



La formación en la empresa. Una metodología de inserción.

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.*

**La formación en la empresa.
Una metodología de inserción.**

Edita

*Consortio Pactem Nord
Cl. 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
Asensi Cabo*

Autores/las / Equipo de redacción

*Olga Serrano
Esther Pagán*

Imprime

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

Depósito Legal:

V - 1885 - 2008

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Presentación.	7
2. Contextualización:	
2.1. El Proyecto Àgora Nord en el marco del Pilar I “mejora de la capacidad de inserción laboral” en la Iniciativa Comunitaria Equal.	9
2.2. La formación en la empresa en el Proyecto Àgora Nord:	13
2.2.1. Antecedentes: proyecto ARGOS Burjassot-Paterna.	
2.2.2. Razón de ser.	
2.2.3. Principios rectores.	
2.2.4. Instrumento favorecedor de la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.	
3. Experiencia práctica:	
3.1. Objetivos.	26
3.2. Metodología:	27
3.2.1. Procedimiento de actuación.	
3.2.2. Sistema de becas.	
3.2.3. Medidas compensadoras de la situación personal del alumnado.	
3.2.4. Funciones de los profesionales vinculados a la formación.	
3.3. Herramientas de gestión.	34
3.4. Visión de los implicados.	39
3.4.1. Descripción de la metodología de validación utilizada.	
3.4.2. Descripción de las herramientas	
3.4.3. Descripción de los resultados	
3.5. Resultados obtenidos en la formación en empresa llevada a cabo en el proyecto Àgora Nord.	55
4. Conclusiones finales. Capacidad de transferencia.	59
5. Bibliografía	63
6. Anexos. Modelos de documentos de gestión.	65

1. Presentación

Experimentar nuevos procesos, metodologías y actuaciones permite a las entidades, colectivos y personas que trabajan en un ámbito concreto tomar posiciones y estrategias basadas en planteamientos teóricos que suponen tomar conciencia de lo que se quiere hacer y cómo llevarlo a cabo.

En muchas ocasiones tan solo se trata de (re)inventar o (re)descubrir sobre lo ya existente y puesto en práctica, adquiriendo una sabiduría que sólo el “hacer” puede ofrecernos puesto que en primer lugar partimos de un entorno que está en permanente cambio y en segundo lugar, las entidades no somos entes estáticos sino que maduramos y progresamos en nuestra asunción de responsabilidades hacia los colectivos que son objeto de nuestra actuación.

El Consorcio Pactem Nord lleva varios años actuando en procesos de inserción laboral y de integración social de colectivos que, entre otras cosas, presentan una importante dificultad de acceso al mercado laboral que cada vez resulta ser más excluyente cuando por el contrario, debería estar accesible a la participación en igualdad de condiciones y de oportunidades de toda la población en edad de trabajar, libre de cualquier tipo de discriminación.

Una de nuestras mayores preocupaciones ha sido ofrecer un programa de actuación integral en la Comarca de l’Horta Nord dirigido a la creación de empleo, a la inserción sociolaboral y al desarrollo empresarial en el territorio a través de la metodología del trabajo en red.

Para ello desde el inicio del Consorcio se han experimentado propuestas de actuación centradas en la vertebración de una red de profesionales, recursos locales, entidades y personas unidos por un mismo compromiso, dispuestos a trabajar porque la Comarca sea capaz de aprovechar todo el potencial que posee gestionándolo de la manera más eficaz y eficiente posible.

El proyecto Àgora Nord, fruto de la experiencia llevada a cabo con el anterior proyecto ARGOS Burjassot-Paterna, ha permitido avanzar y experimentar en relación al trabajo en red en el desarrollo de itinerarios de inserción social y laboral con colectivos desfavorecidos.

En concreto se ha investigado sobre procesos de intervención, metodologías y herramientas empleadas tanto en el desarrollo de los itinerarios individualizados de inserción como en la coordinación y vertebración territorial.

Una de las metodologías más relevantes ha sido la “formación en empresa” que ha permitido vincular el ámbito productivo con el formativo superando de esta manera las tradicionales distancias existentes entre ambos, convirtiéndose en una herramienta eficaz de inserción laboral y de integración social.

En este documento se recoge toda la experiencia llevada a cabo así como la propuesta metodológica en relación a esta metodología de actuación porque entendemos que se trata de una buena práctica que merece ser dada a conocer. Que puede ser empleada por las entidades que desarrollan su trabajo en el ámbito de la inserción sociolaboral, pudiendo ser utilizada de manera total o parcialmente. En estado puro o adaptada al entorno donde se vaya a implantar.

2. Contextualización

2.1. El Proyecto Àgora Nord en el marco del Pilar I “mejora de la capacidad de inserción laboral” en la Iniciativa Comunitaria Equal.

La Iniciativa Comunitaria EQUAL forma parte de una estrategia integrada para el empleo cuyo objetivo es la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas discriminaciones que se basan en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad.

Encuentra su razón de ser en la Estrategia Europea de Empleo, que para el período 2003-2006 buscaba reforzar la integración de personas con dificultades específicas en el mercado laboral desarrollando para ello su empleabilidad, aumentando así sus oportunidades de trabajo e impidiendo todas las formas de discriminación contra ellas.

Pero además esta estrategia toma cuerpo en nuestro país gracias al Plan Nacional de Empleo donde se recogen un conjunto heterogéneo de medidas destinadas, por una parte, a modificar las normativas aplicables a situaciones de las personas que padecen de forma más acusada situaciones de desigualdad y, por otra, a favorecer la incorporación de estas personas al mercado laboral mediante un amplio conjunto de actuaciones.

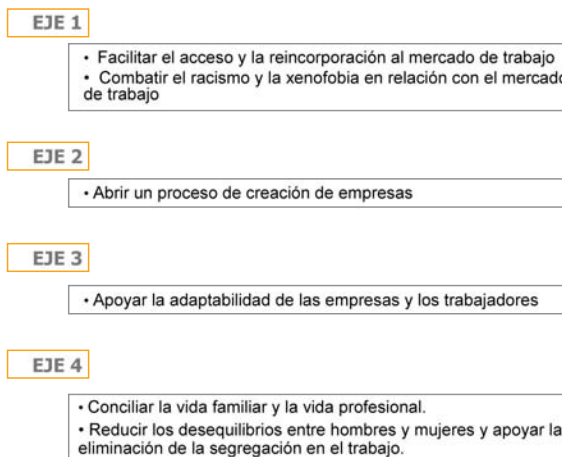
Para ello, esta iniciativa ha contado con el apoyo económico del Fondo Social Europeo integrado en los Fondos Estructurales que suponen un instrumento de la política de cohesión social y económica que la Unión Europea ejecuta en los estados miembros y de la cual el estado español ha sido uno de sus máximos beneficiarios.

Para alcanzar los objetivos marcados, los proyectos EQUAL deben tener un contenido innovador, diseñado y desarrollado a través de mecanismos de cooperación entre entidades de distinta naturaleza y desde una perspectiva de trabajo transnacional.

Pero deben partir de las buenas prácticas resultantes de experiencias anteriores de Iniciativas Comunitarias de Recursos Humanos, Adapt y Empleo, así como de los proyectos EQUAL de la primera convocatoria, que se constituyeron como un referente imprescindible para todas aquellas entidades ejecutoras de estos proyectos.

EQUAL se estructura en seis ejes de intervención: capacidad de inserción laboral; fomentar el espíritu de empresa; adaptabilidad; igualdad de oportunidades; solicitantes de asilo y asistencia técnica.

No obstante, en nuestro país se ha llevado a cabo a través de seis áreas temáticas correspondientes a los cuatro primeros ejes de intervención anteriormente mencionados, quedando configurado de la siguiente manera:



El Consorcio Pactem Nord fruto de la experiencia de trabajo en la Comarca de l’Horta Nord, ha llevado a cabo el Proyecto Àgora Nord suscrito al eje 1 de esta Iniciativa Comunitaria EQUAL para el estado español, cuya finalidad es “mejorar la capacidad de inserción laboral de las personas demandantes de empleo”, y más concretamente se encuadra dentro del área temática específica dirigida a “facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren especiales dificultades para integrarse o reintegrarse en un mercado de trabajo que debe estar abierto a todos”.

Para el diseño de este proyecto se tuvo en cuenta por una parte, las necesidades y demandas de la población y del tejido empresarial en materia de empleo, formación y desarrollo local de la Comarca de l’Horta Nord.

Y por otra, los recursos y servicios ordinarios existentes en la misma para complementarlos y coordinarlos con actuaciones específicas que se iban a desarrollar directamente desde el proyecto y en el cual iban a estar involucrados.

Una vez analizado esto se elaboró el proyecto incorporando enfoques y metodologías experimentadas y validadas en el anterior proyecto EQUAL, “ARGOS Burjassot-Paterna”, pero incluyendo a nuevos ayuntamientos que se habían sumado con entusiasmo a la propuesta de actuación general que desde el Consorcio Pactem Nord se lleva a cabo en el territorio desde hace varios años.

Los objetivos generales a conseguir con el Àgora Nord en relación con el área temática seleccionada eran:

- 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 partícipes.
- Acompañar los procesos de generación de actividad económica surgidos del desarrollo de los itinerarios de inserción.
- Impulsar un proceso de empowerment territorial en la comarca.

Para ello, las líneas de trabajo que se priorizaron fueron cinco: intervención, investigación, sensibilización, transferencia y redes territoriales.

La intervención llevada a cabo en el proyecto ha estado dirigida hacia segmentos de la población que se encuentran en los niveles más cercanos a la exclusión para ofrecerles nuevas posibilidades de optar a los mecanismos normalizados de acceso al mundo laboral, sin olvidarnos en nuestra intervención de aplicar de manera transversal la perspectiva de género.

A lo largo de toda la actuación llevada a cabo se ha realizado una investigación en nuevas metodologías, perfiles profesionales, actuaciones e instrumentos que permitan abrir nuevas vías más eficaces y eficientes de inclusión laboral y social.

Todo ello desde una máxima que nos ha acompañado en nuestro quehacer diario ha sido la sensibilización como herramienta de trabajo para facilitar la inserción de las personas y/o colectivos más desfavorecidos.

Buscando cómo transferir nuestra experiencia a otras entidades, responsables políticos, agentes económicos, profesionales etc., que de una manera u otra participan de las políticas sociolaborales.

Nuestro trabajo ha sido posible por la implicación directa del territorio que ha sabido generar una red territorial de cooperación dirigida a combatir cualquier tipo de discriminación.

El proyecto se ha estructurado en torno a dos grandes ejes que han sido los pilares fundamentales para establecer nuestra metodología de actuación, éstos han sido:

Desarrollo del empowerment personal: el proyecto se ha centrado en el impulso de actuaciones, metodologías y profesionales que promuevan el desarrollo constante, progresivo y consciente de las potencialidades individuales, acompañado de un aumento de su autonomía y de la asunción de responsabilidades por parte de la persona, con el objetivo último de lograr su inserción laboral.

Esto es posible gracias al diseño de itinerarios integrados de inserción social y laboral que aporten a las personas los elementos, capacidades y habilidades necesarias para lograr por sí mismas el acceso al mercado de trabajo en condiciones de igualdad.

Pero también para el desarrollo de estos itinerarios se ha contado con una serie de recursos y medios territoriales que se han puesto a disposición de manera mancomunada con el objetivo de ofrecer un plan común de actuación dirigido específicamente a atender cada caso concreto, proveniente tanto del ámbito de lo

social como del laboral.

Debemos entender que el Àgora Nord está pensado como un espacio donde encajan actuaciones que desde diferentes instancias se llevan a cabo para atender a personas que pueden o están en situación de exclusión, que viven una realidad al margen de la sociedad y que requieren de soluciones articuladas desde varios ámbitos; nuestro papel entonces ha sido el de facilitar la comunicación y coordinación entre ellos ofreciendo un plan de actuación conjunto basado en el aprovechamiento de sinergias locales y en una retroalimentación continua de todos los implicados en el proceso.

Para ello hace falta articular un proceso de **desarrollo del empowerment territorial**, y este sería el segundo eje, con el objetivo fundamental de contribuir precisamente al desarrollo de las potencialidades territoriales endógenas mediante el impulso de procesos de cooperación que generen entornos favorables para la integración social y laboral.

En definitiva, se trata de movilizar los recursos necesarios que requiera cada persona situada en un entorno concreto en función de un lado del balance de competencias, de los intereses y potencialidades que presente, y de otro, de los recursos, idiosincrasia y saber hacer de las estructuras estables que operan en cada uno de los municipios en relación a los programas sociolaborales que parten de numerosos espacios, tanto de lo público y como de lo privado.

Para llevar a cabo esto se ha establecido un organigrama territorial estructurado en tres grandes zonas, la zona A ha estado formada por los municipios de Burjassot y Paterna; la zona B por Alfara del Patriarca, Bonrepòs i Mirambell, Foios, Meliana, Moncada y Vinalesa y la zona C por Puçol, El Puig, la Pobla de Farnals, Emperador y Museros.

Cada una de las zonas ha contado con un equipo de profesionales de diferentes disciplinas que han adoptado el perfil profesional de mediador/a sociolaboral o técnico/a en inserción y fomento empresarial, integrándose en cada uno de los territorios y actuando a nivel individual, grupal y comunitario, todo ello en estrecha coordinación con los recursos y profesionales del territorio.

Pero además, este equipo de profesionales se ha dibujado y desdibujado para volverse a dibujar en su quehacer diario compartiendo y complementándose en perfecta armonía llevando a cabo actuaciones encaminadas a la inserción laboral y social en el territorio.

Se trata pues de hacer confluir hacia una misma dirección al empowerment personal y al empowerment territorial generando sinergias que favorezcan un entorno propicio a la inserción o reinserción social y laboral de aquellos colectivos que viven una situación de vulnerabilidad porque se escapan a los “modelos normalizados” que la sociedad proyecta en relación al concepto imperante de lo que debe ser un ciudadano/ una ciudadana totalmente integrado/a en sociedad.

Por consiguiente es importante remarcar que estos dos ejes son abordados por las dos figuras profesionales apuntadas anteriormente que se complementan en su actuación y que existen en la medida que se da la presencia del otro, conformando “un todo” que actúa como agente de cambio que se encuentra integrado en los recursos territoriales.

Para ello se ha llevado a cabo una estrategia de actuación que ha contado con una serie de metodologías, instrumentos y procesos de intervención que han contribuido a la consecución de los objetivos planteados en el proyecto así como a la investigación, experimentación y adaptación de una propuesta de actuación facilitadora de la inserción social y laboral de los colectivos más vulnerables o en situación o riesgo de exclusión social.

2.2. La formación en la empresa en el Proyecto Àgora Nord:

2.2.1. Antecedentes: proyecto ARGOS Burjassot-Paterna.

El proyecto ARGOS Burjassot-Paterna se diseñó como un modelo integral de inserción sociolaboral que sistematizaba la intervención con las personas social y laboralmente más frágiles, actuando desde el momento de la derivación y el diagnóstico hasta la fase de inserción y mantenimiento del puesto de trabajo.

Dicha intervención se desarrolló en torno a los procesos de formación y cualificación profesional que adquirieron un protagonismo destacado, adaptando los procesos y contenidos curriculares a las necesidades de las personas e implementando nuevas formas de tutorización y acompañamiento en los cambios cognitivos de las personas que permitiera acercarse con mayor garantía de éxito al mercado de trabajo.

Es innegable la relación existente entre los niveles de cualificación y la empleabilidad de las personas, por lo que en ARGOS se investigaron nuevos modos de abordar los procesos de formación permanente con personas que están excluidas de los procesos de educación formales, además de presentar especiales dificultades para aprovechar los recursos ordinarios. Todo ello a través de metodologías que intentaban mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje a partir de la adaptación de éstos a cada individuo mediante la utilización de una serie de herramientas y principios pedagógicos.

Es entonces cuando se plantea una de las propuestas metodológicas que ha sido implementada con éxito en el proyecto Àgora Nord, la formación en empresa, concebida como una modalidad formativa que logra vincular el ámbito productivo y el formativo como método de superación de las tradicionales distancias existentes entre ambos.

Se buscaba trasladar el escenario formativo a las empresas para poner en marcha opciones curriculares y estrategias pedagógicas alternativas, que fueran útiles para lograr la inserción laboral y social de las personas participantes en los itinerarios de inserción.

La formación en empresa en ARGOS consistió en la realización de cursos de formación adecuados a las necesidades concretas de las empresas colaboradoras, realizados en el propio puesto de trabajo y, complementariamente, en las instalaciones

de los centros de formación del Consorcio Pactem Nord, buscando ofrecer una “formación a la carta”.

Su finalidad era optimizar el aprendizaje ocupacional buscando la máxima practicidad para lograr un aumento del nivel de empleabilidad del alumno/a, es decir, capacidad de logro de un puesto de trabajo. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

- Cualificar profesionalmente en la propia empresa, en aquellas tareas y habilidades que un puesto de trabajo concreto requiere.
- Eliminar “etiquetas” y estereotipos del empresariado en relación a la baja productividad de determinados colectivos.
- Optimizar el perfil profesional de nuestros beneficiarios.
- Incrementar la red de empresas que colaboraban con el Consorcio.

Al final del proceso el alumnado bien conseguía su inserción laboral, bien había conseguido aumentar su capacidad profesional y personal lo que ofrecía un nivel de empleabilidad mayor para afrontar una búsqueda de empleo mucho más activa.

2.2.2. Razón de ser

Como se ha dicho anteriormente el proyecto Àgora Nord para la consecución de su finalidad, la inclusión social de personas y/o colectivos en situación de vulnerabilidad, fragilidad y exclusión social, se ha articulado en torno a dos ejes principales, la capacitación personal y la capacitación del territorio y para ello se ha gestionado y dinamizado un conjunto de actuaciones que han propiciado la confluencia de estos ejes hacia un objetivo común: la lucha contra todo tipo de exclusión en el mercado laboral.

Esto ha sido posible porque se han aplicado una serie de metodologías e instrumentos dirigidos a la consecución de tal objetivo como es el caso de la formación en empresa que se ha configurado como una herramienta de integración social a través del empleo.

Ha sido así porque de un lado se ha convertido en una herramienta de trabajo integrada en los itinerarios de inserción mediante la cual se ha reforzado el componente de la capacitación profesional y personal para el empleo mejorando de esta manera el nivel de empleabilidad de las personas participantes.

De otro, ha contribuido al fortalecimiento del territorio actuando en el seno de las empresas y consiguiendo un mayor nivel de implicación en los procesos de inserción social y laboral de nuestros colectivos más vulnerables.

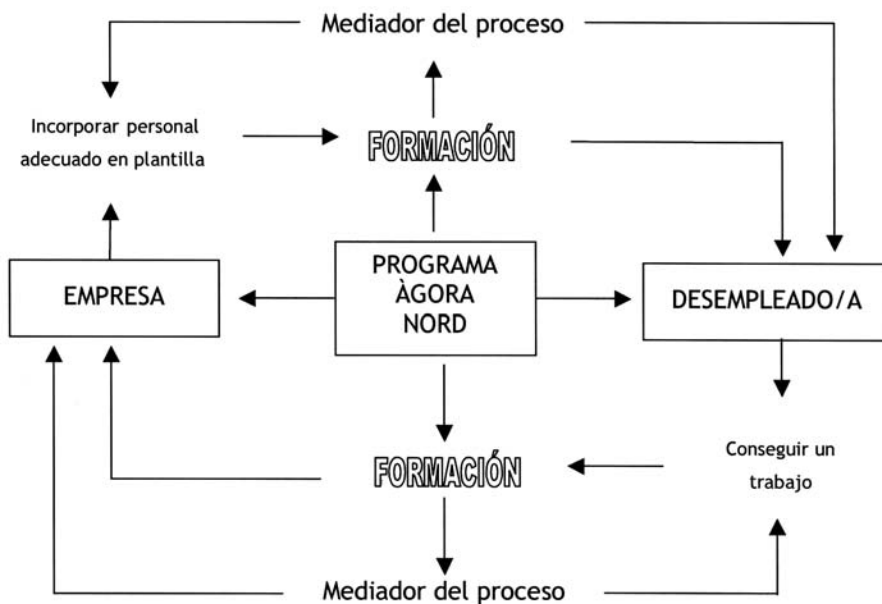
Hemos (re)diseñado la propuesta metodológica que ya en el proyecto anterior fue esbozada profundizando en la idea de configurar la formación en la empresa como una herramienta con una doble utilidad, la primera es que se configura como una herramienta de formación y la segunda es que, además, se trata de un instrumento efectivo de selección de personal.

Hablamos de herramienta de formación puesto que permite por una parte ofrecer una capacitación profesional a las personas desempleadas mejorando su nivel de empleabilidad en la consecución de un empleo y, por otra, ofrece una formación a la carta adaptada a las necesidades específicas de las empresas.

Complementariamente esta herramienta se constituye en un instrumento de selección que permite a las empresas disponer de las candidaturas más adecuadas a las tareas y objetivos organizativos, pero también ofrece más oportunidades a las personas desempleadas de participar en un proceso de selección más largo y justo.

Sin embargo, para que este proceso se realice asegurando una igualdad de oportunidades y de condiciones de sus participantes, se hace necesaria una mediación que equilibre la relación de fuerzas de las partes implicadas. De esta manera se busca que cada parte alcance sus objetivos sin que el otro se vea perjudicado por ello, persiguiendo una ecuación en la que “ganamos todos”.

Figura 1” Àgora Nord como mediador del proceso de formación en la empresa”



Como se ha dicho anteriormente la formación en la empresa se constituye como una herramienta de formación y de selección que busca obtener el máximo beneficio para las partes implicadas, que requiere de una mediación para que ese beneficio que consiguen cada uno no sea en detrimento del otro.

En su vertiente formativa, para que la formación en la empresa consiga ese máximo beneficio debe desdoblarse en dos tipos de formación que se adapte a la necesidad de cada una de las partes, entonces hablamos de capacitación profesional

dirigida a las personas desempleadas, y de formación a la carta para el caso de las empresas.

En el caso de la capacitación profesional centraría su razón de ser en:

- La adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para una profesión.
- Asunción de hábitos laborales.
- Fomento de las relaciones interpersonales y las habilidades sociales.

No olvidemos que los colectivos más vulnerables son precisamente los que en su conjunto carecen de una preparación profesional suficiente que le haga acceder al mercado laboral en igualdad de condiciones y de oportunidades que el resto.

Además la sociedad en general proyecta ideas e imágenes basadas en la asunción de características que se atribuye a un grupo social determinado, emitiendo juicios de valor y clasificándolos en “grupos buenos” o “grupos malos” para la sociedad.

La discriminación viene entonces determinada por esta clasificación, excluyendo a los colectivos que son considerados “malos” para la sociedad, sin hacer distinciones e incluyendo a todas las personas que supuestamente poseen esas características.

Las empresas manifiestan actitudes y comportamientos discriminadores atendiendo a la idea preconcebida que tiene de estos colectivos y a que en muchas ocasiones piensan que no poseen la capacitación adecuada y lo más importante, de ganas de aprender, manifestando un rechazo directo frente a otras candidaturas que inicialmente se presuponen más formadas y preparadas.

Esto no quiere decir que en ocasiones esa idea no esté fundamentada por experiencias negativas vividas, pero lo que no se puede hacer es a partir de dicha experiencia emitir un juicio generalizado sobre todo un colectivo, no olvidemos que los colectivos están compuestos por personas y que éstas no son iguales, pensar lo contrario es cerrarse a la posibilidad de tener nuevas experiencias que pueden resultar muy beneficiosas para la empresa y para el/la individuo que puede tener una oportunidad de demostrar su capacidad para el desempeño del puesto de trabajo.

La formación en la empresa precisamente permite a las entidades que desarrollan programas de inserción laboral, trabajar esas actitudes discriminadoras ofreciendo la posibilidad de conocer directamente a la persona rompiendo la imagen previa que podría tener del colectivo al que se le ha encasillado.

Pero también debemos ser conscientes de que trabajamos con colectivos que presentan una vulnerabilidad en mayor o menor medida y que nos encontraremos con casos que aún aportando todos nuestros recursos, no saldrá como esperamos. Gestionar convenientemente cualquier resultado desfavorable es de suma importancia para que no se acabe generalizando experiencias negativas y se consiga justo el efecto contrario del que se pretendía.

Por otra parte permite que la persona se capacite en aspectos profesionales determinados para la adquisición de competencias profesionales además de hacer hincapié en determinados aspectos personales que influyen a la hora de acceder y mantener un empleo, consiguiendo de esta manera aumentar su nivel de empleabilidad.

Se trata pues de propiciar que la persona que presenta algún tipo de vulnerabilidad que le aleja del mercado de trabajo, disfrute de una vida laboral activa en un entorno laboral ordinario.

Ofrecer una oportunidad de formación práctica a estos colectivos en el seno mismo de la empresa puede romper con el rechazo que inicialmente los empresarios/as y los trabajadores/as muestran al respecto y hacer que sean más tolerantes para con el prójimo y con lo que es diferente.

En un mundo donde la diversidad de personas es tanta como personas habitan el mismo, el mayor reto se encuentra en poder conseguir abrir un canal de comunicación y entendimiento libre de todo prejuicio y basado en el respeto a la diferencia.

En el caso de la formación a la carta su razón de ser sería:

- Formar futuros/as trabajadores/as en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo concreto.
- Socialización (aceptación de la cultura y de la forma organizativa de la empresa)

Las empresas necesitan contar en todo momento con una estructura humana adecuada a las tareas y objetivos organizativos, que presente unos determinados conocimientos, habilidades y actitudes determinadas. Pero además cada empresa presenta una cultura y una estructura organizativa peculiar atendiendo al tipo de estrategia empresarial adaptada.

La formación reglada y la formación ocupacional en muchas ocasiones no puede cubrir las necesidades concretas de formación que se requiere por tratarse de una capacitación para un puesto de trabajo muy concreto donde entran en juego aspectos especiales como son la cultura de la empresa, su misión y su visión empresarial así como de un clima laboral que influye en el tipo de relaciones personales que se establece en la misma.

La formación en la empresa permite abordar todos estos elementos a la vez proporcionando a las empresas trabajadores/as con las competencias profesionales necesarias que también conocen la idiosincrasia que presenta la empresa, permitiendo una mayor adaptación a puesto, al departamento, al centro de trabajo y a la empresa como organización.

Pero además permite que las empresas superen los prejuicios que inicialmente pueden manifestar en relación a determinados colectivos, superación que ofrece la oportunidad de formar trabajadores/as potenciales atendiendo a su perfil profesional y personal y a su adecuación a la empresa.

Las empresas así como la sociedad en general, deben aprender a gestionar la diversidad y a ser capaces de transformarla en una ventaja competitiva, cuidando en todo momento, de que esa ventaja no suponga la explotación precisamente de los que son más vulnerables.

Hemos hablado de la formación en la empresa en su vertiente formativa pero no debemos olvidar que indiscutiblemente está unida al proceso de selección de

personal, nos referimos a la vertiente selectiva de la formación en la empresa. La razón de ser de este tipo de formación se basa en la existencia de estas dos vertientes que son indispensables y además se complementan.

Como se ha dejado claro en la figura 1, las partes implicadas presentan objetivos claramente diferenciados, y su consecución es lo que da sentido a esta herramienta, partimos de una situación en la que las personas desempleadas persiguen la consecución de un empleo y las empresas necesitan incorporar personal en su plantilla.

La formación en la empresa permite a las personas desempleadas adquirir una capacitación profesional, además de, y lo más importante, la posibilidad de conseguir un empleo en igualdad de oportunidades y de condiciones.

En el caso de las empresas se consigue incorporar trabajadores/as con un perfil adecuado a las tareas y funciones a desempeñar y socializados en la cultura existente en la empresa y a la forma de organizar el trabajo.

En este sentido la formación en la empresa se convierte en un instrumento de reclutamiento y de selección de personal asegurando que cada una de las partes alcance su objetivo en el mayor grado posible.

En el caso de las empresas buscan conseguir las candidaturas más adecuadas atendiendo a:

- La definición de perfiles profesionales concretos para el puesto de trabajo vacante.
- La motivación para el trabajo.
- La disponibilidad de las candidaturas.

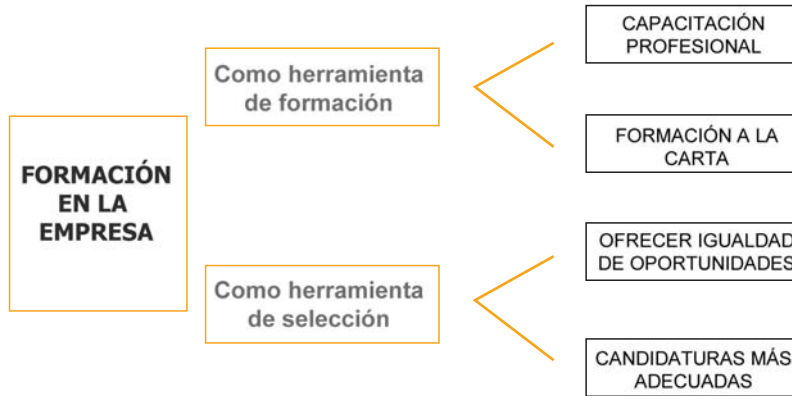
En el caso de los trabajadores/as buscan participar en el proceso de selección en igualdad de oportunidades y condiciones que el resto, y para ello se hace necesario:

- Superación de posibles estereotipos discriminadores.
- Una buena gestión de la diversidad.
- Administración de equidad.

La formación en la empresa como instrumento de selección debe asegurar que las empresas logren las candidaturas más adecuadas a sus necesidades actuales pero además debe asegurar en ese proceso que todas las candidaturas accedan en igualdad de oportunidades libres de toda clase de discriminación.

Esto se debe asegurar inicialmente en el reclutamiento de las candidaturas, durante todo el proceso formativo y finalmente en la selección de las candidaturas más adecuadas.

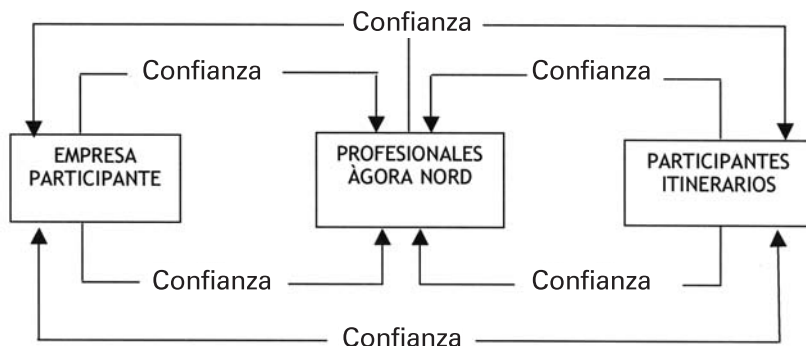
Figura 2 “la formación en la empresa en su vertiente formativa y en su vertiente de selección de personal”



Pero para que la formación en la empresa en sus dos vertientes se lleve a cabo de la manera más satisfactoria posible se debe de fomentar una confianza mutua que debe venir de las empresas, de los participantes en los itinerarios de inserción y del equipo de profesionales que la gestiona.

Esta confianza es posible porque existe un trabajo previo desarrollado por el equipo de profesionales del proyecto tanto en las empresas como en las personas participantes a través de itinerarios adaptados a cada uno de ellos, atendiendo a sus necesidades, características y objetivos.

Figura 3 “proceso de retroalimentación de la confianza”



No en vano en el proyecto Àgora Nord se ha configurado un equipo de trabajo integrado por profesionales de diferentes disciplinas que abarcan todos los aspectos y ámbitos relacionados con la inserción social y laboral, abordados a través del acompañamiento en los itinerarios individualizados de inserción aportando los recursos y profesionales necesarios para poder desarrollarlos con éxito.

Equipo que se ha organizado sobre la base de dos figuras profesionales con funciones y tareas que se complementan y actúan como un “todo” en el territorio aprovechando sus potencialidades endógenas para desarrollar itinerarios individualizados adaptados al caso particular de cada persona.

De esta manera el mediador/a sociolaboral se constituye en un profesional cuya misión es la de un lado, ser un acompañante en el proceso de inserción social y laboral de la persona, y de otro, servir de puente de comunicación entre los servicios locales de empleo y los de servicios sociales, con la intención de generar sinergias que confluyan hacia una misma finalidad que es la inclusión social de estos colectivos.

El técnico de inserción y fomento empresarial es la otra pieza clave de este engranaje y nace con la finalidad de acercar la empresa a la participación de una manera más activa en su entorno más próximo, como es el territorio donde opera, además de dinamizar todos los recursos locales necesarios para ello y acompañar, en estrecha coordinación con el anterior profesional en el proceso de inserción social y laboral de la persona.

Más adelante en el punto dedicado a la metodología podremos profundizar en las funciones más importantes que desarrollan estos profesionales en relación a la formación en la empresa.

A lo largo de todo el punto hemos intentado remarcar los aspectos más importantes que tiene la formación en la empresa por una parte en relación a las personas participantes de los itinerarios de inserción, y por otra, en relación a las empresas colaboradoras del programa.

Por ese motivo hemos hablado de dos vertientes de la formación, una como herramienta de formación y otra como selección. Para acabar nuestra exposición de la razón de ser de la formación en la empresa, vamos a exponer de manera gráfica cuál entendemos, es la ubicación de la formación en la empresa tanto en los itinerarios de inserción como en la dirección estratégica de recursos humanos.

1) Para una lectura más completa de estos perfiles profesionales ver “competencias profesionales en el desarrollo de los itinerarios individualizados de inserción”, material elaborado en el proyecto Àgora Nord, Consorcio Pactem Nord.

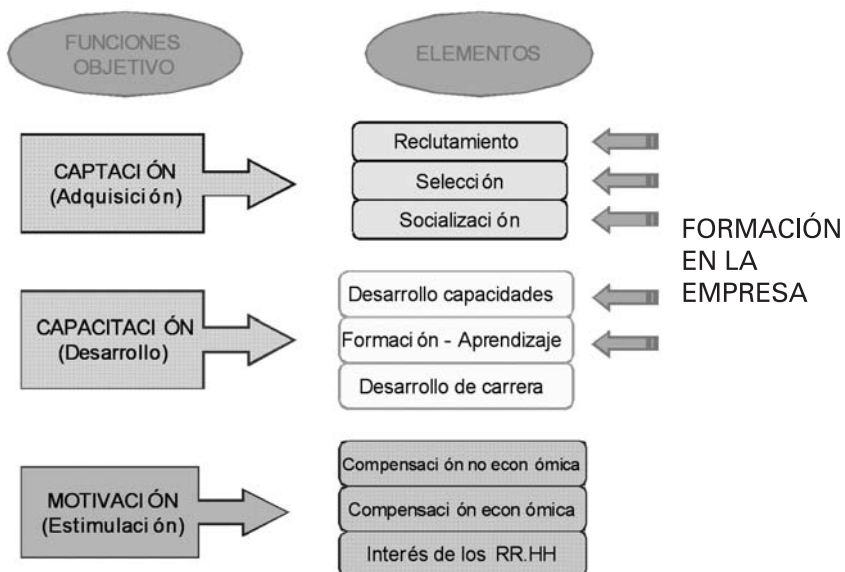
LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA EN LOS ITINERARIOS DE INSERCIÓN

Figura 4



LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)

Figura 5

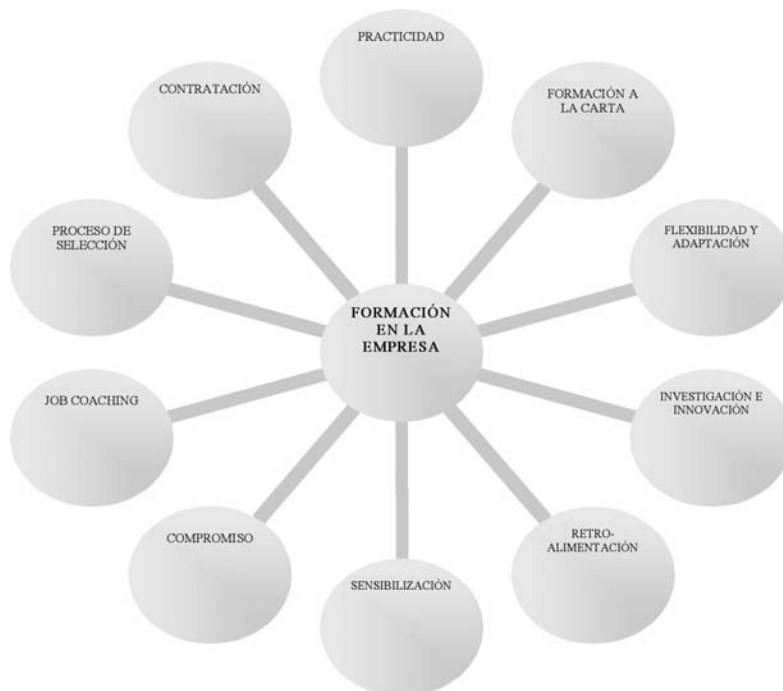


2.2.3. Principios rectores

La formación en la empresa se ha diseñado como una modalidad de formación adaptada a las necesidades tanto de las personas participantes de los itinerarios de inserción como de las empresas que deciden colaborar en el proyecto, así pues entendemos que las máximas que deben regir esta modalidad formativa son:

Formación eminentemente práctica que se imparte en el mismo puesto de trabajo para conseguir una capacitación profesional concreta.	PRACTICIDAD
A la medida tanto de la empresa como del alumnado, permitiendo cubrir las expectativas y necesidades de ambos	FORMACIÓN A LA CARTA
Con una metodología flexible capaz de adecuarse a un entorno y momento temporal determinado adaptándose a los cambios que se vayan produciendo	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN
Investigación permanente a partir de un conocimiento real del mercado de trabajo y de las necesidades de las empresas y personas que permita crear nuevas fórmulas de inserción laboral y social	INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
Comunicación constante con las empresas y personas favoreciendo un canal de comunicación que funcione a través de todas las partes implicadas	RETROALIMENTACIÓN
Instrumento que actúe sobre actitudes discriminadoras que pueden presentar tanto los empresarios/as como los trabajadores/as de la empresa	SENSIBILIZACIÓN
Las partes implicadas en la formación deben mostrar antes, durante y después de todo el proceso un interés especial en alcanzar con éxito los objetivos planteados	COMPROMISO
Acompañamiento durante todo el proceso de un equipo de profesionales interdisciplinar	JOB COACHING
Función de selección de personal que permita a la empresa valorar y elegir en consecuencia a las candidaturas que se adapten mejor a sus demandas	PROCESO DE SELECCIÓN
Su finalidad última es la inserción social y laboral de colectivos que presentan una vulnerabilidad y/o exclusión que les aleja del mercado de trabajo.	CONTRATO

Figura 6 “Principios Rectores de la Formación en la empresa”



2.2.4. Instrumento favorecedor de la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está suscitando desde finales de los años noventa del siglo XX prolíferos debates sobre el contenido real y futuro de esta alternativa a la tradicional forma de gestión empresarial que admitía como única responsabilidad la maximización de beneficios para el propietario y para los accionistas.

Este término, según el Grupo de Expertos, promovido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales², hace referencia a la integración voluntaria en el gobierno y gestión de las empresas, en su estrategia; políticas y procedimientos sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés³, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones.

Y podemos definirlo⁴ como el compromiso de una empresa de ocuparse de su papel

2) Se puede ver toda la documentación generada por el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa en <http://empleo.mtas.es/empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/indiceRespo.htm>

3) Accionistas, empleados/as, proveedores, clientes, consumidores/as...

4) Definición que se recoge en el Libro verde de la Comisión de la Unión Europea.

en la sociedad (como productora, empleadora, vendedora, cliente y miembro de la ciudadanía), de manera responsable y sostenible. Este compromiso puede incluir una serie de principios voluntarios, más allá de las exigencias legales estipuladas, con los que se busca que la empresa tenga una repercusión positiva en las sociedades donde desarrolla su actividad.

Como se desprende de lo anterior, la RSC abarca numerosos ámbitos de interés para la sociedad en general, comprometiendo a la empresa en aspectos tan importantes como son el desarrollo sostenible o el desarrollo humano.

Las empresas en su compromiso con el entorno en el que desarrolla su actividad productiva, administrativa o comercial, pueden optar por llevar a cabo prácticas de compromiso en muy diversos espacios. Sin embargo, lo que nos interesa analizar en este punto es el papel de las empresas como empleadoras que pueden integrar en su gestión políticas y procedimientos sociales y de respeto a los derechos humanos. Estamos hablando de la parte de la RSC que implica desarrollar una conciencia de respeto y valor de las personas que integran la empresa así como de la sociedad en general.

En este sentido adquiere especial relevancia las políticas de recursos humanos que desarrollan las empresas porque se convierten en un elemento más integrado en la responsabilidad social de la empresa hacia sus trabajadores u otros agentes sociales implicados como prueba de que buscando la competitividad lo hacen tomando como referente un planteamiento de gestión estratégica empresarial diferente al tradicional, que ha visto a los recursos humanos como un coste que debe ser minimizado.

Es desde este planteamiento donde la RSC puede constituir una vía de inserción laboral y social para colectivos que se alejan de las convenciones sociales habituales o más arraigadas, que los ha situado fuera del mercado de trabajo y de la sociedad en general. En definitiva hablamos de la función pro-activa que podría jugar el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa en las empresas a favor de la inserción de grupos que presentan un especial índice de vulnerabilidad.

Ahora bien somos conscientes que existen numerosos obstáculos para que la RSC en este sentido pueda desarrollarse en las empresas sin caer en un mal uso de la misma o que muchas empresas se limiten a apoyar programas y proyectos de acción social como una forma de desarrollo de la RSC en sus empresas, sin involucrarlas y comprometerlas directamente, aprovechándose del efecto mediático que tienen las campañas de marketing que muestran una imagen de la empresa comprometida socialmente, consiguiendo de esta manera, una mayor ventaja competitiva frente a las empresas del sector.

También es una realidad que muchas empresas españolas han adoptado el discurso de la RSC sin apenas cambios en las estrategias y políticas empresariales tradicionales, minimización de costes para competir vía precios. Otras muchas ni siquiera tienen conocimiento de lo que supone este término, no olvidemos que nuestro tejido empresarial en gran parte está compuesto por pequeñas y medianas empresas familiares que ejercen su gestión de manera tradicional.

Desde el programa Àgora Nord, que se ha configurado como un programa de

inserción laboral y social de colectivos más desfavorecidos y/o en situación o riesgo de exclusión social, planteamos la formación en la empresa como un instrumento que permite iniciar a las empresas en la práctica de la RSC en relación a la inserción laboral y social de estos colectivos.

¿Por qué decimos esto?, en primer lugar porque el escenario donde se desarrolla esta formación es en la propia empresa que adquiere un compromiso directo de colaboración asumiendo una serie de compromisos suscritos mediante acuerdo escrito.

En segundo lugar porque este instrumento permite romper los estereotipos y prejuicios que manifiestan las empresas en su conjunto para con este tipo de colectivos que además de verlos como conflictivos piensan que son poco productivos, permitiendo optar a un proceso de formación-selección en igualdad de oportunidades.

En tercer lugar, la formación impartida es eminentemente práctica dirigida a capacitar profesionalmente y a adquirir hábitos laborales. Muchas empresas ven a estos colectivos como poco productivos precisamente por su falta de formación para el desempeño de las tareas que requiere el puesto de trabajo vacante.

Además durante el periodo formativo, en el mismo centro de trabajo, se permite establecer relaciones interpersonales, empresario-participantes-trabajadores, que favorece un conocimiento directo de la persona al margen de su etiqueta social.

Y por último, la empresa cuando finaliza la formación, cumpliendo con su compromiso inicial, contrata de manera directa a un número de alumnos/as que formará parte de la plantilla de la empresa.

Por estos motivos entendemos que la formación en la empresa, en pequeña escala, permite a las empresas iniciarse en su compromiso con el entorno que le rodea y con las personas que lo habitan, y sobre todo, permite lanzar un mensaje positivo sobre el beneficio que puede aportar a las empresas dar una oportunidad a colectivos que presentando un interesante potencial, no han tenido la oportunidad de demostrarlo porque la sociedad y el mercado de trabajo los ha estigmatizado y sacado fuera de los circuitos aceptados socialmente.

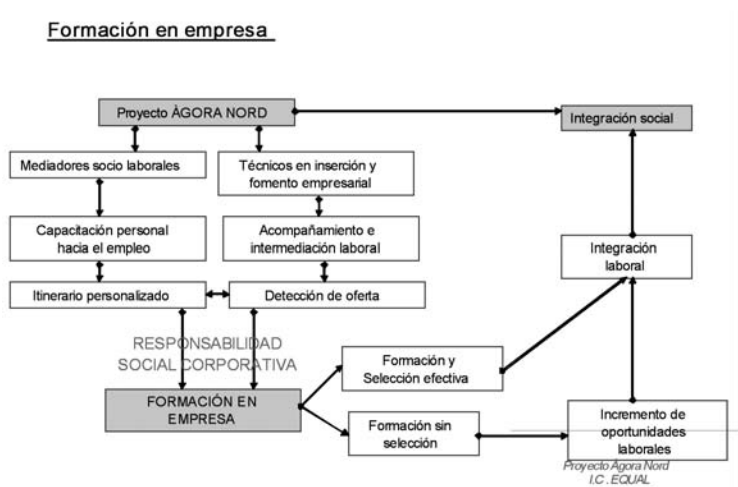


Figura 7 “formación en la empresa en el proyecto Àgora Nord”

3. Experiencia Práctica

3.1. Objetivos

GENERAL

“La finalidad última de la formación en la empresa es por una parte, que las personas participantes de los itinerarios de inserción consigan un empleo bien directamente en las empresas donde realizan la formación, bien a través de una capacitación profesional adquirida que les ofrezca más posibilidades de encontrar un empleo en los circuitos laborales normalizados. Y por la otra, posibilitar que las empresas colaboradoras del programa consigan trabajadores/as con perfiles que se ajusten a sus necesidades específicas”.

ESPECÍFICOS

PARA CON LOS PARTICIPANTES DE LOS ITINERARIOS DE INSERCIÓN:

- Cualificar profesionalmente en el propio puesto de trabajo en las capacidades, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño del mismo.
- Potenciar el perfil profesional del participante de la formación.
- Desarrollar o recuperar hábitos laborales a partir de su participación en ambientes laborales normalizados.
- Fomentar habilidades sociales y mejorar la autoestima.
- Estimular relaciones interpersonales con otras personas que también presentan dificultades para encontrar un empleo.
- Asegurar que los participantes accedan a procesos formativos y selectivos en igualdad de oportunidades.
- Posibilitar que participen de los circuitos laborales normalizados.
- Acompañar durante todo el proceso ofreciendo el apoyo necesario para que la persona alcance con éxito su objetivo laboral.

PARA CON LAS EMPRESAS COLABORADORAS DEL PROGRAMA:

- Ofrecer una alternativa más fiable y eficaz a los sistemas tradicionales de reclutamiento y selección de personal.
- Posibilitar una formación adaptada a las necesidades concretas de las empresas.
- Socializar a los futuros trabajadores en la cultura y sistema organizativo de la empresa.
- Garantizar candidatos/as motivados/as para trabajar.
- Acompañar durante todo el proceso ofreciendo el apoyo técnico necesario.
- Iniciar a las empresas en la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Dar a conocer a la sociedad en general la experiencia llevada a cabo.

3.2. Metodología

La formación en la empresa debe desarrollarse teniendo en cuenta que se trata de una herramienta eminentemente práctica que parte de la detección de necesidades a partir del conocimiento y análisis del entorno concreto donde se va a utilizar.

Para una buena utilización de dicha herramienta vamos a desarrollar en primera instancia un procedimiento de actuación completo que abarque a todas las partes implicadas, posteriormente se establecerá detalladamente las funciones atribuidas a cada profesional que intervendrá en el desarrollo de la formación en la empresa y, por último, se explicará el sistema de ayudas que se ha establecido atendiendo a las circunstancias que cada persona presentaba.

PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN

Como se ha explicado a lo largo de todo el documento en la formación en la empresa se ven implicados tanto las personas participantes de los itinerarios de inserción como las empresas que deciden llevarla a cabo en su centro de trabajo. Es por ello que a la hora de desarrollar una metodología de actuación es importante señalar cuál va a ser el procedimiento de actuación con cada uno de ellos puesto que sus objetivos e intereses son diferentes.

Este procedimiento de actuación vendrá marcado por el espacio temporal estableciendo tres fases de actuación que marcarán nuestro trabajo. La primera se centrará en el trabajo a realizar tanto en la empresa como con los participantes de los itinerarios antes del desarrollo de la formación, la segunda, durante el proceso formativo y la tercera, al finalizar el mismo.

Fase I “antes del desarrollo de la formación”:

Procedimiento de actuación con las personas participantes de los itinerarios de inserción:

- Entrevistas de reclutamiento y de selección entre las personas que participan de los itinerarios de inserción, con los siguientes pasos:

- Presentación del programa formativo y de las condiciones de participación.
- Explicación de las condiciones laborales posteriores a la formación si finalmente son contratados.
- Detección de la motivación para la formación.
- Dar a conocer las personas que van a participar de la formación: bien de manera personal a través de tutoría, bien a través de conversación telefónica.
- Sesión grupal con las personas seleccionadas donde se informará de cuestiones como:
 - Técnico del programa responsable de la formación.
 - Fecha de inicio y de finalización de la formación.
 - Contenidos formativos, horarios y lugar de realización.
 - Personas de referencia dentro de la empresa (responsable de la formación y tutor/a).
 - Asistencia y beca formativa.
 - Firma del acuerdo de participación.

Procedimiento de actuación con las empresas colaboradoras:

- Reuniones para detectar las necesidades y expectativas de la empresa.
 - Reuniones de trabajo para preparar la acción formativa:
 - Elaboración conjunta del programa formativo y temporalización.
 - Designación y asignación de las funciones del tutor/a en la empresa.
 - Especificación del centro y del puesto de trabajo.
 - Definición del perfil del alumno/a.
 - Firma del convenio de colaboración que recoja todos los acuerdos pactados.
 - Reclutamiento y selección conjunta del alumnado.

Fase II “durante el desarrollo de la formación”:

Procedimiento de actuación con las personas participantes de los itinerarios de inserción:

- Seguimiento personalizado del proceso de aprendizaje que puede ser a través de las visitas al centro, por tutorías individualizadas y por teléfono.
- Resolución de posibles dudas o conflictos que puedan surgir con el resto del alumnado, con el tutor/a, con el resto de trabajadores/as de la empresa o con el responsable de la formación de dentro de la empresa.

Procedimiento de actuación con las empresas colaboradoras:

- Visitas de seguimiento del proceso formativo en el centro de trabajo. Seguimiento con el tutor/a, para:
 - Análisis del desarrollo de la acción formativa.
 - Resolución de posibles dificultades que puedan surgir.
 - Valoración del proceso de aprendizaje del alumnado.
- Reuniones de seguimiento o seguimiento telefónico con el/la responsable de la formación en la empresa, para hacer el mismo seguimiento que con el tutor/a de la formación.

Fase III “después del desarrollo de la formación”

Procedimiento de actuación con las personas participantes de los itinerarios de inserción:

- Si la persona es contratada por la empresa donde se ha realizado la formación se llevará a cabo un seguimiento para asegurar la adaptación total a la empresa y al puesto de trabajo a través de:
 - Visita al centro de trabajo.
 - Tutoría o seguimiento telefónico.
- Si finalmente no es contratada se seguirá con el itinerario de inserción realizando acciones de información, orientación, movilización y acompañamiento en la búsqueda de empleo inicialmente en puestos de trabajo similares al que se ha formado.

Procedimiento de actuación con las empresas colaboradoras:

- Selección de las personas a contratar:
 - Evaluación con el tutor/a y responsable de la empresa de cada uno de los alumnos.
 - Valoración de las personas que mejor se adaptan a los puestos de trabajo.
 - Toma de decisión conjunta.
- Contratación de las personas seleccionadas de acorde al acuerdo suscrito en convenio de colaboración.
- Seguimiento mediante visita al centro de trabajo y mediante teléfono.

Se pasará tanto a la empresa como a participantes un cuestionario de evaluación general de la acción formativa.

Figura 8 “desarrollo de la formación en la empresa”



SISTEMA DE BECAS

En muchas ocasiones las personas desempleadas pese a mostrar una intención y motivación elevada por formarse y adquirir una profesión, no se encuentran en situación de poder dedicar recursos (económicos y personales) para ello porque su situación no se lo permite.

Dentro del programa de formación en la empresa se ha intentado atender a la situación económica que presenta en general el colectivo al que va dirigida, y por ello, se ha contemplado un sistema de becas con el objetivo de que la persona que desea participar en este tipo de formación, obtenga una pequeña ayuda que compense ese tiempo que lo dedica a la formación.

Ahora bien, esta ayuda está directamente ligada a la motivación e interés que debe demostrar la persona durante el proceso formativo. Para ello el principal criterio que se ha tenido en cuenta es fijar una cantidad de dinero por hora lectiva asistida, el modo de llevar un seguimiento de la asistencia ha sido mediante un registro semanal de asistencia.

Al final de la formación se cuenta las horas realmente asistidas y se multiplica por la cantidad fijada para cada hora, esa es la cantidad final que se le pagará al alumno/a.

Además de este criterio es conveniente tener en cuenta aspectos directamente relacionados con la responsabilidad, no olvidemos que muchas de las personas participantes de esta formación no poseen disciplina laboral normalizada, como es avisar antes cuando no se va a poder acudir a clase, la puntualidad, aportar justificante por el día no asistido, etc. La formación en la empresa permite precisamente que el alumnado adquiera estos hábitos laborales básicos para su inserción laboral en un entorno ordinario.

MEDIDAS COMPENSADORAS DE LA SITUACIÓN PERSONAL DEL ALUMNADO

En el proyecto Àgora Nord se ha diseñado un sistema de ayudas económicas dirigidas a compensar determinados aspectos que pueden ser un obstáculo a la hora de acceder o aceptar un puesto de trabajo. Este sistema estructurado en dos grandes bloques ha sido adaptado y utilizado en la formación en la empresa. Estos bloques son: ayudas económicas para la mejora de las variables contextuales y programa de economía de fichas.

a) Ayudas económicas para la mejora de las variables contextuales:

Destinadas a paliar aspectos relacionados con cargas familiares o desplazamientos para que no sean un impedimento en la búsqueda de empleo.

Estas ayudas deben gestionarse teniendo un conocimiento previo del contexto en el que se ofrecen, ya que el objetivo de dicha concesión es facilitar alternativas a ciertas situaciones que dificultan el proceso de inserción laboral, considerándolas siempre como una opción complementaria a las ayudas institucionales implantadas.

Las ayudas económicas para la mejora de las variables contextuales se prevén para dos conceptos:

- Ayudas para la conciliación de la vida familiar y laboral: siempre que no exista un servicio municipal o comarcal implantado, existe la posibilidad de ofrecer becas para la asistencia a recursos ordinarios (guarderías, comedores escolares, escuelas de verano, guarderías laborales...).

Se trata de becas concedidas en momentos clave para la inserción (durante el proceso de búsqueda activa de empleo, para la asistencia a cursos, formación en la empresa, durante los primeros meses de inserción, etc.), teniendo como objetivo que la persona beneficiaria de la ayuda consiga un nivel de autonomía que le permita hacer frente, junto con otros servicios a su alcance, a las dificultades derivadas de la necesidad de conciliar vida familiar y laboral.

- Ayudas para el transporte: el proceso de búsqueda de empleo implica realizar desplazamientos frecuentemente. Una persona desempleada con escasos o nulos ingresos puede ver mermada sus posibilidades de movimiento. Esta ayuda va dirigida a becar tanto gastos de desplazamiento para la realización de gestiones relacionadas con la búsqueda de empleo (autocandidaturas, formación en la empresa, participación en procesos de selección), como los gastos derivados del desplazamiento al puesto de trabajo durante los primeros meses de incorporación a éste.

b) Programa de economía de fichas:

Se ha diseñado como una estrategia para la mejora de competencias personales. La posibilidad de disponer de una asignación mensual en función del cumplimiento de objetivos, implica, en determinados casos, un aumento de la motivación que revierte positivamente en el proceso.

Aunque existen diversidad de circunstancias y criterios para la puesta en marcha del programa, éste puede actuar como refuerzo principalmente en situaciones en

las que existe dependencia económica, por lo que disfrutar de cierta autonomía para hacer frente a gastos es un importante aliciente.

Los apoyos económicos se otorgan a las personas mediante decisión colegiada de una comisión de valoración que queda constituida por el equipo técnico de cada zona. Los técnicos/as de cada zona deciden en las comisiones creadas qué personas son susceptibles de recibir ayudas, la cuantía y la temporalización de las mismas.

FUNCIONES DE LOS PROFESIONALES VINCULADOS A LA FORMACIÓN:

En el desarrollo de la formación en empresa intervienen tanto el equipo de profesionales expertos en intervención sociolaboral procedentes del programa Àgora Nord como el profesional designado por la empresa para impartir la capacitación profesional.

En el caso del equipo de técnicos del programa se ha contado con profesionales de diferentes disciplinas organizados en dos grandes roles profesionales, como mediadores sociolaborales, centrados, entre otras cosas, en el desarrollo de los itinerarios de inserción laboral. Y como técnicos de inserción y fomento empresarial (TIFE), dirigidos, entre otras cosas, a trabajar con las empresas del territorio.

Estas dos figuras profesionales han actuado de manera coordinada complementándose en su actuación de tal manera que en muchas ocasiones se han fusionado y compartido funciones produciéndose un trasvase de las mismas de uno a otro profesional.

El profesional designado por la empresa ha adquirido un rol de tutor/a encargado de transmitir competencias necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.

A) Equipo técnico del proyecto Àgora Nord:

El/La mediador/a sociolaboral encargado de desarrollar los itinerarios individualizados de inserción laboral asume las siguientes funciones:

- Analizar y tomar decisiones junto con el TIFE sobre la idoneidad de la formación en la empresa atendiendo a los itinerarios de inserción en activo en ese momento.
- Realizar el reclutamiento y la selección del alumnado del curso junto con el TIFE.
- Detectar y programar, en su caso, actividades complementarias a la formación en empresa (habilidades sociales, hábitos laborales, etc.).
- Gestionar y tramitar ayudas específicas atendiendo a las necesidades de cada alumno (conciliación de la vida laboral y familiar, beca de transporte, economía de fichas, etc.).
- Mantener unos niveles de motivación adecuados (trabajo de las habilidades personales orientadas al mantenimiento del puesto de trabajo).
- Actuar en coordinación con el TIFE ante las posibles dificultades que puedan surgir durante y después de la formación.

- Seguimiento del alumnado durante y después del proceso formativo junto con el TIFE.

El/La técnico de inserción y fomento empresarial (TIFE) encargado de ajustar las necesidades de las personas participantes de los itinerarios de inserción y las empresas colaboradoras del programa, adopta las siguientes funciones:

- Detectar las necesidades formativas de las empresas.
- Analizar y tomar decisiones junto con el mediador/a sociolaboral sobre la idoneidad de la formación en la empresa atendiendo a los itinerarios de inserción en activo en ese momento.
 - Elaboración junto con la empresa del programa formativo.
 - Designar y asignar junto con el responsable de la empresa de las funciones del tutor/a en la empresa.
 - Coordina el proceso de selección del alumnado.
 - Realizar seguimiento del desarrollo de la formación tanto dentro como fuera de la empresa.
 - Actuar como mediador/a en la solución de posibles conflictos.
 - Evaluar periódicamente al alumnado en colaboración con el tutor/a de empresa.
 - Mantener unos niveles de motivación adecuados.
 - Asesorar a la empresa ante cualquier eventualidad que pueda surgir durante y después de la formación.
 - Informar sobre las ayudas estatales y autonómicas en materia de fomento de empleo.
 - Elaborar toda la documentación administrativa de la formación (convenio de colaboración, programa formativo, hoja de firmas, etc.).
 - Gestionar la selección final del alumnado y seguimiento después de las contrataciones.

B) Profesional designado por la empresa

Este profesional adquiere el rol de tutor/a de la formación asumiendo las siguientes funciones:

- Elaborar el programa formativo contando con el asesoramiento del TIFE.
- Impartir los módulos formativos.
- Evaluar el grado de conocimiento adquirido de cada una de las personas formadas.
 - Seleccionar junto con el responsable de la empresa y del TIFE, las personas que más se ajustan al puesto de trabajo.
 - Orientar sobre las salidas profesionales de las personas no contratadas.

3.3. Herramientas de gestión.

Para la ejecución de las acciones formativas del programa de formación en la empresa se han diseñado una serie de herramientas de gestión administrativa que las hemos dividido en tres grandes bloques quedando estructurado de la siguiente manera:

- 3.4. Modelo de documento de “convenio de colaboración”, integrado por:
 - 3.4.1. Documento cuerpo del convenio de colaboración.
 - 3.4.2. Documento anexo I “compromiso formal de contratación”.
- 3.5. Modelo de documentos de “programación y gestión de la acción formativa”, que engloba:
 - 3.5.1. Documento de programa formativo.
 - 3.5.2. Documento de compromiso del alumnado participante.
 - 3.5.3. Documento de autorización para menores de edad.
 - 3.5.4. Hoja de firmas.
- 3.6. Modelo de documentos de “evaluación” integrados por:
 - 3.6.1. Cuestionario de evaluación del alumnado por parte del tutor/a.
 - 3.6.2. Cuestionario de evaluación de la acción formativa por parte del alumnado.

A continuación exponemos de manera sucinta cada uno de los documentos con una explicación de los mismos:

DOCUMENTOS DE CONVENIO DE COLABORACIÓN:

Documento cuerpo de convenio de colaboración:

El objetivo del convenio es servir de base normativa que regulará la acción de formación en empresa a llevar a cabo, consta de cuatro partes claramente diferenciadas:



La primera parte donde se especifica las personas que en representación legal de cada una de las partes van a suscribir el convenio

La segunda parte expone la normativa reguladora del proyecto en donde se encuadra la acción formativa en empresa a llevar a cabo



La tercera parte dedicada a especificar los objetivos a conseguir tanto por parte del alumnado participante del proyecto como de la empresa colaboradora.



La cuarta parte tiene una importancia vital porque es donde se desarrolla el cuerpo normativo, a través de cláusulas, del convenio y en donde se especifica aspectos tales como:

1. Seguro del alumnado
2. Beca del alumnado.
3. Compromiso de la empresa: designación de tutor, centro de trabajo, compromiso de contratación.
4. Ayuda económica a la empresa y forma de justificación.
5. Anexos de gestión.

Entre otras cuestiones.

Anexo I “compromiso formal de contratación”:



Este documento tiene por objetivo que la empresa adquiera un compromiso formal y por escrito de contratación de un porcentaje del alumnado participante de la acción formativa, con una duración y jornada determinada, en el plazo anteriormente establecido en el convenio

DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA:

Documento de programa formativo:

Este documento recoge aspectos relacionados con la implementación de la acción formativa como son:

Datos generales del curso

Objetivos

Perfil del alumnado

ANEXO II: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRESA

ESPECIFICACIONES DE LA ACCIÓN FORMATIVA

1. - DATOS GENERALES DEL CURSO.

Denominación del curso: _____
Mº. Curso formativo: _____ Nivel: Abandono/Fin. CF. entidad: _____
Fecha primera convocatoria: _____ Fecha segunda convocatoria: _____
Número máximo de plazas: _____
Exámenes: _____
Actividad productiva: _____
Indicadores para la inscripción: _____

2. - OBJETIVOS DE LA ACCIÓN A DESARROLLAR

Con el fin de proporcionar al estudiante la cualificación profesional esta acción formativa tiene los siguientes objetivos y actividades a desarrollar en el momento de iniciarse, la entidad se compromete a la realización de formación en la presente empresa con el siguiente fin:

3. - PERFIL DE ACCESO DE CANDIDATOS/AS

- Ser participante del Proyecto Aprender a Aprender
- Tener requisitos de conocimientos, formación profesional, idiomas, experiencia, certificación académica
- Experiencia profesional: duración, compañía, tiempo

Comunidad de Formación en Empresa Pág. 1

• Otros requisitos (aptitudes, habilidades y/o condiciones necesarias): _____

4.- PLAN DE FORMACIÓN

• Áreas o departamentos del centro de trabajo por los que rotará el/la alumno/a: _____

• Módulos formativos a desarrollar en el plan de formación:

Módulo 1:

- Objetivo específico: _____
- Conocimientos profesionales: _____
- Prácticas que se desarrollarán: _____

Módulo 2:

- Objetivo específico: _____
- Conocimientos profesionales: _____
- Prácticas que se desarrollarán: _____

Módulo 3:

- Objetivo específico: _____
- Conocimientos profesionales: _____
- Prácticas que se desarrollarán: _____

Módulo 4:

- Objetivo específico: _____
- Conocimientos profesionales: _____
- Prácticas que se desarrollarán: _____

Comunidad de Formación en Empresa Pág. 7

El plan formativo que incluye:

1. Área o departamento de la empresa donde se realizará la formación.
2. Módulos formativos:
 - a. Objetivos específicos
 - b. Conocimientos profesionales
 - c. Prácticas a desarrollar

Personas responsables de las tutorías tanto por parte de la empresa como por los técnicos del proyecto

Coste total del curso que engloba:

1. Ayuda económica a la empresa
2. Gastos asistencia alumnado

5.- TUTORÍA

Experiencias de acciones prácticas:

- Por parte del técnico de empresa responsable de producción:
 - Basado en los diferentes módulos formativos.
 - Tareas prácticas y motivacionales en el aula de necesidad.
 - Comunicación de cualquier incidencia generada a lo largo de la actividad formativa al responsable de la formación de Agriera Nord.
- Por parte del personal técnico de Agriera Nord:
 - Coordinación y realización de prácticas de manera conjuntamente con el tutor de la empresa.
 - Seguimiento empírico de los/as alumnos/as.

6.- COSTE DEL CURSO

Para A. Gastos que ocasiona permitir a la empresa: C.
 Otros gastos justificables asociados con el curso: D. y E. (Coste adicional por cada uno de los alumnos).

TOTAL COSTE ASIGNADO POR EL CONSORCIO/FACTURADOR: INCLUIR

Instituto Tecnológico en España Pág. 6

7.- LISTADO DE ALUMNOS/A PARTICIPANTES EN LA ACCIÓN FORMATIVA

Nº	ALUMNO/A	DNI	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Instituto Tecnológico en España Pág. 7

Documento de control de alumnos participantes:

Donde debe aparecer:

1. Nombre completo del alumno/a
2. DNI
3. Firma

Documento de autorización para menores de edad :

Documento a cumplimentar en el caso de que el alumno/a tenga entre 16 y 17 años, puesto que legalmente puede trabajar pero no es considerado mayor de edad.

Debe estar firmado por los padres o en su caso por la persona/entidad que tenga la custodia.

ANEXO IV: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRESA

PROCESO DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL CURSO DE FORMACIÓN EN EMPRESA

Yo, Sr./ Srta. _____, padre/ madre o tutor/a, AUTORIZO a/a la estudiante _____ para que participe en la acción formativa que se realiza en la empresa _____ como parte de su itinerario de inserción integrando en el proyecto El País Agriera Nord, patrocinado por el Consorcio País Agriera Nord.

_____ de _____ de _____

Firma del padre/madre/tutor/a

Instituto Tecnológico en España Pág. 11

Hoja de firmas:

Apellidos y nombres	Días de la semana					Observaciones
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	

Para el seguimiento diario del alumnado, realizado en formato semanal, que debe ser entregado al técnico del proyecto el lunes siguiente .

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN:

Cuestionario de evaluación del alumnado por parte del tutor/a:

Es un documento cuya finalidad es que la persona responsable dentro de la empresa de impartir la formación, evalúe a cada una de las personas en determinados aspectos relacionados con el desempeño del puesto de trabajo como son los aspectos relacionados con las tareas propias del puesto, aspectos relacionados con los hábitos laborales y aspectos relacionados con la socialización.

Debe cumplimentarlo y firmarlo el tutor/a inmediatamente después de la formación.

Cuestionarios de evaluación de la acción formativa por parte del alumnado:

Dirigidos al alumnado para conocer su opinión acerca de aspectos generales relacionados con su satisfacción por la realización de la formación en la empresa, aspectos directamente relacionados con el tutor/a y por último, sobre la empresa.

Es conveniente pasarlo al final de la acción formativa en una sesión grupal y que sea anónimo para asegurar la mayor sinceridad posible por parte del alumnado.

Este cuestionario tiene un carácter eminentemente propositivo de cara a mejorar en un futuro aquellas cuestiones que se evalúan negativamente o que propone su mejora.

The image shows a questionnaire form with a header containing the logo of the Spanish Ministry of Education and Vocational Training. Below the header are fields for 'Número de la acción', 'Fecha de la acción', 'Nombre de la entidad', 'Nombre del evaluador', and 'Fecha de la evaluación'. The main body of the form is divided into three sections, each with a Likert scale from 1 to 5. Section 1 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El contenido de la formación', 'El nivel de dificultad de la formación', 'El nivel de interés de la formación', 'El nivel de utilidad de la formación', and 'El nivel de calidad de la formación'. Section 2 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El nivel de satisfacción de los participantes', 'El nivel de satisfacción de los tutores', 'El nivel de satisfacción de los evaluadores', 'El nivel de satisfacción de los colaboradores', and 'El nivel de satisfacción de los formandos'. Section 3 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El nivel de satisfacción de los participantes', 'El nivel de satisfacción de los tutores', 'El nivel de satisfacción de los evaluadores', 'El nivel de satisfacción de los colaboradores', and 'El nivel de satisfacción de los formandos'. At the bottom, there are logos for the Spanish Ministry of Education and Vocational Training, the Spanish Ministry of Industry, Trade and Tourism, and the Spanish Ministry of Employment and Social Security.

The image shows a questionnaire form with a header containing the logo of the Spanish Ministry of Education and Vocational Training. Below the header are fields for 'Número de la acción', 'Fecha de la acción', 'Nombre de la entidad', 'Nombre del evaluador', and 'Fecha de la evaluación'. The main body of the form is divided into three sections, each with a Likert scale from 1 to 5. Section 1 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El contenido de la formación', 'El nivel de dificultad de la formación', 'El nivel de interés de la formación', 'El nivel de utilidad de la formación', and 'El nivel de calidad de la formación'. Section 2 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El nivel de satisfacción de los participantes', 'El nivel de satisfacción de los tutores', 'El nivel de satisfacción de los evaluadores', 'El nivel de satisfacción de los colaboradores', and 'El nivel de satisfacción de los formandos'. Section 3 is titled '¿Qué grado de satisfacción tiene con la realización de la formación?' and includes items like 'El nivel de satisfacción de los participantes', 'El nivel de satisfacción de los tutores', 'El nivel de satisfacción de los evaluadores', 'El nivel de satisfacción de los colaboradores', and 'El nivel de satisfacción de los formandos'. At the bottom, there are logos for the Spanish Ministry of Education and Vocational Training, the Spanish Ministry of Industry, Trade and Tourism, and the Spanish Ministry of Employment and Social Security.

3.4. Visión de los implicados.

3.4.1. Descripción de la metodología de validación utilizada.

Para la validación de la metodología de la Formación en Empresa, se han recogido y analizado información cuantitativa y cualitativa acerca del funcionamiento del programa, para contribuir al análisis de la eficacia en la aplicación de sus acciones claramente definidas, a contextos similares.

Se espera que las potencialidades detectadas sean aplicadas al mayor número de entidades que trabajan la integración social y laboral con colectivos que presentan un determinado grado de vulnerabilidad.

Así, para la validación de la acción formativa en empresa se han recogido las valoraciones de todos los actores implicados:

- Personas que se han beneficiado de la acción formativa,
- TIFES, cuya figura ha sido la de mediador en el proceso formativo entre perceptor y empresa colaboradora.
- Empresario como partícipe indirecto.
- Tutores de la acción formativa en la empresa, como persona implicada directamente en la capacitación profesional de los formandos.

Se utilizaron varias herramientas de análisis cualitativo, a saber: Concept Mapping, cuestionarios de evaluación y entrevista estructurada.

3.4.2. Descripción de las herramientas

CONCEPT MAPPING

Para recoger la opinión de los técnicos de inserción, se optó por emplear una herramienta de análisis psicosocial basada en grupos de discusión, el concept mapping.)

Para ello, se formó un grupo de discusión compuesto con 8 Técnicos con experiencia en el programa de formación en empresa del Proyecto Àgora Nord (TIFES)

Elementos de reflexión y debate:

Siguiendo la metodología del Concept Mapping, en primer lugar se sacaron debate los siguientes temas a reflexión sobre la formación en empresa:

1. Ventajas (potencialidades metodológicas) de la Formación en Empresa para la inserción socio laboral de colectivos vulnerables.

- Para las personas participantes
- Para las empresas

2. Dificultades (deficiencias metodológicas) de la Formación en Empresa.

- Para las personas participantes
- Para las empresas

3. Propuestas de mejora de la metodología

4. ¿Supone el programa un acicate al avance en responsabilidad social empresarial?

- Sí (razones)
- No (razones)

Formato del cuestionario final:

De la reflexión se genera un grupo de ítems que agrupados por los elementos de debate, y planteados de forma directa, se realiza una valoración constante en escala tipo Likert de 1 a 10 con interrogante sobre el valor (calidad) atribuido a la afirmación, siendo 1 la valoración más baja posible con respecto a la afirmación y 10 la mayor valoración.

ENTREVISTA

Para sondear las opiniones sobre el Programa de Formación en Empresa del Proyecto Àgora Nord de los responsables empresariales encargados de la gestión de la formación en empresa, se ha realizado una entrevista semiestructurada que recoge tres ámbitos fundamentales, a saber: ventajas del programa, desventajas del mismo y propuestas de mejora de la metodología, todo ello desde el punto de vista empresarial. Sus contenidos específicos se determinaron tomando como valor diagnóstico los resultados obtenidos de los procesos cualitativos anteriormente descritos.

La entrevista cuenta con pautas de respuesta cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas se reflejarán siguiendo un patrón de grado de acuerdo con las afirmaciones dadas, mediante una escala de puntuaciones entre el cero y el siete, donde el cero representa absoluto desacuerdo con la afirmación dada y el siete representa acuerdo absoluto con la misma.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Para hacer un seguimiento continuado del programa de formación en empresa, se programó el pase de cuestionarios de evaluación una vez finalizado el proceso de aprendizaje. Los cuestionarios estaban dirigidos a las personas de la empresa encargadas de autorizar la formación y a todos los usuarios que participaron en las diferentes acciones. Los cuestionarios se presentaron en forma de ítems con una escala de valor tipo Likert de 1 a 10.

El cuestionario dirigido a los TUTORES/AS recogió la valoración en torno a los siguientes parámetros:

- Adaptación del alumno al puesto de trabajo
- Aceptación de los compañeros
- Cumplimiento de normas internas de la empresa
- Implicación del alumno en el puesto de trabajo
- Motivación en la realización de las tareas asignadas
- Preparación final.
- ¿Iniciaría una relación laboral?

El cuestionario dirigido al ALUMNADO, recoge además de una valoración global de toda la formación, basándose en tres aspectos fundamentales: la satisfacción con la formación, el tutor y la empresa. Los ítems sobre los que se configuró el cuestionario fueron los siguientes:

- Satisfacción con la formación en empresa
 - Nuevos conocimientos aprendidos
 - Utilidad en la formación
 - Cumplimiento de las expectativas
 - Satisfacción personal
 - Duración de la acción formativa
 - Formación suficiente para el trabajo

- Tutor
 - Transmisión de contenidos
 - Metodología de trabajo
 - Fomento de la participación activa
 - Material utilizado
 - Formación orientada a la práctica profesional
 - Responde a dudas y preguntas

- Empresa
 - Ambiente adecuado
 - Compañeros

- Valoración global de la empresa.

3.4.3 Descripción de los resultados

TIFES

1. Ventajas (potencialidades metodológicas) de la Formación en Empresa para la inserción socio laboral de colectivos vulnerables.

Ventajas para las personas participantes

Las principales ventajas señaladas para las personas participantes en el programa Àgora Nord, son que el usuario consigue tras un periodo de formación una mayor y mejor adaptación al puesto de trabajo. Le ofrece además la oportunidad de demostrar sus capacidades y potencialidades en el puesto de trabajo, aumentando por tanto las posibilidades de ser contratado en la empresa.

Por otro lado, el hecho de conocer el funcionamiento de la empresa, supone que pueda también elegir formar parte o no de la organización y de las actividades que desarrollan en misma. (Ver tabla 1)

	Media
Mejor adaptación al puesto de trabajo en caso de ser contratado	9,13
Factor determinante para decidir si te interesa trabajar en la empresa	8,75
Mayor oportunidad de defender su candidatura y demostrar potencialidades	8,63
Mayor margen de aprendizaje (puedes cometer más errores)	8,63
Conocimiento de la empresa antes de ser contratado	8,63
Ampliación de posibilidades laborales	8,38
Integración en un ambiente laboral normalizado	8,13
Apoyo de profesionales en el proceso de inserción	8,13
Adaptación a las normas de la empresa	8,00
Aprendizaje de nuevas tareas y conocimiento	7,88

Tabla 1. Ventajas para los participantes. Media de puntuaciones

Ventajas para las empresas

Respecto a las ventajas para la empresa perceptora de la Formación en Empresa, decir que éste tipo de formación lleva también implícito un proceso riguroso de selección, donde se pretende encontrar las candidaturas más idóneas para cubrir el proceso formativo. Por tanto, además de proporcionar futuros trabajadores tras la formación, permite que el empresario conozca las habilidades y aspectos personales del candidato antes de ser contratado

A esto se suma el hecho de ser un proceso de aprendizaje con acompañamiento, en el que se encuentra disponible en todo momento de un equipo de trabajo multidisciplinar dispuesto a actuar ante cualquier tipo de incidencia que surja en cualquier momento del proceso. (Ver tabla 2).

	Media
Coste gratuito	8,88
Periodo de adaptación previo a la contratación	8,50
Trabajadores formados	8,50
Proceso de selección más completo	8,38
Conocimiento de habilidades y aspectos personales de los candidatos	8,13
Ampliación de los sistemas de búsqueda de nuevos trabajadores	8,13
Organización del trabajo a coste o entrenamiento en base a la producción	8,13
Formación ajustada a las demandas de la empresa	8,00
Acompañamiento de un técnico especializado que conoce a los candidatos	8,00
Mayor seguridad a la hora de elegir candidatos	7,63

Tabla 2. Ventajas para las empresas. Media de puntuaciones

2. Dificultades (deficiencias metodológicas) de la Formación en Empresa.

Dificultades para las personas participantes

El principal inconveniente para las personas participantes es que la empresa enmascare el proceso formativo con trabajo no remunerado, garantizándose trabajo “gratis” durante el tiempo que dure la formación.

Otra dificultad, y no menos importante, es el hecho de que finalizar el periodo formativo con cierto éxito no es garante de un contrato o relación laboral. Aunque se firmaron compromisos de inserción del 80%, en algunos casos no ha llegado el

25%. Esto puede llevar a situaciones de rivalidad entre los compañeros de formación, además de la sensación de “pérdida de tiempo” en el caso de no ser seleccionados. (Ver tabla 3)

	Media
Riesgo de que la empresa enmascare la formación con trabajo no remunerado	8,13
Deben competir con sus compañeros de formación, no hay contratos para todos	8,38
Arriesgado: inviertes tiempo en una formación sin conocer el resultado final	8,25
Certificado no oficial	8,25
Becas poco cuantiosas para cambiar procesos vitales	7,88
Posibilidad de formarse sin asegurarse la inserción	7,75
Tiempo empleado que se resta al de buscar un trabajo remunerado	7,63
Necesidad de trabajo inmediato, no de dedicación para formarse	7,50
Formación escasa en caso de no ser seleccionado para buscar otros trabajos	7,38
Que la formación no cubra sus expectativas	7,25

Tabla 3. Dificultades para las personas participantes. Media de puntuaciones

Dificultades para las empresas

Como posible dificultad que se pueden encontrar los empresarios en este tipo de formación es su falta de experiencia en procesos formativos que se desarrollan en la propia empresa y la necesidad de invertir y destinar recursos tanto materiales como humanos al mismo.

Por otra parte, como el proceso de selección no lo hace directamente la empresa, puede darse el caso de que se deriven usuarios que no se ajustan de forma aproximada al perfil definido inicialmente. (Ver tabla 4)

	Media
Necesidad de destinar a una persona al tutelaje	8,38
Falta de experiencia en formar a trabajadores	8,13
Falta de instalaciones y maquinaria para el desarrollo de la formación	8,00
Burocracia	7,75

El reclutamiento no lo hace la empresa directamente	7,75
Los usuarios derivados no son siempre los mejores candidatos	7,63
Necesidad de cubrir puestos de manera inmediata	7,63
Miedo a tener gente estorbando en la empresa	7,63
Falta de flexibilidad	7,38
Rigidez en el compromiso de participación	7,13

Tabla 4. Dificultad para las empresas. Media de puntuaciones

3. Propuestas de mejora de la metodología de la Formación en Empresa

Como principales propuestas de mejora sugeridas por los técnicos que han gestionado directamente la Formación en Empresa, estarían en primer lugar la posibilidad de firmar convenios de colaboración con asociaciones empresariales y lograr un doble objetivo. Por un lado mayor difusión de las actuaciones en materia de inserción sociolaboral mediante una metodología de formación con acompañamiento, y por otro lograr mayor implicación de los empresarios en éste tipo de programas. Se conseguiría así un efecto multiplicador entre empresas de un mismo sector o localizadas en un mismo ámbito geográfico.

En segundo lugar, se contemplaría la posibilidad de ofrecer medidas complementarias para favorecer la asistencia y la implicación de los usuarios en el proceso; principalmente por medio de sistemas de becas para facilitar la conciliación o el acceso a los polígonos industriales.

En tercer lugar, se propone la posibilidad de homologar, acreditar o reconocer la formación. De este modo se podrían beneficiar también las personas que tras haber finalizado con éxito el proceso formativo no han podido ver continuidad en la empresa mediante una relación laboral formalizada. Con esto aumentaríamos la posibilidad de inserción en otra empresa con puestos afines a los que han sido formados. (Ver tabla 5)

	Media
Convenios con organizaciones empresariales sectoriales	9,25
Mayor difusión en esferas asociativas empresariales	9,13
Mayor continuidad del programa: fidelización	9,13
Reconocimiento por parte del SERVEF y/o IMPIVA de las certificaciones	9,00
Incrementar las ayudas de conciliación familiar	8,88

Poner medios de transporte para llegar a la empresa	8,88
Mayor poder de negociación y flexibilidad con la empresa por parte del técnico	8,75
Más apoyo por parte de los municipios implicados	8,50
Mas criterios flexibles y menos burocracia	8,25
Mayor flexibilidad en número de alumnos y horas	8,25

Tabla 5. Propuestas de mejora. Media de puntuaciones

4. ¿Supone el programa un acicate al avance en responsabilidad social empresarial?

Razones por las que el programa supone un acicate al avance en RSE

Este proceso de Formación en Empresa, implica no sólo formar a trabajadores en un oficio o puesto de trabajo, sino insertar también a colectivos especialmente vulnerables. Así, el hecho de introducir a personas en riesgo de exclusión social en un sistema normalizado de trabajo supone la ruptura con estereotipos creados en torno a este colectivo, y propicia también un cambio de actitud de los empleadores hacia futuras contrataciones. (Ver tabla 6)

	Media
Permite trabajar actitudes discriminadoras de los empleadores	8,25
Creación de vínculos de fidelización	8,13
Rompe estereotipos sobre colectivos vulnerables	8,13
Reducción de prejuicios	7,88
Posibilidad de negociar con la empresa los requisitos de los trabajadores	7,75
Abre al colaboración entre entidades	7,75
Implica a la empresa en las necesidades y circunstancias de sus futuros trabajadores	7,63
Permite a la empresa visualizar de forma real su colaboración	7,50
Da posibilidades a personas que no las tendrían	7,50
Facilita el periodo de adaptación a las personas	7,25

Tabla 6. Razones por las que el programa supone un acicate al avance en RSE. Media de puntuaciones

Razones por las que el programa NO supone un acicate al avance en RSE

Por otra parte, siempre existe el riesgo de hacer este tipo de actuaciones por beneficio propio y no por concienciación. También es cierto que este tipo de procedimiento, y de forma paradójica, selecciona de entre los vulnerables, a los menos excluidos. Dejando por tanto de lado a los colectivos que tienen más dificultades de “introducirse” en un mercado laboral normalizado. (Ver tabla 7).

	Media
Las empresas lo hacen por beneficio propio no por concienciación	9,00
La selección de los trabajadores es de los menos excluidos	8,88
La finalidad es cubrir el puesto, no facilitar el acceso a quien más lo necesita	8,63
La RSC requiere más de un curso corto para implementarse	8,38
El tipo de selección desfavorece a los que tienen más dificultades	8,25
En ocasiones oculta en trabajo en precario y a bajo coste	7,88
El perfil solicitado poco tiene que ver con los colectivos de exclusión	7,63
No rompe estereotipos y a veces tiene el efecto contrario	7,63
Enmascara una ventaja económica para la empresa	7,38
El compromiso no es del todo vinculante	7,13

Tabla 7. Razones por las que el programa no supone un acicate al avance en RSE. Media de puntuaciones

Con todo esto, ha que decir por último que la valoración general de la metodología de trabajo, por parte de los técnicos es de muy buena. (Ver tabla 8).

	Media	Moda	Mediana	Desv.
VALORACIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA	8,25	8,00	8,00	1,26

Tabla 8. Resumen de valoración global

PARTICIPANTES

Las valoraciones de los participantes en la formación en empresa se recogieron en forma de cuestionario una vez finalizada la acción formativa y de entrevista individual al cabo de unos meses.

Como puede verse en la tabla 9, los usuarios perceptores de la formación en empresa puntuaron en el cuestionario de evaluación por encima de 7 puntos sobre diez casi todos los ítems relacionados con la “Satisfacción con la Formación en Empresa”. Así se valoró de forma muy positiva los nuevos conocimientos adquiridos y consideran que éstos son suficientes para poder realizar un trabajo con funciones similares a las que han sido formados. Muestran por tanto unos índices de satisfacción con el curso elevado confirmándose las expectativas marcadas inicialmente.

Matizar el hecho de que la duración de la acción formativa que ha sido puntuada más baja, principalmente porque consideran que el proceso formativo debería ser más largo.

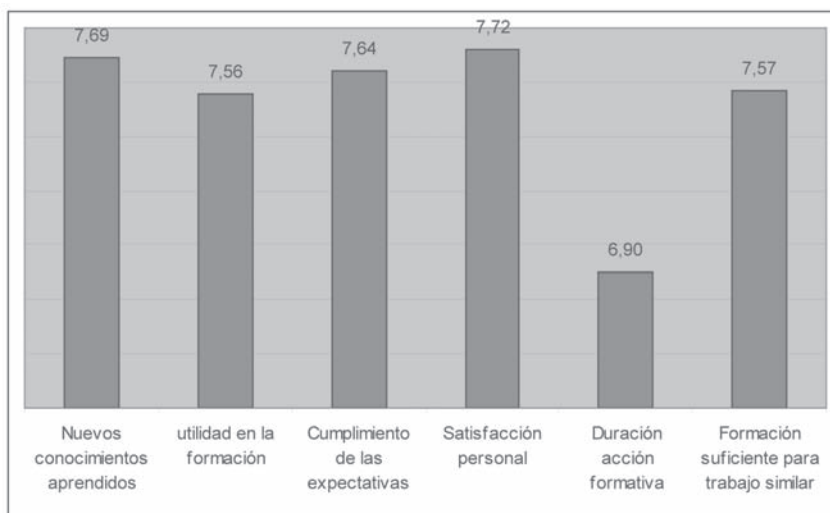


Gráfico 1: Satisfacción con la formación en la empresa. Media de respuestas (puntuaciones de 0 a 10)

Así mismo en los ítems del cuestionario relacionados con la “Valoración del Tutor”, se obtuvieron valores medios en torno a 8 puntos sobre 10. Consideran muy positivo el proceso formativo, donde se fomenta la participación activa de los alumnos, respondiendo adecuadamente a las dudas que van surgiendo en el proceso formativo.

A esto se suma la orientación eminentemente práctica durante todo el proceso. (Ver gráfico 2)

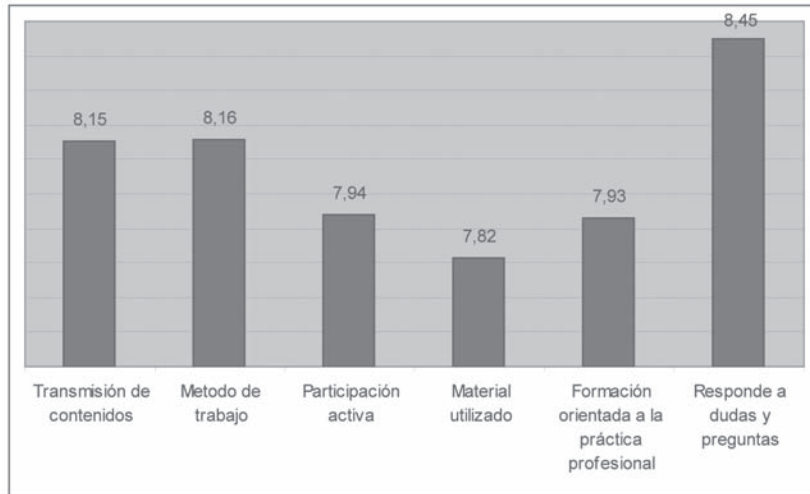


Gráfico 2: Valoración del tutor. Media de respuestas (puntuaciones de 0 a10)

Por último, el ambiente laboral en el que se encontraban los usuarios ha sido el adecuado para cumplimentar con éxito el proceso formativo (Ver gráfico 3). Ya sea por estar con personas que se encuentran en situaciones similares, por estar en contacto, y ser bien recibidos, por sus “futuros compañeros de trabajo”, o porque los tutores les han potenciado el aprendizaje; el caso es que se ha creado a fin de cuentas un clima laboral positivo y adecuado que ha favorecido de forma notable la adaptación al puesto de trabajo.

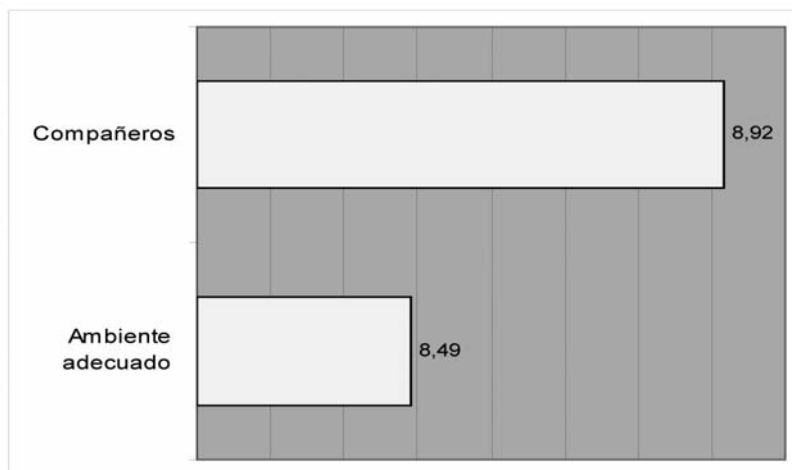


Gráfico 3: Opinión de la empresa. Media de respuestas (puntuaciones de 0 a10)

Aunque en algunos casos se ha percibido unos niveles de exigencia muy elevados y desequilibrados en relación a los niveles formativos y/o educativos de los usuarios, en líneas generales la VALORACIÓN GLOBAL de la formación en empresa ha sido muy positiva (de 8,11. puntos sobre una valoración máxima de 10 puntos).

TUTORES Y SUPERVISORES ASIGNADOS

En general los tutores valoran de forma positiva la respuesta de los alumnos al proceso formativo, en especial en lo referente al cumplimiento de las normas internas.

Muestran unos niveles de motivación e implicación adecuada para el aprendizaje y posterior desempeño de tareas y funciones en el puesto de trabajo. Consiguiendo unos niveles de preparación óptimos.

Además cuentan con el apoyo y aceptación de los compañeros de trabajo. (Ver gráfico 4)

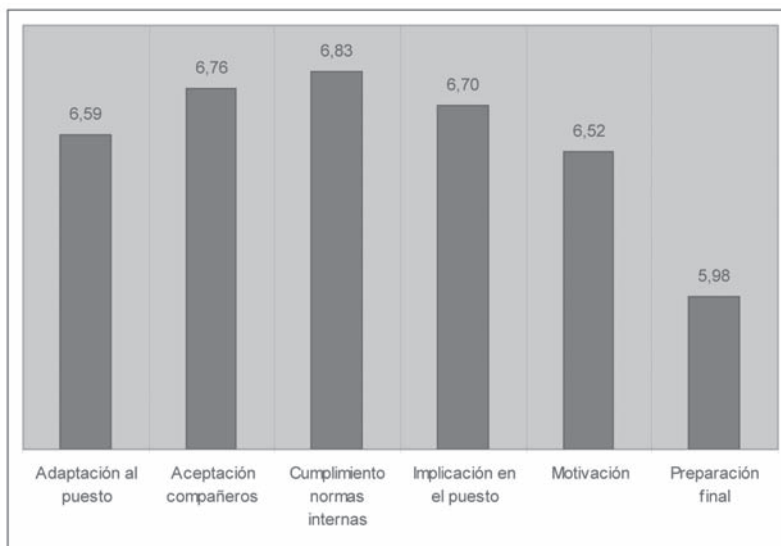


Gráfico 4: Valoración de los alumnos. Media de respuestas (puntuaciones de 0 a 10)

Esto finalmente se traduce en un 71,74% de intención de contratar a las personas perceptoras de la formación en empresa (Ver gráfico 5)

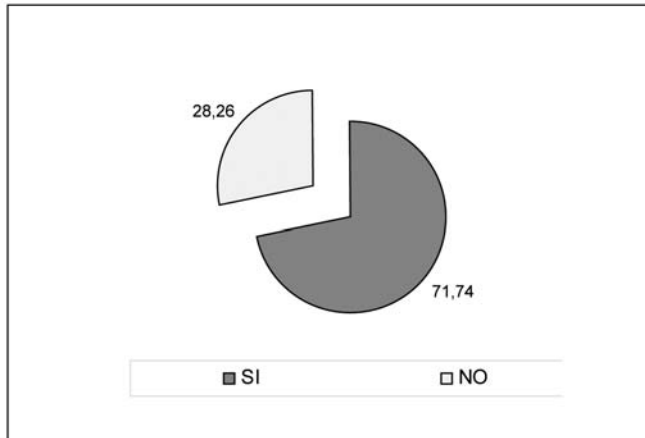


Gráfico 5: Porcentaje de intención de contratación tras la acción formativa. Media de respuestas (puntuaciones de 0 a10)

EMPRESA

Para recoger las opiniones de los responsables empresariales encargados de la gestión de la formación en empresa, se pasó una entrevista semiestructurada. Los ítems que se presentaron para valorar las ventajas del Programa de Formación fueron los siguientes:

1. Gratuidad del proceso formativo.
2. Formación ajustada a las necesidades de la empresa.
3. Sistema de selección de personal más novedoso y completo.
4. Conocimiento específico de las habilidades y conocimientos de los trabajadores futuros.
5. Entrenamiento específico de futuros trabajadores en tareas de producción in situ.
6. Acompañamiento, seguimiento y asesoramiento por parte de técnicos especializados en inserción laboral.
7. Relación con la administración pública mediante convenio formalizado como garante de transparencia.
8. Facilita la inserción laboral de personas desfavorecidas para la inserción laboral
9. Elevada motivación para el trabajo de las personas formadas.
10. Ruptura de estereotipos sociales en relación con los colectivos desfavorecidos
11. Reconocimiento social de la empresa en términos de avance en la RSE.

Lo más valorado por los empresarios fue (ver gráfico 6):

- Gestión por parte del equipo técnico de Àgora Nord y por tanto gratuidad de todo el proceso de formación.
- Acompañamiento y asesoramiento técnico durante el proceso de reclutamiento y formación, y el seguimiento posterior a la contratación.
- Formación a la carta, es decir, in situ y ajustada a las necesidades de la empresa.

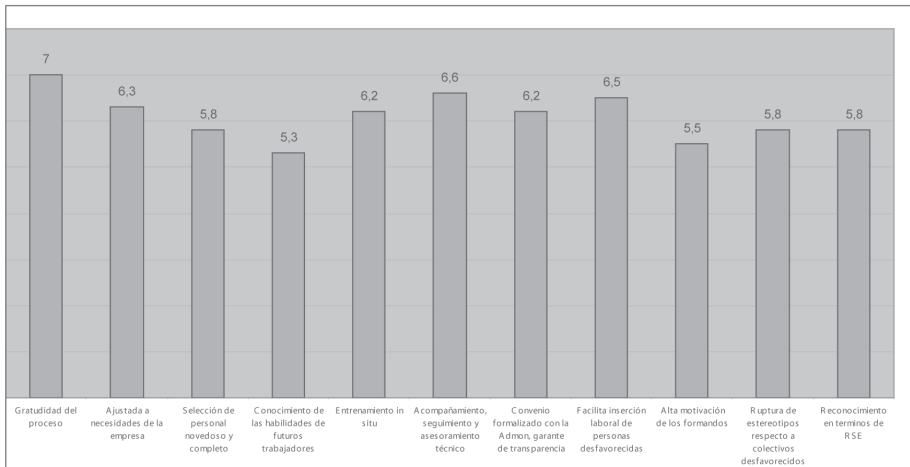


Gráfico 6: Ventajas del Programa de Formación en Empresa desde el punto de vista empresarial. Media de respuestas. (Puntuaciones de 0 a 7).

Los ítems que se presentaron para valorar las dificultades del Programa de Formación fueron los siguientes:

1. Carencia de infraestructuras para el desarrollo de la formación.
2. Necesidad de destinar un trabajador propio para el tutelaje de los alumnos.
3. La empresa interviene poco en el reclutamiento inicial.
4. Necesidad de cubrir puestos de manera inmediata.
5. Compromiso de inserción demasiado exigente con el inicio de los contratos (mes siguiente al fin del proceso).
6. Compromiso de inserción demasiado exigente con la duración de los contratos (6 meses, en general).
7. Compromiso de inserción demasiado exigente con el porcentaje de alumnos a contratar (50 por ciento, en general).
8. Rigidez de los compromisos suscritos.
9. Compromiso de contratar a personas que no se conoce inicialmente.

10. Las personas derivadas provienen de la exclusión social.

11. La burocracia derivada de la gestión con la administración pública es excesiva.

Como principales inconvenientes (ver gráfico 7):

- Necesidad en muchas ocasiones de cubrir el puesto de trabajo de forma inmediata.
- La necesidad de asignar un trabajador al proceso de tutelaje de la formación
- Aunque creen que este programa es bueno para insertar a personas vulnerables, creen paradójicamente que esto puede ser un inconveniente para la formación en empresa.

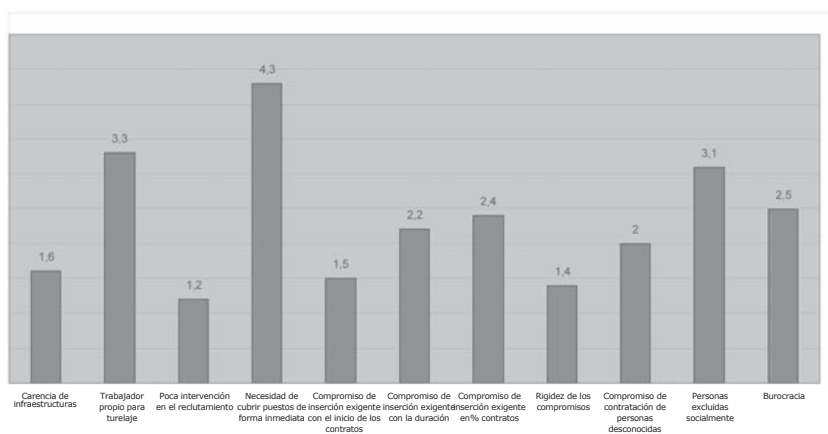


Gráfico 7: Dificultades del Programa de Formación desde el punto de vista empresarial. Media de respuestas. (Puntuaciones de 0 a 7).

Como propuestas de mejora apuntaron las siguientes:

- Intentar conseguir un reclutamiento más ajustado. Se encuentran verdaderas dificultades para ajustar los perfiles puesto – candidato.
- Establecer un servicio continuado de formación en empresa. Es de especial importancia la confianza entre técnico y empresario para conseguir una fidelización con la empresa y el procedimiento de inserción; y a la larga que esto suponga un efecto multiplicador con las empresas del sector y del entorno.
- Firma de compromiso por parte de los usuarios. Debido a la falta de compromiso y bajo cumplimiento de algunas personas derivadas.

Con todo esto, ha que decir por último que la valoración general de la metodología de trabajo, por parte de los empresarios es muy buena. (Satisfacción media del 4,8 sobre 7 puntos).

3.5. Resultados obtenidos con la formación en la empresa llevada a cabo en el proyecto Àgora Nord

En el programa de formación en empresa desarrollado por el proyecto Agora Nord, se ha completado 14 acciones formativas. Han sido formados un total de 145 alumnos/as de los cuales el 75% han sido hombres y el 25% mujeres. (Ver tablas 9 y 10 y gráfico 9)

HORAS DE FORMACIÓN

Horas totales de formación	1371
Media de horas por curso	97,93

Tabla 9. Horas de formación

ALUMNOS/AS FORMADOS

Número de alumnos formados	145
Número de alumnos formados que inician la acción con aprovechamiento	131

Tabla 10. Alumnos/as formados

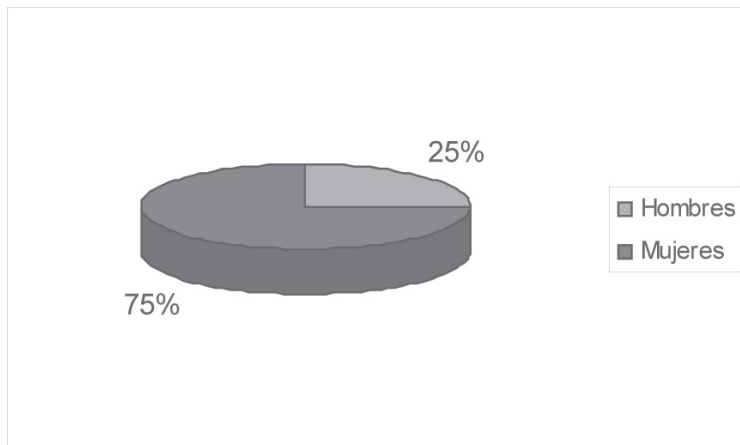


Gráfico 9: porcentaje de participación por sexo.

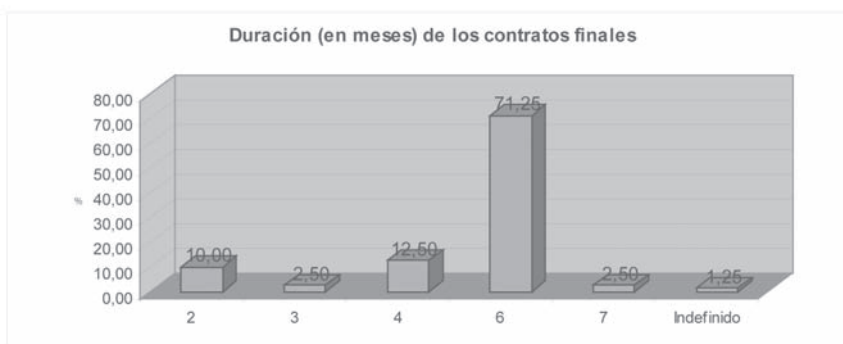
De las personas que han sido formadas en las empresas, se han derivado un total de 80 contratos, con duraciones superiores a los seis meses de duración en el 75 por ciento de los casos y siendo solamente el 1,25% contratos indefinidos.

CONTRATACIÓN EFECTIVA

Número de contratos derivados de las acciones	80
Porcentaje de inserción derivado	61,07

Tabla 11. Contratación efectiva.

Estos datos de contratación (ver gráfico 10) son el fiel reflejo del mercado de trabajo actual, caracterizado por un alto índice de temporalidad. Vemos con esto las dificultades añadidas con las que se encuentran éstos colectivos vulnerables, que a sus circunstancias socio-personales, se suma un mercado de trabajo precario dificultando más si cabe su inserción.



Si atendemos a los datos por sectores de actividad (ver tabla 12 y gráfico 11), las acciones formativas se han desarrollado predominantemente en el sector de la industria (85%).

SECTOR DE ACTIVIDAD	NOMBRE DEL CURSO	HORAS	ALUMNOS		
			MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Alimentación	Envasadoras	100	10	0	10
Alimentación	Ayudante de sala	21	3	0	3
Comercio juguetes	Reponedor/a de juguetes	48	9	1	10
Construcción	Operador/a de maquinaria de excavación	270	3	11	14
Distribución eléctrica	Aprendizaje y entrenamiento en montaje de productos y sistemas de distribución eléctrica en baja y media tensión	60	15	5	20
Distribución eléctrica	Aprendizaje y entrenamiento en montaje de productos y sistemas de distribución eléctrica en baja y media tensión	60	15	5	20
Distribución eléctrica	Aprendizaje y entrenamiento en montaje de productos y sistemas de distribución eléctrica en baja y media tensión	60	18	2	20
Distribución eléctrica	Manipulación de cargas y manipulación de carretillas automotoras	168	3	3	6
Manufactura	Operario/a de montaje de complementos electrónicos	100	7	3	10
Industria textil	Iniciación confección punto exterior	200	9	0	9
Industria textil	Taller de cosedoras	100	3	2	5
Alimentación	Encajadoras de cítricos	40	10	0	10
Carpintería	Taller de auxiliar de carpintería	90	4	0	4
Plásticos y termoconfortados	Auxiliar de taller y utillaje de madera	60	0	4	4

Tabla 12. Clasificación de los cursos de formación en empresa.



Gráfico 11: Clasificación de los cursos por sector

4. CONCLUSIONES FINALES.

CAPACIDAD DE TRANSFERENCIA

La experimentación en la metodología de formación en la empresa en estos meses de actuación directa en el Àgora Nord nos ha permitido analizar y evaluar el alcance de la misma como instrumento de la inserción social y laboral de colectivos vulnerables en riesgo o situación de exclusión social, además de los beneficios que aporta a la empresa como herramienta de reclutamiento, formación y selección de personal.

Una de las cuestiones clave que extraemos de nuestra experiencia es que este tipo de metodologías requieren de una implementación continuada y larga en el tiempo, por dos motivos fundamentales. El primero es que al realizarse la formación en el mismo centro de trabajo, implica que la empresa debe adquirir un compromiso mayor de involucración directa en todo el proceso aportando compromiso, recursos y profesionales específicos para que el desarrollo de la acción formativa se concluya con éxito, a esto se llega después de un cierto tiempo de trabajo del técnico de inserción y fomento empresarial en el que se desarrolla una confianza de la empresa hacia el técnico, y de ésta hacia la empresa.

El segundo, es que el tiempo de intervención directa realizada de manera continuada por técnicos del proyecto, va generando en el territorio un espacio propicio a la constitución de una concienciación colectiva y mejora del tejido empresarial local, implicándose paulatinamente en el proyecto sociolaboral de la comunidad.

Esto se puede ver de manera visual en el siguiente gráfico que muestra la evolución experiencial que ha tenido esta metodología a lo largo del tiempo de intervención aumentado progresivamente la demanda y realización de cursos conforme pasan los meses (ver gráfico 12).

Toda metodología de intervención sociolaboral, como es este caso, requiere por una parte, de una actuación constante en el tiempo y por otra, de un profesional de referencia para poder incidir realmente sobre el problema detectado y aplicar de manera flexible y adaptada las soluciones más adecuadas para su erradicación.

La formación en la empresa ha sido llevada a cabo por un equipo multidisciplinar de profesionales que ha acompañado en todo este proceso tanto a la persona

participante de los itinerarios como a las empresas colaboradoras y receptoras de la formación.

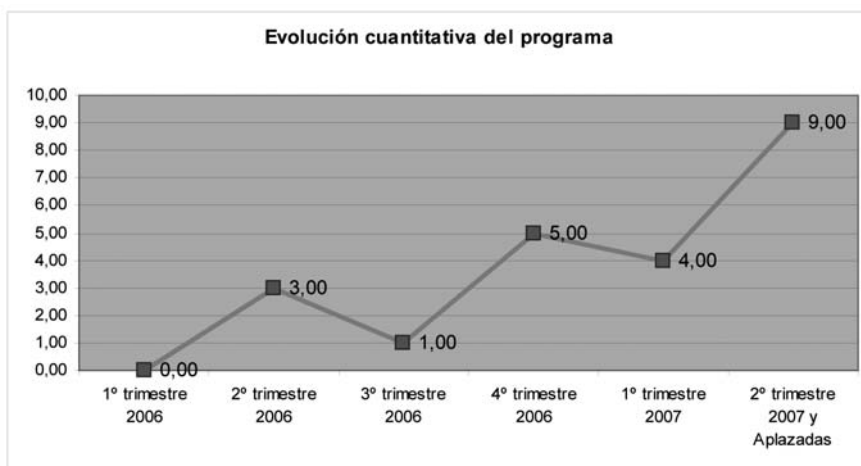


Gráfico 12. Evolución cuantitativa del programa

Por otra parte esta metodología formativa ha resultado ser un instrumento que permite por un lado que las empresas se inicien en la práctica de la responsabilidad social corporativa, en su dimensión social, en relación a la contratación de colectivos vulnerables como son y han sido mujeres, parados de larga duración, jóvenes sin experiencia profesional, inmigrantes, personas con discapacidad, grupos culturales minoritarios, etc. Por otro lado supone la generación de una conciencia globalizada en la práctica de RSC en las empresas del territorio.

Esto es así porque para poder llevarse a cabo debe haber un compromiso voluntario y manifiesto por parte de la empresa de aportar los medios y profesionales necesarios para el desarrollo de la formación además de adquirir un compromiso efectivo de contratación al finalizar la misma.

También permite romper estereotipos y prejuicios que las empresas tienen en relación a determinados colectivos o minorías que les hacen comportarse de manera discriminadora en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Durante el período formativo se permite establecer relaciones interpersonales entre empresario/a-participantes-trabajadores que favorece un conocimiento directo de la persona al margen de su pertenencia a un colectivo o minoría social desfavorecida, evaluando su potencial individual y no su etiqueta social; lo que permite que el proceso formativo-selectivo ofrezca las mismas oportunidades a las personas participantes.

Si bien es verdad que en el ámbito de los recursos humanos la quimera mayor está en encontrar al “trabajador perfecto” para el puesto de trabajo ofertado, la

realidad ha demostrado que esto es imposible y que lo más práctico y realista para la empresa es buscar el “perfil más idóneo” para el puesto de trabajo.

Por tanto para que esta metodología se realice con éxito y cumpla su finalidad hemos detectado, después de su experimentación, que resulta esencial que exista el mayor ajuste posible entre el perfil demandado por la empresa y el perfil de participantes reclutados para la formación.

Así resaltamos la importancia de incidir en la existencia de un ajuste entre el perfil del puesto de trabajo con el perfil del candidato lo más ajustado posible para que tanto la empresa como el trabajador/a cumplan respectivamente sus expectativas y exista una perfecta adaptación al puesto de trabajo. En este punto ha resultado vital la mediación del equipo de profesionales que a partir de una flexibilización de este ajuste, adaptándolo a la realidad del entorno social y laboral, ha buscado precisamente que esas expectativas se cumplan.

Para ello el técnico/a debe realizar un diagnóstico previo que contemple inicialmente una adecuada selección de la empresa, susceptible de colaborar en este tipo de procesos y, posteriormente elaborar una definición concreta del perfil profesional y personal necesario para cubrir los puestos de trabajo vacantes a fin de cumplir con este ajuste lo máximo posible.

Ofrecer la oportunidad a este tipo de colectivos puede ser muy ventajosa para las empresas porque en muchas ocasiones el mercado de trabajo no puede proporcionar candidatos perfectos para los puestos demandados y este tipo de procesos selectivos permite, a través de la formación, desarrollar las competencias necesarias para desempeñar las funciones que requiere el puesto y obtener una productividad óptima a medio plazo.

Prueba de ello ha sido el nivel de inserción alcanzado con esta metodología, de 145 personas participantes de las acciones formativas, han sido contratadas directamente por las empresas un total de 80 personas, lo que supone alrededor del 55% de inserción alcanzada.

La formación en empresa podemos decir que consigue una doble finalidad. Por una parte capacitar profesionalmente y por otra adquirir hábitos laborales. Bien para que las personas sean contratadas directamente en la empresa formadora, bien para que accedan a ocupaciones similares a las que han sido formados en otra empresa y/o sector. En definitiva se trata de aumentar el nivel de empleabilidad de las personas que participan en los itinerarios.

Ahora bien, con contratos de duración media de seis meses cuando la media en el mercado de trabajo está en contratos de duración de tres meses, somos conscientes de que uno de los retos futuros está en conseguir contratos más estables en un mercado de trabajo que presenta un problema estructural importante con una temporalidad que triplica la media europea sobre todo en determinados segmentos laborales. No obstante, cabe resaltar nuevamente el papel del/de la TIFE en su papel de mediador en la mejora de las políticas de contratación habituales en la empresa. Consiguiendo mediante su intervención aumentar los compromisos de contratación iniciales, pasando de una contratación 3 meses más 3 meses, por contrataciones de 6 meses.

Esto significa que la intervención realizada ha sido desde un punto de vista de solidaridad democrática en el propio proceso mercantil del mercado de trabajo, lo que ha dotado de una sensibilidad social en la contratación de personas desfavorecidas.

Además toda esta metodología se ha complementado con un paquete de ayudas que han buscado apoyar nuestra intervención directa con cada una de las partes implicadas en el proceso de formación.

Como conclusión nos resta decir que por todo lo dicho creemos que se ha demostrado la idoneidad que tiene la metodología de la formación en la empresa como herramienta de inserción social y laboral de colectivos que presentan una dificultad especial para acceder al mercado de trabajo en igualdad de oportunidades que el resto.

5. Bibliografía

- Albizu E. y Landeta J (coord.). 2001. Dirección estratégica de los recursos humanos, Pirámide, Madrid.
- Beneyto, P y Guillem P, 1994. Formación profesional y empleo: la construcción de un nuevo modelo. Editorial Germania, Valencia.
- Bonache J y Cabrera A (dir.), 2002. Dirección estratégica de las personas. Prentice Hall.
- Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas 2001. Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas 2002. Comunicación relativa a la responsabilidad social de la empresa: una contribución empresarial al desarrollo sostenible.
- Documentación generada por el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Estrategia de desarrollo sostenible-UE, documento revisado en junio de 2006.
- Farrios X e Inglés M, 1993. De l'escola a la feina. Editorial Horsori. Barcelona.
- Gan F y VVAA, 1995. Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa. Ediciones Apóstrofe.
- Genovard C y Gotzens C, 1998. Psicología de la instrucción. Editorial Santillana, Madrid.
- Giarini O y Liedtke P.M, 1998. El dilema del empleo. Informe del Club de Roma. Galaxia Gutenberg. Círculo de lectores, Barcelona.
- Herrera J, 2001. Dirección de los recursos humanos, un enfoque de administración de empresas. ACDE Ediciones, Valencia.
- Martínez Mut B, 2001. La formació a l'empresa. Enginyeria del procesos educatiu. Editorial de la Universitat Politècnica de València.
- Millán J.A., 1998. De redes y saberes: cultura y educación en las nuevas tecnologías. Editorial Aula XXI. Santillana,

- Monclús Estella, A. 2000. Formación y empleo: enseñanza y competencias. Ed. Comares. Colección: Enseñar y Aprender.
- Monje M, Romero P y Navarro J.A, 2005. La formación en el itinerario de inserción social y laboral. Consorcio Pactem Nord, Proyecto Argos.
- Muñoz, Lucio A. 2005. Gestión de la responsabilidad social corporativa en la pyme como ventaja competitiva y factor diferenciador. Publicado en www.rrhmagazine.com
- Ros A, 2001. La gestión de las prácticas y la programación de la FCT. Publicado en Marhuenda, Cros y Jiménez. Aprender de las prácticas: didáctica de la formación en centros de trabajo. Universitat de València,
- Santos M. Ruesga, Responsabilidad social corporativa: a favor de la inserción de grupos en riesgo de exclusión social. Publicado en .
- Universitat de València, 2003. Mercado de trabajo en la comarca de l'Horta Nord. Consorcio Pactem Nord.
- Universitat de València, 2005. Estudio socioeconómico de la comarca de l'Horta Nord. Colección territorio y políticas sociales. Estudios e investigaciones. Consorcio Pactem Nord.

6. ANEXOS. Modelos de documentos de gestión

- ANEXO I. DOCUMENTOS DE MODELO DE CONVENIO DE COLABORACIÓN.
- ANEXO II. CUESTIONARIO EVALUACIÓN TUTOR/A.
- ANEXO III. CUESTIONARIO EVALUACIÓN ALUMNADO.

ANEXO I. DOCUMENTOS DE MODELO DE CONVENIO DE COLABORACIÓN.

Convenio de colaboración entre empresa y Consorcio Pactem-Nord:

ACCIONES DE FORMACIÓN EN CENTROS DE TRABAJO
CON COMPROMISO DE CONTRATACIÓN

Empresa:

Acción formativa:



Convenio de colaboración entre empresa y el Consorcio Pactem-Nord para la realización de actividades de formación en empresa.

REUNIDOS/as

De una parte, D. _____, con DNI _____, en nombre y representación del Consorcio Pactem-Nord, entidad responsable del Proyecto “Àgora Nord”, financiado por el Fondo Social Europeo a través de la Iniciativa Comunitaria Equal y por los miembros de su agrupación de desarrollo; con CIF nº _____, domicilio en _____, nº _____, CP _____ de _____, Valencia;

De otra, D/^a _____, con DNI _____, en nombre y representación de la empresa _____ con CIF nº _____, domicilio en calle _____ y con teléfono _____

EXPONEN

Consorcio del Pacto Territorial para la Creación de Empleo PACTEM NORD, a través de la Iniciativa Comunitaria EQUAL II y su proyecto AGORA NORD, entiende la Formación en Empresa como una medida de fomento de la inclusión socio-laboral, enmarcada en el Eje 1 de los Proyectos Equal- Mejora de la Capacidad de Inserción Laboral.

1. Los artículos 20 y 21 del reglamento (CE) 1260/1999. del Consejo, de 21 de junio, establecen disposiciones generales sobre los Fondos Estructurales de la Unión Europea.

2. El artículo 5 del Reglamento (CE) nº 1784/1999, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de julio, relativo al Fondo Social Europeo, establece que dicho Fondo deberá contribuir a la puesta en marcha de la Iniciativa EQUAL, destinada a fomentar y promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y desigualdades de toda clase en relación con el mercado de trabajo, en un contexto de cooperación transnacional, enmarcándose dicha iniciativa dentro de la Estrategia Europea por el Empleo, así como dentro de la estrategia integrada a escala comunitaria de lucha contra la discriminación y la exclusión social.

3. La comunicación 840 de la Comisión Europea a los Estados miembros de fecha 30 de diciembre de 2003 establece las orientaciones relativas a la iniciativa comunitaria para la programación y gestión de la segunda fase de la Iniciativa Comunitaria Equal.

4. La Iniciativa Comunitaria Equal es convocada para el territorio español en su segunda convocatoria, por resolución de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, el 18 de marzo de 2004; definiéndose como campo de pruebas para desarrollar y difundir nuevas maneras de aplicar las políticas de empleo, a fin

de combatir toda discriminación y desigualdad sufridas por las personas que tratan de acceder al mercado de trabajo y por quien ya forman parte de éste.

5. La resolución de 17 de Noviembre de 2004 de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo para España resuelve a favor del proyecto Àgora Nord como proyecto Equal en su segunda convocatoria.

6. El Consorcio del Pacto Territorial para la Creación de Empleo PACTEM NORD, a través de la Iniciativa Comunitaria EQUAL II y su proyecto AGORA NORD, entiende la Formación en Empresa como una medida de fomento de la inclusión socio-laboral, enmarcada en el Eje 1 de los Proyectos Equal- Mejora de la Capacidad de Inserción Laboral.

7. Ambas partes, considerando que tienen unos objetivos en parte coincidentes y complementarios, pueden mejorar el desarrollo de sus respectivos cometidos mediante la colaboración y la ayuda mutua.

8. La Formación en Empresa da respuesta a las necesidades del mercado laboral desde una doble vertiente: dando respuesta a las necesidades de la propia empresa, así como capacitando a las personas participantes del proyecto y mejorando su posterior inserción.

9. Ambas partes se reconocen recíprocamente capacidad y legitimación para convenir, por lo que

ACUERDAN

1. Suscribir el presente Acuerdo de colaboración para la realización de prácticas formativas en centros de trabajo en los términos estipulados en el presente documento, por parte de las personas usuarias del programa Equal Àgora Nord, aprobado en Resolución de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, el 18 de marzo de 2004, con número de clasificación 3.4 y número de expediente 1/04, gestionado por el Consorcio del Pacto Territorial para la Creación de Empleo PACTEM-NORD.

2. Desarrollar un compromiso mutuo de colaboración, en aras a conseguir los objetivos siguientes:

- Por parte del alumnado:

Adquirir competencias profesionales correspondientes al perfil profesional demandado por la empresa en su propio centro de trabajo, facilitando su futura inserción laboral.

- Por parte de la empresa:

Conseguir personal capacitado y formado en aquellas competencias que estima necesarias para su empresa para cubrir puestos de trabajo reales.

Conocer y formar al/a la futuro/a trabajador/a antes de la contratación, sin que suponga un coste laboral adicional.

El presente Acuerdo afectará a los/las beneficiarios/as en el Anexo II, en los periodos y horarios especificados en el mismo, y tomando como base las siguientes

CLÁUSULAS:

1. La relación entre las personas participantes en el programa formativo y la empresa, no tendrá en ningún caso, naturaleza jurídico-laboral o funcional durante la acción formativa.

2. El alumnado no percibirá retribución alguna por parte de la empresa, por su actividad formativa, ni por los resultados que puedan derivarse de ella.

3. Para cubrir cualquier eventualidad de accidente que pudiera producirse en el centro de trabajo o en el desplazamiento al mismo, así como para cubrir la responsabilidad civil por daños a terceros y a las cosas en el desarrollo de la formación, se suscribirá una póliza de seguro por el Consorcio Pactem-Nord, por lo que el/la alumno/a estará totalmente cubierto/a durante el periodo previsto de la acción formativa.

4. Desde el Consorcio Pactem-Nord se dotará a los/las participantes de una bolsa de estudio correspondiente a una tasa media de € netos por hora lectiva asistida.

5. La acción formativa estará orientada exclusivamente a los/las participantes del proyecto Ágora Nord, que serán preseleccionados/as por el equipo técnico del Consorcio, en base a las necesidades expresadas por la empresa.

6. Los cursos se desarrollarán en los locales de la empresa, la cual designará a un/a trabajador/a de su plantilla como tutor/a de la acción formativa, con la debida formación técnica y pedagógica para la coordinación, desarrollo y seguimiento de la formación práctica; como figura encargada de supervisar al alumnado, proporcionar soporte técnico, distribuir las tareas y colaborar en la evaluación.

7. Para velar por una formación efectiva, la planificación y contenido de las acciones serán determinadas por la empresa y el personal técnico del proyecto conjuntamente. Se establecerá un programa en el que se hará constar la temporalización, el desarrollo de las actividades formativo-productivas y la evaluación. (Anexo II)

8. El seguimiento y evaluación del alumnado será realizado por el técnico de Ágora Nord, en colaboración con el/la tutor/a del centro de trabajo.

9. La empresa firmante se compromete a cumplir una cuota mínima de inserción del % de los/as participantes que hayan finalizado la acción formativa, en el plazo de días siguientes a dicha finalización, y con una cuota mínima de duración de meses de los contratos establecidos. Dicho compromiso se formalizará en las condiciones especificadas en el Anexo I.

10. El Consorcio Pactem-Nord destinará una ayuda a la empresa por la implementación del proceso formativo, destinada a compensar la dedicación de la persona de la plantilla de la empresa que tutorice la acción formativa, o el pago de un docente especializado, no superando en cualquier caso la cuantía máxima de

€ por curso medio (100h de duración y 5 participantes). La cuantía específica de dicha ayuda quedará reflejada en el Anexo II del presente convenio.

11. La cuantía de la ayuda económica a la empresa estará vinculada a la justificación documental de la dedicación docente mediante nómina, TC1 y TC2 del tutor, así como justificante bancario de abono de dichos conceptos (original y copia, perteneciente al mes en el que se haya realizado la formación en empresa). Dicha ayuda económica será abonada una vez realizadas y justificadas las contrataciones pertinentes.

12. La empresa no podrá cubrir, ni siquiera con carácter interino, ningún puesto de trabajo en plantilla con el/la alumno/a que realice actividades formativas en ella durante el periodo destinado a la formación. Si lo hiciera, se considerará que el/la alumno/a ha finalizado el programa formativo, procediendo a su incorporación como trabajador/a en su plantilla laboral. Dicha inserción computará en base al compromiso de contratación realizado por la empresa.

13. En caso que la empresa tenga representantes legales de los/las trabajadores/as, deberán ser informados/as de la celebración, seguimiento y evaluación de este convenio.

14. Este Convenio tendrá efectos vinculantes durante el periodo de vigencia del Proyecto EQUAL AGORA NORD, pudiendo ser rescindido ó modificado únicamente por acuerdo de ambas partes.

15. Al presente Convenio se adjuntarán para cada acción formativa los siguientes documentos-anexo:

- Compromiso formal de contratación laboral en la propia empresa. (Anexo I)
- Programa de la formación, en el que se incluirá los objetivos, plan de formación, duración, lugar y horario de realización, así como las personas responsables de la tutoría para el seguimiento y evaluación (tanto por parte de la empresa, como del proyecto Agora Nord) y listado del alumnado participante. (Anexo II)
- Seguimiento de asistencia de los/las alumnos/as que realizan las acciones formativas. (Anexo III)
- Autorización del padre/madre o tutor/a de cada alumno/a, en el supuesto de que sean menores de 18 años. (Anexo IV)
- Copia de la póliza del seguro de accidentes de los/las alumnos/as.

16. El presente Convenio surtirá efectos desde el día siguiente de su firma.

En _____, a _____ de _____ de _____
Por la empresa Pactem-Nord (Firma) Por el Consorcio (Firma)

ANEXO I: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRESA

COMPROMISO FORMAL DE CONTRATACIÓN LABORAL EN LA PROPIA EMPRESA

D/a _____, con DNI _____, en nombre y representación de la empresa _____ con CIF nº _____, domicilio en _____ y con teléfono _____.

Por el presente documento, la entidad a la que represento se compromete formalmente a la contratación laboral en la propia empresa de al menos un % de los alumnos/as que hayan finalizado la acción formativa que a continuación se reseña, con contratos nunca inferiores a los meses de duración:

Programa Formación en Empresa Proyecto Equal Àgora Nord

Denominación:

Nº de horas: .

Nº inicial de participantes: personas

Localidad:

Dicha contratación se acreditará en las condiciones y plazos establecidos en la norma de aplicación, asumiendo las consecuencias que del incumplimiento del presente compromiso se deriven.

En _____, a _____ de _____ de _____

Por la empresa

Por el Consorcio Pactem-Nord

ANEXO II: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRESA

ESPECIFICIDADES DE LA ACCIÓN FORMATIVA

1.- DATOS GENERALES DEL CURSO

Denominación del curso

Nº. horas totales: Núm.Alumnos/as: CIF entidad

Fecha prevista inicio: Fecha prevista finalización:

Horario lectivo diario:

Empresa:

Actividad productiva:

Instalaciones para la impartición:

2.- OBJETIVOS DE LA ACCIÓN A DESARROLLAR

Con el fin de proporcionar al alumnado la cualificación profesional apta para desempeñar una ocupación concreta y adecuada a las necesidades del mercado de trabajo, la entidad se compromete a la realización de formación en la propia empresa con el objetivo de

3.- PERFIL DE ACCESO DE CANDIDATOS/AS

- Ser participante del Proyecto Àgora-Nord.
- Nivel mínimo de conocimientos técnico-profesionales(titulación académica, certificación ocupacional):
 - Experiencia profesional (ocupación, categoría, tiempo):
 - Otros requisitos (aptitudes, habilidades y/o condiciones necesarias):

4.- PLAN DE FORMACIÓN

- Áreas o departamentos del centro de trabajo por los que rotará el/la alumno/a:
- Módulos formativos a desarrollar en el plan de formación.

Módulo 1:

- Objetivo específico:
- Conocimientos profesionales:
- Prácticas que se desarrollarán:

Módulo 2:

- Objetivo específico:
- Conocimientos profesionales:
- Prácticas que se desarrollarán:

Módulo 3:

- Objetivo específico:
- Conocimientos profesionales:
- Prácticas que se desarrollarán:

Módulo 4:

- Objetivo específico:
- Conocimientos profesionales:
- Prácticas que se desarrollarán:

- Actividades de evaluación de las acciones formativas:

5.- TUTORÍA

Características del sistema previsto:

- Por parte del tutor/a de empresa: responsable de producción.
 - Docencia de los diferentes módulos formativos.
 - Tutorías grupales e individualizadas en el caso de necesidad.
 - Comunicación de cualquier incidencia generada a lo largo de la actividad formativa al/la tutor/a responsable de la formación de Àgora Nord.
- Por parte del personal técnico de Agora Nord:
 - Comunicación y resolución de posibles incidencias conjuntamente con el tutor de la empresa,
 - Seguimiento individualizado de los/las alumnos/as.

6.- COSTE DEL CURSO

Parte A. Gastos ayuda económica prevista a la empresa: €

(Previa justificación documental con nómina, TC1 y TC2 del tutor de la empresa).

Parte B. Gastos de asistencia del alumnado: € (€/hora asistida para cada uno de los asistentes)

TOTAL COSTE ASUMIDO POR EL CONSORCIO PACTEM –NORD:

7.- LISTADO DE ALUMNOS/as PARTICIPANTES EN LA ACCIÓN FORMATIVA

NÚM	ALUMNO / A	DNI	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

ANEXO III: SEGUIMIENTO DE ACCIÓN FORMATIVA EN EMPRE

SEGUIMIENTO ACCIÓN FORMATIVA:		EMPRESA:				
Tutor/a:		Semana del _____ a _____ de _____ de _____				
Apellidos y nombre	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Observaciones

ANEXO III: SEGUIMIENTO DE ACCIÓN FORMATIVA EN EMPRE

SEGUIMIENTO ACCIÓN FORMATIVA:						
Tutor/a:		EMPRESA:				
Semana del		al	de	de		
Apellidos y nombre	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Observaciones

ANEXO IV: PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EMPRESA

MODELO DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE CURSOS DE FORMACIÓN EN EMPRESA

Sr./ Sra. _____, padre/ madre o tutor/a, AUTORIZA
al/a la alumno/a _____, para que participe en la acción formativa
que se realiza en la empresa _____,
como parte de su itinerario de inserción integrado en el proyecto Equal Àgora Nord,
promovido por el Consorcio Pactem-Nord.

_____, a _____ de _____ de _____

Firma del padre/madre/tutor/a

ANEXO II. CUESTIONARIO EVALUACIÓN TUTOR/A.

Evaluación Interna AGORA NORD CUESTIONARIO DE EVALUACION DIRIGIDO A LOS/AS TUTORES		Doc. Nº.: Fecha
--	---	--------------------

Nombre del Alumno/a:		
Nombre de la empresa:	Fecha de Inicio:	Fecha de Fin:
Acción formativa:		

Mujer

Hombre

1. Describa las tareas principales que ha realizado el alumno/a en su periodo de formación.

- Tarea 1
- Tarea 2
- Tarea 3

Puntúe de acuerdo a la siguiente escala de valoración										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada										mucho

2. Indique como considera que ha sido el desempeño del alumno/a con respecto a las tareas descritas.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TAREA 1											
TAREA 2											
TAREA 3											

3. Respecto al periodo de formación, valore del alumno/a, :

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptación al puesto de trabajo											
Aceptación de los compañeros											
Cumplimiento de normas internas											
Implicación en el puesto											
Motivación											
Está preparado para desempeñar las funciones con éxito											



4. ¿Qué incluiría en el programa de formación para lograr una mayor adaptación de los alumnos?

5. ¿Qué tipo de relación laboral estaría dispuesto a establecer con el alumno/a? ¿Iniciaría una relación laboral con el alumno/a?

SI

NO

Razone su respuesta

En _____ a _____ de _____ de 200__

Fdo.: _____

REPRESENTANTE DE LA EMPRESA COLABORADORA



CONSORCIO
DE LA F.A.T.F.
TERRITORIAL PARA LA
CREACIÓN DE EMPLEO
PACTEM-NORD

ANEXO III. CUESTIONARIO EVALUACIÓN ALUMNADO

Evaluación Interna AGORA NORD		Doc. Nº.: Fecha
CUESTIONARIO DE EVALUACION DIRIGIDO A LOS/AS PARTICIPANTES		

Nombre de la Acción:		
Nombre de la empresa:		
Tutor/ra:	Fecha de Inicio:	Fecha de Fin:

Mujer Hombre

Puntúa de acuerdo a la siguiente escala de valoración										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nada										mucho

1. ¿En qué medida te sientes satisfecho/a por la realización de la formación en la empresa?

Nuevos conocimientos aprendidos
 Utilidad en la formación
 Cumplimiento de expectativas
 Satisfacción personal
 Duración de la acción formativa
 La formación es suficiente para realizar un trabajo similar

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Sobre el tutor/ra, valora los siguientes aspectos:

Transmisión de los contenidos
 Método de trabajo
 Fomento de la participación activa
 Material utilizado
 La formación estaba orientada a la práctica profesional
 Responde con claridad a dudas y preguntas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Sobre la empresa

El ambiente de trabajo es adecuado
 Los compañeros me han ayudado

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



4. Valora de forma global la actuación formativa en la empresa

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Observaciones y sugerencias de mejora:



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

