **empleo por cuenta ajena como por cuenta propia**, en cuyo caso el itinerario de autoempleo a desarrollar sería realizado principalmente por el TIFE.

Bélgica

Motivar a las personas que buscan trabajo para que soliciten el *jobcoaching*: presentar el servicio, analizar la situación de la persona, sus miedos, sus dificultades.

Trabajar los temores: tanto por parte de los gerentes de empresa como por parte de los solicitantes de empleo, los temores no son negativos: conocerlos es una ventaja para el desempeño del trabajo.

Objetivar la solicitud de empleo: ajustar el proyecto profesional con la vida privada y con las expectativas laborales, mejorar la confianza en sí mismo (conocimiento de las propias competencias, remotivación), proyectarse en un trabajo, reorientar las representaciones del mundo del trabajo.

En general, el *jobcoacher* interviene al final del itinerario de inserción, lo que supone que tiene casi siempre que tratar con personas en búsqueda de empleo con quienes trata de madurar un proyecto profesional y de trabajar sobre los impedimentos a este proyecto.

El *jobcoacher* puede llegar a la situación de **ampliar el abanico de posibilidades de elección de la persona** hacia puestos de trabajo que inicialmente no había contemplado.

El *jobcoacher* trabaja con la persona sobre **problemas añadidos** que podrían impedirle ser disciplinado en su trabajo.

Francia

- Algunos beneficiarios ya han participado en muchas acciones y han salido "decepcionados". La dificultad estriba en **convencerlos de que, esta vez, será "diferente"**.

- Es también necesario sensibilizar a las empresas en la implementación de medidas de integración para las personas "alejadas del mercado laboral".

Fase A - Concepto del proyecto "itinerario de inserción profesional"

Identificación de la persona: el CV, la experiencia extralaboral, las necesidades, las expectativas, las motivaciones, los valores, los elementos sobre la personalidad, el o los proyectos profesionales, las problemáticas del ámbito personal y familiar (ingresos, niños,...), condicionantes, etc.

Fase B - Análisis y elaboración del proyecto "itinerario de inserción profesional"

Diagnóstico interno: se trata de hacer un diagnóstico de los puntos fuertes y los puntos débiles del equipo del proyecto. El diagnóstico tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades de los beneficiarios para comprometerse con las máximas garantías de éxito en un proyecto de inserción. Permite asimismo, detectar las destrezas y las potencialidades de los beneficiarios.

Tareas principales del *jobcoacher* en esta fase:

- **Motivar al trabajador y al empresario "para formar un buen equipo" interviniendo en ambas partes.**

- **Integrar las expectativas del trabajador y del empresario en beneficio de las dos partes.**

LA PRECONTRATACIÓN / EMPRESA

España

En el **trabajo con las empresas colaboradoras** hemos desarrollado una **metodología** de trabajo que hemos denominado “**I+A+I**”, no es más que la **suma** de la **intermediación laboral** más el **acompañamiento** más la **inserción laboral**.

En esta etapa atendiendo a esta metodología “I+A+I” se desarrollarían las siguientes fases:

- 1. Fase de acercamiento a las empresas:** donde se detectarán las características diferenciadoras que presenta la empresa y se investigará sus necesidades de personal, formación e información sobre cuestiones relacionadas con el empleo.
- 2. Fase del desarrollo del itinerario:** de acorde a las necesidades y demandas de la empresa se podrán llevar a cabo diferentes actuaciones que pueden ser complementarias unas con otras: intermediación-inserción laboral; formación en empresa; información y orientación sobre gestión de recursos humanos y responsabilidad social de empresa.

Remarcar que **la formación en empresa** se ha consolidado como una herramienta muy útil de inserción laboral que combina el procedimiento de la capacitación para el empleo con el de la selección de personal, consiguiendo unos resultados de adaptación al puesto de trabajo respetables.

Bélgica

Objetivar la oferta de empleo:

Descubrir la empresa, centrar la contratación en la persona y en la empresa (no solamente en el puesto), analizar el puesto que debe cubrirse y la cultura de la empresa, analizar las ventajas de la contratación.

El *jobcoacher* tiene que investigar **tres ejes principales** en su trabajo con la empresa: las competencias necesarias, las condiciones de trabajo, las ayudas a la contratación. Las competencias no se limitan a las competencias técnicas, el “saber-estar” adecuado en relación a la cultura de la empresa es igualmente importante de considerar.

Para prepararse para hacer un **análisis de puesto** con un empresario, el jobcoacher puede servirse de las fichas ROMA (Francia) o de las fichas CCPQ (Bélgica). Sin embargo, se sugiere no utilizarlas con el empresario, ya que se corre el riesgo de inducir a incluir muchas demandas (“ah sí, eso sería bueno también”).

Partir de una pregunta abierta (¿qué debe hacer este albañil?) permite delimitar mejor las necesidades del empresario.

Francia

Fase B - Análisis y elaboración del proyecto “itinerario de inserción profesional” (continuación)

Diagnóstico externo

Se trata de identificar las “oportunidades” y las “amenazas”; respecto al proyecto, en los distintos componentes del contexto: empresarios, asesores, otras personas que prestan diferentes servicios...

Elaboración de objetivos

El objetivo general consiste en que la persona acceda a un empleo estable.

Deben también fijarse objetivos intermedios para cada etapa del proyecto.

Estrategias y medios

Una opción estratégica fundamental es la elección entre un acceso directo a un empleo o el paso por una etapa larga de formación que permita adquirir una cualificación profesional para un oficio.

Estrategia y asociación

El éxito del proyecto se va a basar en parte en la calidad de la “estrategia de alianza” desarrollada con: los técnicos, el encargado de contactar con la empresa y los empresarios.

Analizar el puesto que debe cubrirse y la cultura de la empresa. Presentar las ayudas a la contratación. Prever alternativas.

AJUSTE OFERTA / DEMANDAS

España

El desarrollo de itinerarios dirigidos por una parte a las personas desempleadas y por otra, a las empresas, nos permite poder alcanzar un grado de conocimiento de las características de la oferta y la demanda de **empleo, básico para conseguir con éxito ajustar las necesidades de personal** de las empresas (oferta) **con las necesidades** de empleo de las **personas desempleadas** (demanda).

En este sentido la experiencia llevada a cabo con la **formación en empresa** ha permitido realizar un ajuste entre oferta y demanda más exitoso puesto que se forma y socializa a la persona desempleada en un puesto de trabajo determinado en una empresa concreta.

El establecer un vínculo directo que cree un clima de confianza y conocimiento aumentará las probabilidades de éxito en los procesos de inserción laboral.

Bélgica

Crear una relación de confianza, valorar la persona en inserción, priorizar las expectativas del empresario para llegar a una descripción de función clara, coherente y realista, clarificar los impedimentos a la contratación (horarios, movilidad...), mediar por el candidato.

Enfrentar al candidato con una oferta concreta.

El enfoque pro bienestar mutuo es una manera eficaz de acercar la oferta a la demanda de empleo.

Valorar a la persona en inserción.

El *jobcoacher* cree en las capacidades, competencias y en la motivación de la persona que presenta.

Francia

Fase B - Análisis y elaboración del proyecto "itinerario de inserción profesional" (continuación)

Organización

El reparto de las funciones en "el equipo proyecto" debe establecerse desde el principio.

Ejemplo:

El referente propone una tarea, el beneficiario realiza la actividad, el referente hace el balance de la acción terminada con el beneficiario y el técnico.

El PLIE tiene, en concreto como objetivos:

- Estudiar con el empresario los puestos de trabajo susceptibles de ser un apoyo a la formación.
- Proponer candidatos elegidos entre los beneficiarios y garantizar el contacto con el empresario.

En el ajuste entre oferta y demanda puede ocurrir:

El empresario puede definir incorrectamente sus necesidades en términos de competencias realmente requeridas para el puesto vacante.

El trabajador puede no comprender el porqué de la importancia de una integración al puesto de trabajo.

LA CONTRATACIÓN

España

El momento de la contratación o ingreso en la empresa en el caso del **itinerario de las personas demandantes** de empleo se sitúa en la fase de desarrollo del itinerario. En el caso del **itinerario de empresa colaboradora** se sitúa en la fase del desarrollo del "I+A+I". Este momento es resultado del **ajuste conseguido** entre la oferta (empresa) y la demanda de empleo (desempleado). Para ello se ha garantizado por un lado, que quién busque un empleo disponga de las oportunidades de empleo más adecuadas a su perfil. Y por otro lado, que quién ofrezca un empleo disponga de las candidaturas más idóneas posibles.

Tanto el mediador como el TIFE se encargarán en este momento de mediar para que el ingreso en la empresa se desarrolle de la manera más óptima posible y de esta manera poder asegurar posteriormente la permanencia en el puesto de trabajo.

En el supuesto de que la persona desempleada haya optado por un trabajo por cuenta propia, este momento sería el de la creación de la empresa o el de la constitución como trabajador autónomo. En cuyo caso el acompañamiento durante estos momentos es vital para la motivación y la resolución de problemas que puedan surgir.

Bélgica

Poner en relación y en adecuación la oferta y la demanda y facilitar la contratación para las dos partes.

Para poner en relación y en adecuación una oferta y una demanda de empleo, el *jobcoacher* debe conocer bien las capacidades de la persona en inserción y las necesidades de la empresa. El *jobcoacher* debe saber quien elige al personal: el jefe de la empresa, el responsable del personal, el encargado... En una empresa con sucursales, debe saber si es el gerente o la sede central quien contrata.

Ante una oferta de empleo, el *jobcoacher* analiza el puesto con el posible candidato y comprueba si está interesado.

El *jobcoacher* propone a una o más personas al empresario según el número de candidatos disponibles, según la función y según la urgencia del empresario. Trata en cualquier caso de evitar que el empresario se limite a los CV.

Entrevista de trabajo: El *jobcoacher* gestiona la entrevista según la empresa y según el solicitante del empleo. En función de la autonomía de la persona, es preferible o no que el *jobcoacher* asista a la entrevista. Si su presencia es útil, el *jobcoacher* puede motivar al empresario a aceptarla.

Francia

Fase C – Aplicación

El proyecto "itinerario de inserción profesional" que se ha ido construyendo durante las fases A y B - es "validado" por el "responsable" (comisión de integración) y se pone en práctica.

Al igual que todo proyecto, la mayoría de los itinerarios de inserción no se desarrollan como estaba previsto.

Es necesario pues que "el equipo del proyecto" sea permanentemente "oportunista", "reactivo" y "creativo".

El objetivo general sigue siendo el mismo, cualesquiera que sean los avatares del itinerario. Después de 6 meses en un empleo se considera que el itinerario ha llegado a su fin. Entonces se pasa del "proyecto" - con sus características - al "empleo".

Un asesor profesional pone en relación al beneficiario con el empresario. Se organiza una visita a la empresa, a conocer el puesto de trabajo y se intercambian opiniones con otros trabajadores.

En Francia, se detecta una notable complejidad administrativa.

El *jobcoacher*, en esta etapa, está en fase de conclusión de un contrato comercial. **Va a ultimar un "contrato de venta"; la empresa compra la prestación de servicios del trabajador. ¿Tiene el *jobcoacher* la formación sobre estas técnicas de "negociación comercial"?**

LA POST CONTRATACIÓN (SEGUIMIENTO)

España

El **Mediador Sociolaboral** asegurará en la medida de lo posible, la adaptación al entorno laboral, reforzará la confianza y seguridad sobre las propias capacidades, entrenará en la prevención de incidencias.

La intensidad del acompañamiento irá decreciendo conforme la persona vaya estabilizando su situación laboral.

El **Técnico en Inserción y Fomento empresarial** estará en contacto siempre con la empresa para garantizar en todo momento el éxito del proceso, utilizará mecanismos para comprobar que se cumplen las condiciones pactadas, intentará anticipar y prevenir posibles incidencias.

También realizará acompañamiento en los casos en que la persona haya constituido su propia empresa.

Bélgica

Mantener en el empleo al candidato llevando a cabo un seguimiento después de su contratación y de su acogida en la empresa: seguir el proceso de contratación, negociar el seguimiento en el empleo, identificar un referente y los enlaces que hay en la empresa (responsable GRH, sindicatos, médico del trabajo...), contribuir a mejorar la acogida de la persona contratada, contribuir a mejorar la adaptación de la persona al puesto de trabajo.

Objetivo e interés del seguimiento en el empleo: la presencia del *jobcoacher* permite intervenir antes de que las posibles dificultades hagan efecto de bola de nieve.

Organización del seguimiento en el empleo: un *jobcoacher* a tiempo completo acompaña hacia el empleo y en el empleo a una media de cuarenta personas en inserción por año.

Presentación del seguimiento en el empleo: el seguimiento en el empleo no se impone nunca, ni a la persona en inserción, ni al empresario. Las dos partes pueden aceptarlo o rechazarlo.

Modalidades y frecuencia del seguimiento:

- El seguimiento se hace a la carta. En el momento en que el *jobcoacher* presenta el seguimiento, se pone de acuerdo con la persona y con el empresario.
- El *jobcoacher* puede prever visitas regulares o convenir que si todo va bien, el seguimiento sea más informal.
- Es útil temporalizar las visitas (no hacerlo sólo en caso de "incidencias").
- Cuando el *jobcoacher* siente que las dos partes no necesitan más ayuda, el seguimiento se aminora.

Francia

El seguimiento regular en empresa está garantizado durante los 6 primeros meses de contrato de trabajo (que es un CDD de más de 6 meses o un CDI).

Este seguimiento permite:

- evaluar la calidad del trabajo efectuado.
- evaluar los progresos del trabajador en términos de incorporación al puesto.
- asegurarse de la adecuación al puesto con los medios aplicados por la empresa.
- aportar soluciones rápidas y concretas en caso de problemas, implicando a otros trabajadores.
- ponerse de acuerdo sobre objetivos comunes que tienen como finalidad el éxito y la fidelización del nuevo trabajador.

Acompañamiento de los beneficiarios en Contratos de futuro (CA) y CI-RMA:

- El referente del contrato (CA o CI RMA) es el mediador que llevó a cabo el contacto empresario-beneficiario. Se designa también a un tutor.

Se establece un cuadro de análisis del puesto:

- Formalización del acompañamiento en el momento de la firma del contrato, se identifican los objetivos, el plan de formación y el compromiso mutuo.
- Recepción del trabajador: el referente del contrato se asegura, desde los dos primeros días, de las correctas condiciones en la incorporación al puesto.
- Acompañamiento reforzado del beneficiario y apoyo a un tutor en la fase de inicio.
- Revisiones regulares y más concretamente a los 3 y 5 meses.

Se comprende fácilmente que si el "matrimonio se mantiene durante 6 meses" tiene todas las oportunidades de durar mucho tiempo. En esta fase una relación muy "estrecha" debe instaurarse entre (en particular) el trabajador y el jobcoacher.

DURACIÓN DEL SEGUIMIENTO

España

Su duración es **variable y flexible**, adaptando siempre la intensidad o grado de profundización y las modalidades del acompañamiento, a los perfiles de las personas y a las características de las empresas.

Es posible que existan “retrocesos” en algunos casos, por lo que el acompañamiento deberá reajustarse en base a las nuevas necesidades que puedan ir surgiendo.

Bélgica

En las Misiones Regionales, el acompañamiento puede oficialmente durar de 12 a 18 meses (6 meses para encontrar un empleo + 6 meses en un contrato de trabajo o 110 días laborables en un año).

En las EFT y OISP, el seguimiento en el empleo dura de 6 meses a un año. Si una persona vuelve después del periodo de seguimiento oficial, la intervención del *jobcoacher* sigue siendo posible dentro de los límites permitidos por el marco institucional.

Francia

El PLIE ofrece:

- La ingeniería de “itinerarios de inserción profesional” personalizados e individualizados **con una duración ilimitada**.
- Un “acompañamiento” por un “único dispositivo” para los **beneficiarios a lo largo de su itinerario - incluso durante los primeros 6 meses en CDI o CDD**.

Más o menos similar en los distintos socios. En Bélgica la duración varía en función del organismo que se ocupe de hacer el seguimiento.

COMPLEMENTARIEDAD CON OTROS SERVICIOS

España

Nuestro trabajo cotidiano requiere del establecimiento de estrategias de actuación que partan del propio potencial comarcal buscando un efecto sinérgico que rentabilice los recursos existentes.

El acompañamiento en este ámbito busca, precisamente, rentabilizar los recursos endógenos del territorio que reviertan positivamente en el desarrollo de la comunidad y en la generación de empleo. Para ello, se deben investigar nuevas fórmulas de actuación que impliquen el trabajo en red.

Los profesionales trabajan en permanente coordinación con los recursos territoriales: servicios de empleo, servicios sociales, unidades de salud mental, y otros servicios especializados (centros de formación, asociaciones varias, unidades de conductas adictivas, etc.).

El trabajo en red se refleja en todos los estadios, desde la derivación de usuarios hasta el seguimiento de cada itinerario. Se conforma así, un equipo multidisciplinar.

Bélgica

A menudo el *jobcoacher* no es el único que acompaña a una persona en inserción. Otros participantes atienden otros problemas: alojamiento, mediación de deudas, orientación para la vida diaria, acogida de niños, permiso de conducir, salud mental, etc.

El *jobcoacher* sabe que él sólo no podrá aportar soluciones a todo tipo de problemas que una persona pueda tener, por lo que se constituye una red de socios a quienes poder derivar los casos que necesitan tratar dificultades específicas puntuales.

Francia

El PLIE tiene que financiar otras acciones que no están directamente relacionadas con el empleo para su público en seguimiento. (ejemplo: desarrollo personal, prevención para la salud, cuidado de los niños...) Estas acciones tienen por objeto permitir a los beneficiarios paliar los frenos que dificultan la inserción profesional.

Una de las razones de la inclusión de beneficiarios en el PLIE reside en que algunas personas están demasiado excluidas del empleo como para integrar directamente acciones con finalidad de un trabajo duradero.

El itinerario de estos beneficiarios se ve impedido por problemas periféricos, motivo por el que numerosos PLIES han elegido tratarlos acordándoles el tiempo necesario (una media de 19 meses).

Por este hecho, para la mayor parte de los beneficiarios el trabajo de acompañamiento de los PLIES se inicia mucho antes de acceder a un empleo.

El jobcoacher debe de conocer muy bien los recursos que pueden ayudar a liberar los numerosos frenos al empleo y al mismo tiempo ser conocido por éstos.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DEL *JOB*COACHER

España

No consideran un perfil exclusivo "*jobcoacher*", sino un equipo de profesionales de diferentes disciplinas que aplicará la metodología del *jobcoaching* en cada una de las actuaciones que contempla el plan estratégico de acción del proyecto. Este equipo se divide en:

Mediadores/as Sociolaborales: gestionan **itinerarios individualizados** de inserción social y laboral a las personas desempleadas en situación de fragilidad, vulnerabilidad o exclusión social.

Técnicos de Inserción y Fomento empresarial: implementan sistemas de trabajo con las empresas a través de **I+A+I** (intermediación +acompañamiento +inserción).

Bélgica

El *jobcoacher* acompaña hacia y en el empleo a las personas en búsqueda de inserción profesional así como a sus empresarios, con el objetivo de instaurar y mantener una forma durable de colaboración satisfactoria entre las dos partes.

El *jobcoaching* pretende reforzar la autonomía de las personas acompañadas. Este esfuerzo se limita en el tiempo. Se ocupa de cuestiones laborales y si es necesario de las iniciativas que deben tomarse en el ámbito personal o familiar para hacer posible la actividad laboral.

Francia

El trabajo de "referente de un itinerario PLIE" es un puesto relativamente nuevo, es pues una profesión que se construye.

El "referente de un proyecto PLIE" realiza la función de:

- Persona recurso (para el beneficiario y la empresa).
- "Acompañante" sobre el conjunto de la realización del proyecto.
- Único interlocutor durante el proyecto (para los beneficiarios).
- Es "coautor" y "garante" del itinerario, "hilo rojo" del principio al final.
- Coordinador, por el beneficiario y en favor de éste, técnicos, acciones y medios.
- Interfase/mediador entre el beneficiario por una parte, los técnicos y los empresarios por otra.

En Francia y en Bélgica, el jobcoacher es un único interlocutor (una persona física). En España, no existe una única figura, sino que es un equipo el que aplica la metodología jobcoaching. Francia cita "el trabajo de "referente de un proyecto PLIE" como un puesto relativamente nuevo, es pues un trabajo que se construye". Preconizamos la profesionalización del trabajo de jobcoacher, consolidar y desarrollar el acervo de este proyecto en una red o varias redes transnacionales o nacionales posibilitando la confrontación de ideas, el compartir experiencias y la formación permanente de los jobcoacher. ¿A través de un nuevo proyecto?

ACTIVIDADES CON LAS PERSONAS EN INSERCIÓN

España

Mediadores/as Sociolaborales

1. Evaluar la empleabilidad de la persona y aumentarla.
2. Desarrollar un balance de competencias.
3. Detectar necesidades de formación complementaria o de cualificación profesional.
4. Orientar y asesorar en materia laboral adaptándose a la persona.
5. Estimular la capacidad para concretar soluciones.
6. Potenciar la autonomía.
7. Diagnóstico de la motivación para el empleo e incentivación de la misma.
8. Facilitar el acceso a un puesto de trabajo y el mantenimiento de éste.
9. Favorecer el desarrollo personal (habilidades sociales, autoestima, autoconcepto, etc.) o capacitación de la persona.
10. Entrenar para superar procesos de selección.
11. Educar en hábitos y valores: disciplina, hábitos prelaborales, utilización recursos de empleo ordinarios y especializados, procedimientos, trabajo, mercado laboral reglado, cotizaciones, etc.

Bélgica

Con las personas en inserción:

- **Acoger e informar**, individual o colectivamente.
- Formalizar el proceso de *jobcoaching*.
- Garantizar a cada persona interesada un **acompañamiento a medida**.

Acompañar en la búsqueda de empleo puede incluir:

- Hacer un balance de los conocimientos personales y profesionales.
- Definir y/o adaptar su proyecto profesional.
- Suprimir los obstáculos en la búsqueda de empleo.
- Sensibilizar a la persona sobre las expectativas de las empresas.
- Informar a la persona sobre las ofertas de empleo, los canales de difusión de éstas y sobre los intermediarios.
- Ayudar a la persona a presentar candidaturas.
- Informar y asesorar a la persona sobre los trámites administrativos y ayudar eventualmente a realizarlos.
- Presentar a la persona a potenciales empleadores.
- Si el proyecto profesional no tiene éxito, ayudar a la persona a reorientarse en colaboración con el equipo del organismo de inserción o con socios externos.

El proceso incluye también:

- **el acompañamiento en la fase de la contratación y**
- el acompañamiento durante los primeros meses de trabajo.

Francia

Actividades ejercidas directamente por el técnico:

- Establece un diagnóstico de la situación social y profesional de la persona, de su entorno, de sus competencias y de sus cualidades.
- Acompaña a la persona a lo largo de su itinerario de inserción profesional y es el garante de este proyecto (incluso durante los primeros 6 meses de contrato en un trabajo estable) lo que implica un seguimiento individual, una coordinación de los técnicos, una puesta en coherencia, una articulación entre las etapas, una movilización de medidas y acciones, una ingeniería financiera del itinerario (en relación con la SAG), una presentación con los socios y con los empresarios (en todas las etapas de proyecto).
- Tiene una actividad transversal y permanente de escucha, ayuda y apoya a las personas que tiene bajo su responsabilidad.
- Ayuda a la elaboración de proyectos profesionales.
- Se relaciona con los responsables políticos del territorio.
- Realiza funciones de marketing en las empresas.

El jobcoacher es un "escolta" para el trabajador pero "no ejecuta el trabajo en sí", sino que ayuda y garantiza que el propio trabajador lo "lleve a cabo".

ACTIVIDADES CON LAS EMPRESAS

España

Técnicos de Inserción y Fomento Empresarial (TIFE).

1. Prospección de empresas o entidades de la zona.
2. Identificar los perfiles profesionales más demandados por las empresas y elaborar un listado de perfiles de ofertas tipo.
3. Identificar, captar y gestionar ofertas de empleo.
4. Detectar las necesidades de formación en la empresa y sensibilizar sobre su utilidad.
5. Articular conjuntamente con el responsable en la empresa, los mecanismos para que se lleve a cabo esa formación.
6. Buscar fórmulas de adaptación a la empresa.
7. Sensibilizar sobre la importancia de adoptar medidas de responsabilidad social en la empresa.
8. Solventar dudas y asesorar sobre cuestiones de contratación, elementos salariales, procesos de selección...
9. Realizar un seguimiento en la empresa de las personas insertadas.

Bélgica

- **Analizar las perspectivas/sectores de empleo**
- **Prospección de empresas**
- **Constituir una red de empresas**
- **Actuar como interfase** entre las empresas y los organismos de inserción.
- **Formalizar el proceso de *jobcoaching*** con el empresario:
 - Analizar las demandas, las expectativas, las motivaciones y los obstáculos por parte del empresario.
 - Precisar el marco del *jobcoaching*.
 - Definir el objetivo del *jobcoaching* (SMART).
 - Resumir las etapas del *jobcoaching* y los medios que deben mobilizarse.
- Garantizar al empresario un **acompañamiento a medida** de su proyecto de contratación, de la integración de la persona seleccionada en el puesto y en la empresa.
 - Evaluar permanentemente el **proceso de *jobcoaching***.

Francia

Actividades ejercidas directamente por el referente (**que pueden ser ocasionalmente delegadas, pero el referente sigue siendo el garante**):

El referente:

- Garantiza una vigilancia activa y permanente de la oferta de inserción, de la formación y del empleo en el territorio.
- Construye o co-construye itinerarios de inserción profesional con la empresa y los socios.
- Garantiza una prospección de empresas y/o una puesta en relación del beneficiario con estas empresas.

El jobcoacher conoce perfectamente el mercado laboral local y actúa como un agente de desarrollo y de apoyo a las empresas.

ACTIVIDADES EN EL ENTORNO / CONTEXTO

España

Coordinación del **proyecto con los agentes y programas de la comarca:**

- Coordinación general de las actuaciones del proyecto con otros programas de empleo o servicios sociales de la comarca.
- Creación de una red de profesionales comarcal de distintos programas o áreas.
- Apoyo técnico y resolución de problemas.
- Seguimiento y evaluación del trabajo llevado a cabo.
- Derivación de usuarios por los agentes territoriales.
- Contacto permanentemente con responsables técnicos y políticos integrados en el programa y externos al mismo.
- Representación del programa en todos aquellos foros de debate e intercambio convenientes.

Bélgica

En el organismo de inserción:

- Actuar como interfase entre las empresas y el organismo de inserción.
- Garantizar el enlace y el feedback de las acciones de jobcoaching con los otros miembros del equipo.
- Constituir y tener al día los expedientes de las personas y de las empresas.
- Evaluar cuantitativa y cualitativamente el trabajo de jobcoaching.

Con relación a los socios y a los enlaces externos:

- Crear y activar asociaciones.
- Informar sobre el jobcoaching a los potenciales servicios prescriptores.
- Constituir una red de "servicios enlace" y de "personas recurso".

Francia

Actividades ejercidas directamente por el referente:

- Garantiza la actualización regular del expediente administrativo del beneficiario y proporciona a la SAG todos los justificantes – con la perspectiva de una buena "legibilidad" de los proyectos en un planteamiento de calidad y de evaluación.
- Participa en los trabajos de la SAG (ingeniería de creación de actividades y acciones específicas, evaluación de acciones, intercambios de información y prácticas,...).
- Comunica sus actividades (y eventualmente las del PLIE), al responsable de la entidad que lo emplea
- Se comunica con los organizadores y con los técnicos del PLIE en particular, presentando constancia de sus actividades.

El jobcoacher es una persona de comunicación y de marketing. ¿Posee las herramientas, los medios, las competencias y autoridad para hacerlo?

COMPETENCIAS ASOCIADAS A LAS ACTIVIDADES

España

Competencias comunes a todos los técnicos:

- Conocimiento de la realidad socioeconómica del entorno
- Políticas de empleo y desarrollo local
- Mercado laboral
- Gestión de Recursos Humanos
- Sistema y recursos de formación y empleo
- Gestión documental y de la información
- Metodologías de Intervención
- Igualdad de oportunidades
- Uso de nuevas tecnologías
- Integración territorial

Características personales comunes a todos los técnicos:

Compromiso social; perspectiva de género; asertividad; empatía y escucha activa; habilidades comunicativas; capacidad de adaptación y flexibilidad; actitud positiva; tolerancia a la frustración; objetividad e imparcialidad; capacidad de trabajo en equipo; capacidad de planificación y organización; actitud creativa e innovadora...

Conocimientos (Mediadores Sociolaborales):

- ⊙ Procedimientos de diagnóstico y evaluación
- ⊙ Conocimiento sobre comportamiento social
- ⊙ Aspectos de la personalidad
- ⊙ Resolución de problemas
- ⊙ Habilidades de comunicación
- ⊙ Trabajo en red y apoyo mutuo
- ⊙ Colectivos con especiales dificultades de inserción
- ⊙ Formación y orientación laboral
- ⊙ Sistemas y herramientas de búsqueda activa de empleo.

Conocimientos (Técnicos/as de Inserción y Fomento Empresarial (TIFE):

Conocimiento de la realidad socioeconómica del entorno; políticas de empleo y desarrollo local; mercado laboral; gestión de recursos humanos; sistema y recursos de formación y empleo; gestión documental o de la información; metodologías de intervención; igualdad de oportunidades; uso de nuevas tecnologías; integración territorial...

Bélgica

Conocimientos:

- En derecho del trabajo, normativa social y ayudas a la contratación, o ser capaz de informarse.
- En análisis de organizaciones.
- En comunicación interpersonal y en desarrollo o ser capaz de adquirirlos.
- Sobre los oficios y sectores contemplados por las personas acompañadas, incluidos los aspectos de seguridad e higiene, o ser capaz de adquirirlos.
- Tejido económico y social de la región.
- Informática e Internet.

Conocimientos técnicos:

- Saber manejar una entrevista frente a frente.
- Saber animar a un grupo.

- Saber llevar una conversación telefónica.
- Tener competencias de redacción (CV, correo...)
- Controlar las técnicas de jobcoaching (contrato, escucha activa, control de emociones, resolución de problemas...)
- Controlar las técnicas de venta (prospección, concertar citas, argumentación...)
- Controlar las técnicas de mediación y negociación.
- Ser capaz de desarrollar y de mantener una red de empresas y servicios sociales.
- Controlar las técnicas de (auto) evaluación.

Capacidades vinculadas al empleo:

- Tener confianza en sus propias capacidades y en las de sus clientes (estilo OK+/OK+).
- Ser asertivo, diplomático y creativo.
- Tener la habilidad de comunicación interpersonal.
- Tener la voluntad de ponerse al servicio de sus clientes siendo no directivo el fondo y directivo en el proceso;
- Tener la voluntad de favorecer la autonomía de sus clientes (más que de mantener el asistencialismo).
- Ser capaz de trabajar sólo, en equipo y en asociación.
- Ser capaz de adaptarse a distintos tipos de interlocutores con la preocupación constante de favorecer soluciones ganador-ganador.
- Conocer sus límites técnicos y personales y ser capaz de derivar en caso necesario.

Francia

Conocimientos:

- De los públicos y de su problemática.
- De las medidas y dispositivos en referencia a la inserción, el empleo y la formación.
- De los recursos del territorio en cuanto a formación e inserción.
- De las características de la cuenca del empleo y de las perspectivas.
- Sobre el PLIE, sus procedimientos, sus modalidades de funcionamiento y su financiación.
- Sobre financiación.

Conocimientos técnicos:

- Dirigir una entrevista.
- Dirigir un proyecto.
- Movilizar, motivar, valorar a las personas.
- Buscar y expresar la información.
- Negociar.
- Comunicarse.
- Evaluar.
- Trabajar en red y en equipo.
- Administrar su tiempo y el del beneficiario.
- Organizar sus tareas y dar cuenta de ellas.
- Utilizar la informática.
- Financiación.

Cualidades y capacidades en relación con el empleo: saber escuchar, creatividad, dinamismo, pragmatismo, diplomacia, pedagogía, autonomía, curiosidad, tolerancia, disponibilidad, rigor, espíritu emprendedor, reactividad, paciencia, ingenio, capacidad para adaptarse a los cambios; capacidad para tolerar la “presión”, el estrés y el fracaso; capacidad para adaptarse a beneficiarios y entornos diferentes así como a los cambios que se producen en éstos; capacidad de empatía, capacidad para aceptar sus propios límites, para trabajar en equipo, para motivarse, saber motivar, ser capaz de afrontar situaciones difíciles, saber tolerar fracasos, saber dotar de sentido, privilegiar la actitud de cooperación con el beneficiario.

El Jobcoacher es una figura emergente que debe ser profesionalizada y potenciada.

EVALUACIÓN

España

Para poder cuantificar el alcance de nuestra actuación debemos diseñar unos criterios de evaluación que recojan los diferentes **aspectos tanto cuantitativos como cualitativos**, con el fin de analizar el trabajo de *jobcoaching* llevado a cabo.

De esta manera podremos mejorar, o en su caso, reconducir la metodología de trabajo que se recoge en este documento.

Es por ello que proponemos los siguientes criterios evaluativos que debemos tener en cuenta a la hora de implementar la evaluación:

Atendiendo al **momento** en que se realiza la **evaluación**:

- Inicial
- Continua
- Final

Atendiendo al **público** al que va dirigido:

- Personas que participan en el programa
- Empresa
- Territorio

Atendiendo al **grado de consecución de objetivos**:

- Cuantitativo (número contrataciones efectivas, planes de formación llevados a cabo, planes de empresa realizados, actuaciones conjuntas con los recursos, las organizaciones empresariales, etc. Además de todo lo que en el momento de finalización del programa se ha pactado pero no se ha podido ejecutar).

- Cualitativo (eficacia de la metodología implementada, grado de satisfacción de los participantes y de las empresas, la calidad de la implicación de los recursos locales, la repercusión en el territorio, etc.)

Bélgica

Dos tipos de evaluación coexisten: una **evaluación del proceso de *jobcoaching*** (con una tabla "ad hoc") y una **evaluación de la evolución de la persona** (de manera sistemática o individual, cerciorándonos sobre todo de no dar al empresario la idea que algo podría no funcionar...). Que se trate de unas prácticas o de un empleo, es importante determinar con el empresario los criterios de evaluación y explicarlos bien a la persona en inserción.

Evaluación cualitativa del *jobcoaching*

Los socios se ponen de acuerdo sobre el hecho de que el *jobcoaching* es un tipo de acompañamiento específico e innovador que exige gran profesionalidad, tanto por parte de los *jobcoacher* como por las organizaciones donde trabajan.

En el marco del proyecto EQUAL REJOINS, se pidió al LENTIC (Laboratorio de Estudios del Nuevas Tecnologías, de la Innovación y el Cambio de la Universidad de Lieja) evaluar el proceso de *jobcoaching* en base a criterios e indicadores concretos y concebir una herramienta de evaluación del proceso de *jobcoaching* dirigida a los *jobcoacher* y a los organismos que los contratan.

Por otra parte, los socios de EQUAL REJOINS definieron juntos el perfil de la profesión de *jobcoacher*.

Con el fin de garantizar la calidad del proceso puesto en marcha, las organizaciones deben involucrar a sus *jobcoacher* en un planteamiento continuo de desarrollo de sus competencias. A través de formaciones (básicas y de perfeccionamiento), supervisiones e intercambios entre iguales propuestos por las redes, los *jobcoacher* velan por desarrollar sus competencias técnicas (entrevistas individuales, técnicas de *coaching*, prospección, negociación, gestión de conflictos...) y por poner en marcha sus iniciativas (información, orientación, trabajo en red...).

Francia

Fase D - Evaluación a posteriori

El parámetro "empleo estable" permite hacer una evaluación del resultado del proyecto - pero no es suficiente.

Quedan por definir otros criterios que permitan evaluar los otros "cambios" producidos por el proyecto en el "itinerario de inserción profesional".

En este sentido una tabla ha sido confeccionada y va a ser probada.

El sistema de evaluación del proceso de *jobcoaching* no es unánime e incluso calificado de insuficiente (FR). Deben hacerse muchos esfuerzos en este sentido, sin caer en el exceso (uso de herramientas largas y complejas) que desalentaría al beneficiario, a la empresa y... ¡al *jobcoacher*! Podría resultar de gran valor mantener el trabajo en red.

BENEFICIOS DEL *JOB*COACHING

España

Beneficios para los usuarios

- Acompañamiento personalizado
- Contacto directo con entidades empleadoras en base a puestos concretos a cubrir
- Tomar decisiones y asumir responsabilidades
- Desarrollo de las capacidades personales y profesionales del trabajador.
- Ajuste personal y profesional al puesto de trabajo
- Mayor probabilidad de éxito ante la contratación
- Mejora del rendimiento
- Prevención y solución de dificultades actuales o futuras
- Autonomía en el puesto de trabajo
- Integración en el entorno laboral

Beneficios para las empresas

- Servicio gratuito y personalizado: ahorro de tiempo y dinero
- Análisis concreto del puesto a cubrir
- Disponibilidad inmediata del trabajador
- Aumento de la productividad en el puesto de trabajo
- Riesgo compartido
- Seguimiento en la empresa
- Tener un referente concreto en caso de algún problema
- Identificación de las necesidades complementarias de formación
- Ayuda en la resolución de problemas puntuales
- Definición común de las habilidades y competencias necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo, y puesta en marcha de los medios para llevarlos a cabo
- Capacitación y desarrollo organizacional
- Asesoramiento sobre ayudas a la contratación (primas, bonificaciones a la seguridad social....) disponibles por la contratación de esa trabajador.
- Servicio integral de intermediación.

Beneficios para los organismos de inserción

- Aumento de la confianza entre técnico-empresa.
- Permite obtener mayor feedback.

Bélgica

Hay 4 beneficios interactivos, es decir, las ventajas obtenidas por una de las partes implican ventajas para las otras partes.

Beneficios para las personas en inserción

- Dinamiza el itinerario de las personas en búsqueda de empleo y les ofrece perspectivas de futuro, con la garantía de un apoyo a sus esfuerzos.
- Mejora claramente las oportunidades de la persona en inserción para encontrar un empleo duradero y de calidad.
- Ayuda a la persona a incorporarse a un puesto de trabajo donde se sienta bien, que corresponda a sus expectativas y que sea compatible con su vida personal.

Beneficios para las empresas

Una integración rápida del trabajador en el puesto de trabajo beneficia directamente a la empresa. Con el apoyo de su *jobcoacher*, el trabajador, motivado y disponiendo de las competencias necesarias para el empresario, se integra rápidamente en el equipo y contribuye inmediatamente en la producción de la empresa.

Beneficios para los organismos de inserción

Los profesionales tienen la satisfacción de ver a las personas a quienes formaron o ayudaron a conseguir su inserción laboral. El conocimiento exhaustivo del funcionamiento y las necesidades de las empresas que el *jobcoacher* aporta al organismo de inserción, le permite a éste mejorar

la calidad de la formación, así como su adecuación a las necesidades de las empresas. Se instauran sinergias entre el acompañamiento hacia y en el empleo (por el *jobcoacher*) y la orientación (por el trabajador social o el agente de orientación).

Beneficios para las autoridades públicas

El *jobcoaching* se inscribe perfectamente en la lógica y en las prioridades definidas por el Gobierno Walón en materia de política de empleo e inclusión social. Resulta una herramienta pertinente para la inserción en el empleo duradero de personas desempleadas y debilitadas debido a las transformaciones que la economía Walona ha sufrido durante décadas.

Francia

Las palabras “acompañamiento” y “referente” abarcan realidades muy diferentes. Por lo tanto el “valor añadido” del PLIE es más difícil de demostrar.

Los PLIES son los únicos que responden por completo a “los requisitos” del acompañamiento... pero muchos organismos (ANPE, Misión Local,...) e instituciones (departamentos,...) “hacen alarde” de poder asegurar un acompañamiento con técnicos. No es por lo tanto fácil poner en evidencia los “**beneficios**” aportadas por el PLIE en esta función.

Por el contrario, se puede fácilmente demostrar que el PLIE aporta medios que le permite garantizar un acompañamiento de calidad.

Estos medios son:

- Humanos: número y calidad de los referentes, aunque los estatutos precarios conciernen de la misma manera al personal de los PLIES.
- Financieros: posibilidad de financiar acciones individuales y colectivas adicionales al derecho común.

Beneficios para la empresa:

Las personas contratadas que vienen de los proyectos del PLIE son trabajadores menos volátiles que personas provenientes de contrataciones clásicas. A iguales competencias, las personas beneficiadas por el acompañamiento se adhieren aún más a la cultura de la empresa, ya que han realizado su formación paralela y previamente a su contratación.

Estas plusvalías deberían ser el corazón de todo prospecto o documento relativo a este método sociolaboral. Deberían adaptarse (a través de estos documentos) en función de los objetivos que son prioritariamente: los empresarios, los trabajadores y los agentes territoriales.

4. Conclusiones

Del cuadro comparativo que recoge la información de cada uno de los integrantes de la línea de trabajo *jobcoaching*, en base a las reflexiones generadas y trabajadas en los diferentes encuentros llevados a cabo, se ha llegado a una serie de conclusiones que a continuación se exponen:

- El ***jobcoaching*** es una metodología de trabajo indisociable al ámbito territorial en el que se aplica y su objetivo es la integración sociolaboral de personas apartadas del mercado laboral.
- Este método **se integra en** el modo de funcionamiento de los **organismos de inserción ya existentes en los países** en cuestión. Estos organismos están supeditados naturalmente a las leyes y políticas vigentes en sus territorios respectivos; sus objetivos, procedimientos administrativos y modalidades de funcionamiento “usos y costumbres” son propios e intrínsecos a cada país. Esto explica las diferencias (en ocasiones muy significantes) en la aplicación de ciertos aspectos de dicha metodología.
- **Estas diferencias son la fuente de divergencias que debería explotarse positivamente.** Consideramos que este “nuevo” método de trabajo no debe nunca solidificarse sino que pide adaptarse y pulirse permanentemente en un **proceso** a la vez de **desarrollo y de aprendizaje** mutuo y recíproco de todos sus protagonistas **a lo largo de la vida.**
- La **comunicación** entre el “mundo de las empresas con vocación económica” y el “mundo social en el sentido amplio del término” es la **idea innovadora** de este método y representa la clave de su **éxito.** La calidad de este diálogo “entre los ámbitos económicos y sociales” se respalda en los *jobcoacher*. Es esencial que estas personas sepan comprender y **hablar estos dos “lenguajes”** que se caracterizan por tener objetivos diferentes y a veces enfrentados. La **formación e información permanente del *jobcoacher*** resultan vitales para la continuidad del método.
- Es deseable que los protagonistas de este método estén claramente identificados dentro y fuera del organismo. **El *jobcoaching* se**

presenta personificado por los *jobcoacher* que son expertos en distintos ámbitos.

- La **principal divergencia** entre los distintos métodos presentados de aplicación del *jobcoaching* radica en la **medida, evaluación y comparación de los resultados**. Es a partir de la **autoevaluación y comparación** continua y honesta, con unanimidad de criterios, que germinarán espontáneamente las mejoras de esta metodología.
- Sugerimos **intercambios regulares entre** los propios *jobcoacher* (no de sus superiores) en el marco de **redes** formales y/o informales locales - nacionales - internacionales.
- El *jobcoacher* y el *jobcoaching* deben conocerse y reconocerse. Su difusión debe tener en cuenta y adaptarse a sus dos objetivos: el **beneficiario** y la **empresa**.

5. Anexos

a) Acrónimos:

A.D.	Agrupación de Desarrollo (ES).
AFPA	Asociación nacional para la Formación Profesional
ANPE	Agencia Nacional para el Empleo (FR)
Artículo 60	Dispositivo que permite la inserción al empleo de beneficiarios del RMI (BE)
AWIPH	Agencia Walona para la Inserción de las Personas con Discapacidad (BE)
CA	Contrato futuro (FR)
CCPQ	(Fichas) (BE)
CDD	Contrato de Trabajo de Duración Determinada (BE y FR)
CDDI	Contrato de Duración Determinada de Inserción (FR)
CDI	Contrato de Trabajo de Duración Indefinida (BE y FR)
CI RMA	Contrato de Inserción Renta Mínima de Actividad (FR)
CV	Currículum Vitae (BE FR-ES)
DIISP	Dispositivo Integrado de Inserción Socio-profesional (BE)
EFT	Empresa de Formación para el Trabajo (BE)
EPCI	Establecimiento Público de Cooperación Intercomunal (FR)
EQUAL	Proyecto financiado por el Fondo Social Europeo para la Igualdad de Oportunidades (BE FR-ES)
F70 bis	Contrato de formación profesional con el FOREM - N° del formulario (BE)

FOREM	Oficina Walona para el empleo y la formación (BE)
I+A+I	Metodología de trabajo: Intermediación+ Acompañamiento+ Inserción (ES)
IOD	Intervención sobre la oferta y la demanda (FR)
MILO o ML	Misión Local (FR)
MISIP	Puesta en Situación de Inserción Profesional - medida de ayuda al empleo - (BE)
OISP	Organismo de Inserción Socio-profesional (BE)
PFI	Plan Formación Inserción (BE)
PLIE	Plan Local para la Inserción y el Empleo (FR)
PTP	Programa de Transición Profesional (BE)
REJOINS	Nombre del proyecto = Red para el jobcoaching de Inserción (DE-FR-ES)
RMI	Renta Mínima de Inserción (BE-FR) se habla también de la RI (Renta de Inserción) BE
ROMA	Directorio Operativo de los Oficios y Empleos (FR)
RSC/RSE	Responsabilidad Social Corporativa/ Responsabilidad Social de la Empresa (ES)
SIAE	Estructura de la Inserción para la actividad Económica (FR)
SAG	Estructura de Animación y Gestión (FR)
SMART	Especificable, Cuantificable, Aceptable, Realista, situada en el Tiempo (BE)
TIFE	Técnico en Inserción y Fomento Empresarial
SPF	Servicio Público Federal de Empleo (BE)
SRE	Servicio de Búsqueda de Empleo (BE)
VAE	Validación de los Acervos de la Experiencia (FR).

b) Breve descripción de los proyectos participantes en el grupo temático *jobcoaching*:

PROYECTO REJOINS:

Ámbito territorial de actuación:
Región Walona, (Bélgica).
Entidades asociadas:
Le FOREM; EDIT asbl; FORMA asbl; RES; CPPST; CPAS de Fleurus; Mission Régionale du Centre; Mission Régionale du Hainaut Occidental; Mission Régionale Huy Waremme; Mission Régionale pour l'Emploi de Liège; Mission Régionale pour l'Emploi de Mons Borinage; Mission Régionale pour l'Emploi des arrondissements de Namur Diant; Mission Régionale pour l'emploi en Brabant Wallon; Mission Régionale pour l'insertion et l'Emploi pour Verviers et arrondissement; Mission Régionale pour l'Insertion et l'Emploi à Charleroi; Mission Régionale pour l'Emploi du Luxembourg; Mission Régionale pour l'Emploi et l'Insertion du Sud de l'Entre-Sambre-et-Meuse; AWIPH (partenaire associé); FLORA (partenaire associé); ACFI (partenaire associé).
Entidad representante:
FOREM
Eje temático Equal:
Eje 1 "capacidad de inserción laboral". Área temática: facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo.
Resumen del proyecto:
Es un proyecto basado en el acompañamiento científico e interdisciplinar enmarcado en la iniciativa comunitaria Equal, con el fin de realizar un seguimiento y una evaluación indispensables para asegurar el reconocimiento de la metodología de jobcoaching como herramienta de inserción laboral de las personas desfavorecidas.
Objetivos:
Se pretende favorecer el acceso al empleo y el mantenimiento en el mismo con la puesta en marcha de medidas de acompañamiento hacia y en el empleo, para personas que están preparadas para trabajar pero presentan cierto grado de vulnerabilidad por diferentes motivos.
Innovación:
- En relación con el <u>proceso</u> : Para los beneficiarios: <ul style="list-style-type: none">• Un "menú" personalizado.• Desarrollo personal.• Combate discriminaciones del mercado de trabajo.• Una búsqueda de empleo a medida.• Prospección de empresas en base a un acuerdo con el candidato.• Acompañamiento en el momento de contratación y posterior seguimiento.• Acuerdos de colaboración con empresas para formación o intermediación.• Concurrencia limitada de candidaturas para un mismo puesto. Para los socios: <ul style="list-style-type: none">• Creación de una red de iniciativas.• Redacción de las condiciones de la metodología y la adhesión a la red.• Creación de un foro de expertos en jobcoaching. - En relación al <u>objetivo</u> : el FOREM coordina el conjunto de actuaciones en el ámbito rural y urbano, favoreciendo un buen reparto de la oferta en el territorio para asegurar la accesibilidad del servicio.

Esta variedad de contextos va a permitir que cada agente desarrolle estrategias específicas, contenidos adaptados, intercambio de experiencias y una validación del proceso.

- En relación al contexto: se busca que todos los agentes relacionados mantengan un canal de coordinación, se optimicen los itinerarios individuales y la responsabilidad del proceso de acompañamiento. De esta manera se consigue capitalizar las experiencias y las prácticas con la finalidad de enriquecer la actuación en situaciones concretas.

PROYECTO MAISON DE L'EMPLOI PLUS:

Ámbito territorial de actuación:
Rueil-Malmaison (París – Francia).
Entidades asociadas:
Alliance Villes Emploi; E2i; Maison de l'emploi de Bonneville; Maison de l'emploi et de la formation de Cherbourg; Maison de l'emploi de Rueil-Malmaison, Garches et Vaucresson; MIFE de Chambéry; MIFE de Chatenay Malabry; MIFE - Cité des Métiers de Belfort; PLIE du Pays de la Région mulhousienne.
Entidad representante:
Alliance Villes Emploi.
Eje temático Equal:
Eje 1 "capacidad de inserción laboral". Área temática: facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo.
Resumen del proyecto:
Este proyecto pretende posibilitar el acceso al mercado de trabajo en igualdad de oportunidades y de condiciones de las personas con especiales dificultades de inserción, facilitando el acceso a sectores tradicionalmente masculinos y trabajando con medios que permitan suprimir las barreras laborales.
Objetivos:
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los dispositivos, métodos y buenas prácticas que han sido desarrolladas por los centros de empleo y los centros de información para la formación y el empleo, de cara a responder a las necesidades de las personas apartadas del mercado laboral. • Completar este análisis con la búsqueda de nuevos métodos y nuevas prácticas respondiendo a las mismas necesidades en Francia y en los países socios de esta iniciativa Equal. • Construir un modelo de entidad donde haya una batería de servicios de empleo que recojan estos dispositivos y métodos. • Experimentar este modelo en diferentes entornos. • Difundir las buenas prácticas adquiridas en el ámbito local.
Innovación:
Este proyecto es innovador en la medida que pretende reunir en un mismo lugar, "Maison de l'Emploi Plus", el conjunto de herramientas y prestaciones que permiten dar respuesta a las necesidades de las personas alejadas del mercado laboral que abarquen desde la acogida personalizada y la orientación, hasta el seguimiento en el empleo. Además su innovación radica en que se contempla tanto el lado social como el económico que

PROYECTO AGORA NORD:

Ámbito territorial de actuación:
Comarca de l’Horta Nord (Valencia, España).
Entidades asociadas:
Ayto de Alfara del Patriarca; Ayto de Bonrepós i Mirambell; Ayto de Burjassot; Ayto de Emperador; Ayto de Foios ; Ayto de Meliana; Ayto de Moncada; Ayto de Museros; Ayto de Paterna; Ayto de La Pobla de Farnals; Ayto de El Puig; Ayto de Puçol; Ayto de Vinalesa; UGT-Unión Comarcal, Horta Nord, Camps de Turia i Morvedre; CC.OO. P.V.; Centro Europeo de Empresas e Innovación, S. A.; Asociación de propietarios del Polígono Industrial “Fuente del Jarro” (ASIVALCO); Iniciativas e Innovación SLL; IMEDES.
Entidad representante:
Consorti Pactem Nord.
Eje temático Equal:
Eje 1 “capacidad de inserción laboral”. Área temática: facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo.
Resumen del proyecto:
Es un proyecto centrado en la mejora de la capacidad de inserción laboral de aquellas personas de la Comarca de l’Horta Nord que presentan mayores dificultades en el acceso y reincorporación al mercado de trabajo. Para ello se han diseñado dos grandes líneas de actuación a través de las que se estructuran las diversas acciones: <ul style="list-style-type: none">• Atención individualizada para el desarrollo de capacidades y habilidades que promueven la autonomía de las personas en proceso de búsqueda de empleo (capacitación personal).• Desarrollo de la potencialidad del territorio que permita generar entornos favorables para la integración sociolaboral (fortalecimiento territorial).
Objetivos:
<ul style="list-style-type: none">• Facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren dificultades para integrarse o reintegrarse en el mercado de trabajo.• Promover sistemas personalizados de acompañamiento en el proceso de inserción, ofreciendo itinerarios individualizados y fomentando la implicación de las personas participantes.• Acompañar los procesos de generación de actividad económica surgidos del desarrollo de los itinerarios de inserción.• Impulsar un proceso de fortalecimiento territorial de la comarca.
Innovación:
Innovación en 4 ámbitos: - Relacionados con los objetivos: el territorio es la comarca L’Horta Nord, compuesta por 23 municipios, con características socioeconómicas diferentes pero con intereses y necesidades

comunes. La AD, establecerá relaciones de coordinación que den coherencia y desarrollen programas comunes.

- - Respecto al colectivo: distinción metodológica de tres itinerarios de intervención sociolaboral, relacionados con tres categorías en las que se ubican a las personas en función de su de riesgo social.

- Relacionados con los contenidos: la metodología de intervención, tanto con la persona como con el territorio, está basada en la filosofía del empowerment.

- - Herramientas innovadoras, para fomentar las potencialidades individuales se utilizarán herramientas que persigan cambios de actitudes y aptitudes desde el propio sujeto (economía de fichas, coaching, mentoring, etc.)

- Relacionados con los procedimientos de intervención:

- Con las personas; las actuaciones que se van a desarrollar con la persona serán más o menos intensas y/o diferentes según se encuentre en un itinerario tipo I, II o III.

- En el territorio, creando entornos que faciliten la integración social y laboral de las personas.

- Relacionados con los mecanismos de la A.D. A través de diferentes comisiones de trabajo que permitan tanto fomentar la participación como la especialización en diferentes aspectos del proyecto, y que permanecerán como estructuras estables en el territorio.

Agrupación de desarrollo Pactem Nord:

Financian:



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



Ajuntament
d'Alfara del Patriarca



Ajuntament
de Bonrepòs i Mirambell



Ajuntament
de Burjassot



Ajuntament
d'El Puig



Ajuntament
de Moncada



Ajuntament
de Museros



Ajuntament
d'Emperador



Ajuntament
de Foios



Ajuntament
de Meliana



Ajuntament
de Puçol



Ajuntament
de La Pobla de Farnals



Ajuntament
de Vinalesa



Ajuntament
de Paterna

