

El modelo de acompañamiento en las empresas de inserción y su incidencia en la empleabilidad de personas en situación y/o riesgo de exclusión social

Manuel Francisco Salinas Tomás¹ 

Recibido: 11 de noviembre de 2021 / Aceptado: 23 de septiembre de 2022 / Publicado: 21 de abril de 2023

Resumen. En las últimas décadas, la Economía Social ha experimentado una importante expansión como modelo económico que ofrece nuevas respuestas a los problemas socioeconómicos del sistema colocando a las personas y sus necesidades por delante del capital y los beneficios.

Dentro de las organizaciones de la Economía Social, podemos señalar a las empresas de inserción como empresas sociales que en la situación actual de crisis socioeconómica y precarización laboral generalizada, en el marco de las políticas activas de empleo, destacan como instrumentos que luchan contra la exclusión de personas con dificultades de integración sociolaboral fomentando su empleabilidad y su calidad de vida.

Junto a los apoyos de las instituciones públicas, el acompañamiento social, laboral y educativo que se realiza en las mismas, pasa por ser el factor clave en cuanto al éxito de la inclusión social y laboral de las personas en situación de exclusión sobre las que se trabaja.

Palabras clave: Empleabilidad; Exclusión social; Inclusión social y laboral; Trayectoria laboral; Acompañamiento social y laboral.

Claves Econlit: B55; I38; J15; L30.

[en] The accompaniment model in insertion companies as a strategy to improve the employability of people in a situation and / or risk of social exclusion

Abstract. In recent decades, social economy has experienced an important expansion as an economic model that offers new responses to the system's socioeconomic problems, placing people and their needs ahead of capital and profits.

Within social economy organization, we can point insertion companies as social companies that in the current situation of socioeconomic crisis and generalized job insecurity, within the framework of active employment policies, stand out as instruments that fight against exclusion of people with difficulties in social and labor integration promoting their employability and quality of life.

Together with the support of public institutions, the social, labor and educational accompaniment that is carried out in them, happens to be the key factor in terms of the success of the social and labor inclusion of the people in a situation of exclusion on whom they work.

Keywords: Employability; Social exclusion; Social and labor inclusion; Career path; Social and labor support.

Sumario. 1. Introducción. 2. El acompañamiento como estrategia para la mejora de la empleabilidad de la PTI. 3. Los roles de acompañamiento a las PTI en las empresas de inserción. 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar. Salinas Tomás, M.F. (2023). El modelo de acompañamiento en las empresas de inserción y su incidencia en la empleabilidad de personas en situación y/o riesgo de exclusión social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1(143), e85559. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.85559>.

«La inclusión no es una cuestión de corrección política.
Es la clave para el crecimiento»
Jesse Jackson, político y activista de los derechos civiles.

1. Introducción

Si tuviésemos que señalar de manera básica el interés de este artículo la respuesta no sería otra que las personas en situación y/o riesgo de exclusión y aquellas propuestas que la sociedad ofrece, en este caso, a través de las empresas de inserción para su inclusión social y laboral.

¹ Universidad de Valencia, España.
Dirección de correo electrónico: manuel.salinas@uv.es.

Ubicadas dentro del conjunto de las empresas sociales y a un nivel más amplio en el de las entidades de la economía social, las empresas de inserción (en adelante EEII), en connivencia con las administraciones públicas, tienen el objetivo de favorecer su inclusión en una sociedad que, por diferentes causas, las aleja de la posibilidad de tener una participación plena, en igualdad de condiciones y disfrutando de la condición de ciudadanía.

Las EEII han marcado un hito clave en cuanto a la propuesta metodológica que ofrecen para conseguir sus objetivos de inclusión laboral de personas en situación y/o riesgo de exclusión. Las mismas son herederas de las entidades sociales que en la España de los años ochenta, que ofrecían para algunos colectivos desfavorecidos propuestas formativas y acciones complementarias para poder incorporarlas al empleo con el objetivo final de asegurar su integración social. Posteriormente, esta metodología se fue concretando en lo que hoy es el modelo de acompañamiento de las empresas de inserción en el que las personas y su contexto son el centro de la intervención, participando activamente en el mismo y marcando sus propios logros (Lázaro & Martínez, 2013).

Las primeras estrategias de inclusión sociolaboral se centraban en la inserción laboral per se y en un alto porcentaje estaban abocadas al fracaso. La experiencia de esas primeras empresas sociales ha llevado a desarrollar un modelo implementado desde hace varias décadas en las EEII y que, fruto de su evolución continua, va demostrando la validez del mismo. Desde ahí, el acompañamiento en las EEII se dota de una serie de componentes basados en itinerarios personalizados en el que dos figuras profesionales son básicas en la consecución de los objetivos de inclusión. Así, las personas que desempeñan los roles de personal técnico de acompañamiento y personal técnico de producción —en adelante PTA y PTP²— se muestran como factores clave del éxito del proceso inclusivo de las personas trabajadoras de inserción, en adelante PTI. En este sentido, las características en cuanto a habilidades relacionadas con la gestión y dirección³ de personas se consideran básicas con respecto al modo de ejercer el acompañamiento desde cada rol y en relación a cada fase del proceso de acompañamiento que cada PTI debe ir recorriendo en su trayectoria en la EEII.

2. El acompañamiento como estrategia para la mejora de la empleabilidad de las PTI

El acompañamiento en las EEII es un componente básico del itinerario que las PTI deben recorrer para alcanzar el objetivo de su inclusión laboral. El mismo comparte aspectos filosóficos y metodológicos de los acompañamientos socioeducativos pero adaptados, por una parte, a las características psicológicas y evolutivas de la fase vital de cada individuo y, por otra, al contexto concreto del puesto de trabajo en una empresa de inserción (Lázaro & Martínez, 2013).

En este apartado abordaremos el acompañamiento realizado en las EEII a las personas de inserción focalizado en los roles clave que intervienen en el mismo. Para ello, en un primer sub-apartado realizaremos un acercamiento a lo que se puede entender como itinerario de inserción sociolaboral, revisando los conceptos de empleabilidad e inserción sociolaboral. En un segundo bloque abordaremos las fases de los itinerarios de inserción. En un tercer apartado profundizaremos en las figuras profesionales de la PTA y la PTP, entendidas como roles que dentro de las EEII tienen unas funciones determinadas y específicas dirigidas en relación al acompañamiento que se realiza a las PTI.

2.1. Los itinerarios de inserción sociolaboral

El concepto de itinerario de inserción es relativamente novedoso y surge a la luz de la reflexión de las empresas sociales a partir de la propia experiencia en el ámbito de la inclusión social y laboral de las personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión con las que trabajan, y las dificultades con las que se encuentran para la consecución de su objetivo. Es un modo de enfocar el empleo a través de un acompañamiento global y adaptado a la especificidad de la persona con el objetivo de favorecer su inserción sociolaboral y mejorar su empleabilidad proporcionando los recursos necesarios para su consecución.

En materia genérica, al hablar de itinerarios de inserción sociolaboral para personas en situación o riesgo de exclusión, la Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral, en su artículo 13 señala:

«Artículo 13. Itinerario de inserción sociolaboral.

1. Los Equipos de Incorporación Sociolaboral diseñarán, previo diagnóstico profesional y con la participación del destinatario, proyectos individualizados de inserción sociolaboral adecuados a las características personales, sociales, profesionales y formativas del mismo.
2. Los Centros de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios participarán en el diseño de los itinerarios de inserción sociolaboral en aquellas situaciones de especial complejidad social, así

² Es importante destacar que, fruto de la limitación de recursos, en algunas EEII, el rol de PTA y PTP es desempeñado por la misma persona.

³ En este caso, utilizamos el concepto de «habilidades de gestión y dirección de personas» como análogo del de «habilidades de liderazgo».

como en la valoración y el diagnóstico de las situaciones de personas que tras participar en reiteradas ofertas de empleo no hayan conseguido su inserción laboral debido a una problemática social.

3. Los proyectos individualizados de inserción incluirán un conjunto de servicios, prestaciones y acciones de orientación, formación y empleo encaminadas a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación o grave riesgo de exclusión social y a facilitar su inserción en el mercado ordinario de trabajo.

4. Los proyectos individualizados de inserción sociolaboral podrán ser rediseñados por los Equipos de Incorporación Sociolaboral cuando las circunstancias así lo aconsejen.

En todo este proceso deberá contarse con la participación activa de los destinatarios de los proyectos».

Riaño-Galán et al. (2016) señalan que, desde un enfoque holístico, el itinerario de inserción laboral, en su concepto, alude a un determinado concepto metodológico, cuyo objetivo busca dar una respuesta integral a la persona, utilizando para ellos los diferentes recursos y servicios de los que se dispone.

Para García, (2007:110) los itinerarios de inserción en las EEII están diseñados con «todo tipo de instrumentos educativos, asistenciales, formativos, ocupacionales, sanitarios, de orientación y de acceso al empleo».

Para entender mejor la conceptualización de itinerario de inserción consideramos interesante abordar algunos términos relacionados con el mismo y que desarrollamos a continuación.

2.1.1. La inserción sociolaboral

La inserción sociolaboral como concepto tiene sus orígenes en la década de los sesenta y es utilizada en sus inicios en relación a la inserción laboral de los y las jóvenes como parte del proceso de transición a la vida adulta (Schwartz, 1985, Figueras, 1995). Posteriormente se ha utilizado de forma más generalizada incluyendo también a personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, entendiéndose que la situación de vulnerabilidad es producto de una doble exclusión laboral y social (Mut, 2008) y de su interrelación con las tres zonas de la cohesión social (Castel, 1995): integración social, vulnerabilidad social y exclusión social.

Echeverría (1997) señala que la inserción sociolaboral de los y las jóvenes en la vida adulta es la síntesis de la interrelación entre los procesos de:

«Incorporación a la sociedad, que supone la vivencia de un rol reconocido en cuanto miembro social, la adaptación a los valores, normas y estándares conductuales-sociales y el emplazamiento en la estructura de oportunidades. Es decir, integración.

Construcción de una estructura individual de la personalidad con rasgos complejos y competencias cognitivas, motivacionales, lingüísticas, morales y sociales, así como la vivencia subjetiva de ser una personalidad única. Es decir, individualización o afirmación».

Echeverría (1997:89)

La inserción laboral de jóvenes no debe confundirse con la de personas adultas, pues sus objetivos y estrategias difieren, en tanto en cuanto corresponden a etapas vitales y procesos causales diferentes. Sin embargo, sí que podemos apuntar a que comparten algunas características fronterizas que pueden ser extrapolables. En este sentido, para Guerrero (2005), la inserción sociolaboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión es un proceso «más complejo y profundo que el referido exclusivamente a la consecución de un empleo, y que tiene que ver más con la "integración" en la medida que entran en juego aspectos como la calidad, la participación, el desarrollo, etc. La inserción vendría articulada por dos dimensiones: la socio personal (o psicosocial) y la laboral como transición a la vida adulta y a la actividad profesional» (Guerrero, 2005:5).

2.1.2. Concepto de empleabilidad

La empleabilidad es un término complejo que presenta diferentes acepciones según el punto de vista desde el que se analice y que, por lo general, hace referencia a cuestiones que se vinculan al empleo y al desempleo (Lantarón, 2016). En sus orígenes describía una serie de características de índole sociodemográfico que podían determinar si una persona era empleable o no. Hoy día, el término recoge un amplio abanico de características que van más allá de las propias intrínsecas a la persona (Hernández-Fernaud et al., 2011).

En términos generales se puede definir como «la posesión de un individuo de las cualidades y competencias requeridas para enfrentar las cambiantes necesidades de los empleadores y así ayudar a realizar sus aspiraciones y su potencial en el trabajo» (CBI, 1999:1). En la misma línea, pero incidiendo en aspectos

relacionados con la capacitación de la persona y no solo con sus propios recursos, De Grip, Loo & Sanders (2004) señalan que «la empleabilidad se refiere a la capacidad y disposición de los trabajadores para seguir siendo atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), reaccionando y anticipando cambios en las tareas y el entorno laboral (factores de demanda), facilitados por los instrumentos de desarrollo de recursos» (De Grip, Loo & Sanders, 2004:216).

La Comisión Europea (2001:37) describe el término empleabilidad como «capacidad para lograr un empleo. No solo se refiere a la adecuación de sus conocimientos y aptitudes, sino también a los incentivos y las oportunidades ofrecidos a los ciudadanos para que busquen un empleo. Conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo». Hay que señalar que su utilización en el castellano es relativamente nueva y proviene de la palabra inglesa *employability*. Esta palabra, a su vez, fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. De una manera secundaria, también hace referencia a la capacidad demostrada en el mercado laboral para evitar el desempleo. Surge en la década de los ochenta bajo los efectos de la crisis del mercado de trabajo que se tradujo en un crecimiento limitado del empleo y una excesiva demanda. Diversos estudios demostraron que, en general, existe un bajo nivel de empleabilidad, no tanto por deficiencias de conocimiento como por carencias de actitudes laborales positivas (Ríos, 2003).

La empleabilidad no solo es la consecución de un puesto de trabajo o la incorporación de una serie de habilidades. Yorke (2006) la define como la capacidad para funcionar con éxito en un puesto y poder moverse entre ocupaciones, manteniendo la posibilidad de poder conseguir un trabajo y mantenerlo durante toda su vida.

Pool & Sewell (2007) se basan en una variedad de modelos y teorías para proponer el modelo CareerEDGE. En el mismo se proporciona un resumen de cinco elementos esenciales que van a favorecer a la empleabilidad⁴, incidiendo en que la ausencia de cualquiera de ellos puede mermar su empleabilidad:

- Aprendizaje para el desarrollo profesional: el conocimiento, las habilidades y la experiencia para ayudar a gestionar y desarrollar su trabajo.
- Experiencia: las experiencias laborales y de la vida ayudan a la persona a desarrollar una gama más amplia de habilidades y son atractivas para los posibles empleadores.
- Conocimientos, comprensión y habilidades aprendidas e incorporadas.
- Habilidades y competencias genéricas y transversales.
- Inteligencia emocional —«la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos a nosotros mismos, y para manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones» (Goleman, 2018)—. Esto es particularmente importante en situaciones de contratación y en el desarrollo de relaciones laborales eficaces.

La empleabilidad es un concepto que va íntimamente ligado al de competencias, de las que podemos encontrar múltiples definiciones, destacando la falta de consenso (Thieme, 2007). Para su definición elegimos la definición de competencias proporcionada por la Secretary of Labour's Commission on Achieving Necessary Skills —SCANS— por ser una de las más utilizadas y reconocidas (Thieme, 2007; Marhuenda et al., 2020). La SCANS (1993) definió dichas competencias agrupándolas en cinco clases y determinó los estándares que debían obtenerse en cada caso.

Así, trabajadores efectivos serían aquellos que pueden usar productivamente:

- Recursos: saben organizar, planificar y asignar tiempo, dinero, materiales y re-cursos humanos.
- Capacidades interpersonales: pueden trabajar con otros en equipo, enseñarles, servir al cliente, conducir, negociar y trabajar con gente de distintos orígenes sociales.
- Información: pueden adquirir y evaluar información, organizar y mantener archivos, interpretar y comunicar, y usar computadoras para procesar información.
- Sistemas: entienden sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, pueden monitorear y corregir su desempeño en el trabajo, y diseñar y mejorar sistemas.
- Tecnología: pueden seleccionar equipos y herramientas, aplicar tecnologías a tareas específicas, y mantener y solucionar problemas de los equipos.

Thieme, (2007:52)

Marhuenda, Bernad & Navas (2010) señalan que las competencias vinculadas a la empleabilidad han de entenderse de una manera genérica y no vinculadas a una actividad particular. En este sentido han de verse como competencias transversales y útiles para cualquier actividad laboral que van a ser adquiridas a través

⁴ El modelo CareerEDGE se orienta a la transición al mundo laboral de estudiantes universitarios y debido a una falta de validación no se puede considerar extrapolable al de colectivos de personas en situación y/o riesgo de exclusión.

de procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, que generan un desarrollo continuo y que además pueden ser evaluables. Así, pueden ser definidas como «un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desarrollarse eficazmente en el puesto de trabajo; incluyendo capacidades de comunicación y relación interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales, y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo» (Marhuenda, Bernad & Navas, 2010:143).

Como ya hemos señalado, la aproximación al concepto de empleabilidad se ha llevado a cabo desde diferentes perspectivas (Córdoba, Linares & Zacarés, 2013). Por un lado, desde enfoques considerados más individualistas y en el que se pone la mirada sobre las variables centradas en la persona a la hora de valorar su empleabilidad; y por otro, desde perspectivas más multidimensionales que incluyen también las variables contextuales que pueden afectar de una manera importante a la empleabilidad de la persona (Llinares, Zacarés & Córdoba, 2016).

2.1.3. La empleabilidad en las empresas de inserción

El concepto de empleabilidad hasta ahora visto se adecúa a un tipo de población con unas determinadas características vinculadas normalmente a la posibilidad de acceder a procesos formales de aprendizaje. Sin embargo, las personas en situación de vulnerabilidad van a carecer —en la mayoría de ocasiones— del acceso a la educación formal, al menos de una manera normalizada. En este sentido, hablar de empleabilidad en estos colectivos es hacerlo desde su realidad y, sobre todo, desde propuestas en las que el conocimiento y la adquisición de habilidades esté a su alcance.

El modelo de Eraut (Eraut, 2009), aplicado al marco de las EEII (Marhuenda, Martínez-Rueda & Galarreta, 2020), nos permite realizar una identificación de los efectos educativos en los procesos productivos señalando las destrezas necesarias para el desempeño laboral prestando atención a las condiciones del trabajo y su contexto. En este sentido, esta aproximación nos va a permitir establecer la interrelación - tanto en su interrelación como en lo que los diferencia - entre los que podríamos denominar factores personales (tanto de las personas trabajadoras de inserción como del personal técnico de apoyo) y los factores de contexto que pueden incidir en el aprendizaje.

Siguiendo esta argumentación, Eraut y Hirst (2007) señalan que el conocimiento y el aprendizaje van a poder ser adquiridos en contextos determinados desde una perspectiva individual y una social. Así:

«La perspectiva individual aproxima al análisis del saber que dispone una persona, de lo que sabe hacer, a qué y cómo aprende, a cómo interpreta y utiliza lo que aprende. La perspectiva social revisa las prácticas y productos culturales que ofrecen conocimientos y recursos para el aprendizaje, analiza la naturaleza social de muchos de los contextos de aprendizaje, los orígenes de los conocimientos compartidos, transmitidos o desarrollados por grupos o por, como en el caso que nos ocupa, organizaciones empresariales».

Chisvert et al. (2018:191)

Algunas características que sostienen el modelo de Eraut, y que podemos considerar extrapolables, como modelo de empleabilidad, a las personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, son las siguientes (Chisvert et al., 2017):

- El valor de las personas es consustancial en sí mismas por encima de ser una fuerza de trabajo.
- La dimensión colectiva está por encima de la individual.
- La práctica es el elemento clave que va a permitir aprender, además de competencias técnicas, también competencias de carácter interpersonal, cognitivo y de aprendizaje.
- Los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en el entorno de la empresa favorecen el hecho de poder entender el funcionamiento de contextos, organizaciones y personas.

Por otro lado, si bien hemos de tener en cuenta que la propuesta de Eraut se dirige a perfiles de un nivel alto educativo, la revisión realizada para su adaptación a la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad que trabajan en las EEII (Marhuenda & Bonavia, 2011; Marhuenda, Bernad & Navas, 2010; Faedei & Aeres, 2014; Chisvert et al. (2017), nos permite establecer la relación con algunas trayectorias de aprendizaje que propone Eraut en las dimensiones técnica, social, personal y contextual. La empleabilidad vista desde esta perspectiva es un concepto complejo que incorpora algunas dimensiones personales junto a algunas dimensiones contextuales y el «ajuste dinámico» entre las mismas (Llinares, Zacarés & Córdoba, 2016). Con el objetivo de que dicha adaptación tenga una mayor consistencia en cuanto a su utilización en colectivos en situación de exclusión, dichos autores recontextualizan el trabajo de Eraut en la situación de las EEII, como organizaciones que centran su acción en el empleo de personas con una cualificación profesional baja o muy baja. «Las EEII intentan fomentar la empleabilidad en un sentido amplio y son conscientes de

que los elementos externos y los factores contextuales inciden en las posibilidades de encontrar trabajo» (Marhuenda, 2018:497).

Marhuenda & Bonavía (2011) señalan una serie de aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de poder trasladar la propuesta de trayectorias laborales de Eraut a colectivos de personas en situación o riesgo de exclusión. Así:

- En estos colectivos, la desestructuración es un factor clave que para Eraut es poco relevante.
- En el caso de las EEII no existe una perspectiva de desarrollo profesional en la propia empresa que sin embargo para Eraut sí es decisiva.
- La dificultad real se encuentra en la reestructuración personal. Si bien, para las personas es posible alcanzar un nivel de competencias laborales aceptables a medio plazo, a nivel personal y social es donde se encuentran las verdaderas dificultades para conseguir avances importantes en las trayectorias profesionales de las personas.
- Los procesos de inclusión de las personas en inserción tienen tiempos y plazos más largos que los contemplados por Eraut. Las trayectorias, en estos casos, no se construyen de forma lineal.
- En el caso de las personas en situación o riesgo de exclusión, la clave en sus trayectorias se encuentra en el desarrollo personal y social, por encima del laboral.

En la misma línea, una revisión de las trayectorias de aprendizaje de Eraut aplicadas al ámbito de las EEII por Chisvert et al. (2017:592) señala una serie de elementos para su adaptación al contexto:

- Las trayectorias de aprendizaje en las EEII se dirigen a ocupaciones de baja cualificación, mientras que Eraut, en principio, alude a profesiones de mayor cualificación.
- Al igual que Marhuenda & Bonavía (2011) y Córdoba, Llinares & Zacarés (2013) señalan que la empleabilidad en la EEII pasa por potenciar los procesos de inclusión social sobre la inserción laboral.
- Un elemento que Eraut no tiene en cuenta es la evaluación (aspecto que sí incluye la investigación en las EEII).
- Además de los aprendizajes positivos comunes a la propuesta de Eraut, se abordan los problemas de aprendizaje.
- La adaptación del modelo de Eraut a las EEII requiere del conocimiento del contexto como factor elemental. En el caso de las EEII objeto de la investigación dos son las claves: por una parte, señalar que lo importante en la EEII en relación al acompañamiento está vinculado al entramado organizacional, por encima del trabajo de tutela del educador; por otro lado, las personas que entran a trabajar en las EEII, por lo general, incorporan a su bagaje graves problemas de exclusión que condicionan sobremanera, en forma de obstáculos, las trayectorias laborales de las PTI. En este sentido, se considera que la aplicabilidad de Eraut a estos contextos puede requerir de una adaptación importante.

En España, los servicios públicos relacionados con la inclusión social y laboral de las personas van a ser los servicios sociales y los servicios de empleo públicos. Estos últimos, sin los recursos y el conocimiento adecuado, atienden cada vez con mayor frecuencia a personas con especiales dificultades para acceder a empleos de calidad. Por otro lado, los servicios sociales, especializados en el abordaje de las situaciones de estas personas en situación de vulnerabilidad, se encuentran cada vez más demandados en temas relacionados con la formación y el empleo.

En la Tabla 1 se recoge una propuesta sobre la definición de las funciones específicas de cada servicio.

Tabla. 1. Definición de funciones específicas para servicios sociales y de empleo

Perfiles	Servicios de Empleo	Servicios Sociales
Situaciones de fácil empleabilidad	Formación cualificante. Oportunidades directas de empleo. Inserción laboral en empresas, apoyo al autoempleo/ cooperativismo.	Seguimiento social.
Situaciones de posible empleabilidad	Recursos prelaborales, empleo protegido, empleo con apoyo, prácticas flexibles.	Acompañamiento social orientado a la superación del resto de dificultades.
Situaciones de escasa empleabilidad	Recursos de carácter ocupacional: empleos a tiempo parcial, actividades de interés social, voluntariado, acciones de formación cultural, asociacionismo.	Acompañamiento social orientado a mejorar las condiciones de vida.

Fuente: Pérez Eransus, Zugasti Mutilva, & Martínez Sordoni, (2019).

Hemos de tener en cuenta que los modos y herramientas de trabajo de ambos sistemas son diferentes y en el caso de las personas con especiales dificultades para su inserción laboral es patente que las lógicas de ambos sistemas ponen su mirada en focos diferentes. Si bien en situaciones de fácil empleabilidad esa coordinación puede tener un cierto grado menor de importancia, en cuanto las situaciones personales se agravan se ve la necesidad de realizar abordajes más integrales.

El reto que se presenta a ambos sistemas es la necesidad de dar respuestas inclusivas a personas que, pese a tener un trabajo, tienen graves dificultades para salir de la pobreza. En este sentido se hace patente la necesidad de un abordaje conjunto y coordinado con una delimitación clara y específica de funciones y responsabilidades, ocupándose «los servicios de empleo en la búsqueda y diseño de oportunidades laborales, y los servicios sociales en el apoyo social y mejora de la calidad de vida (salud, vivienda, relaciones)» (Pérez Eransus, Zugasti Mutilva, & Martínez Sordoni, 2019:91). Un abordaje integral y complementario que permita optimizar los recursos implementando la coordinación necesaria para conseguir sus objetivos.

2.1.4. Las personas destinatarias de los itinerarios de inserción laboral (PTI) en las empresas de inserción

Como ya hemos señalado anteriormente, las EEII nacen desde las iniciativas de entidades sin ánimo de lucro con el objeto de dar respuestas a los problemas económicos y las necesidades sociales que afectan a personas y colectivos en exclusión social, concretamente aquellas personas que se encuentren en situación de desempleo y pertenecen a alguno de los colectivos que la norma considera en riesgo o situación de exclusión pero que, por otro lado, van a tener un mínimo de empleabilidad.

Como aspecto diferencial en relación a otras vías de lucha contra la exclusión social, podemos señalar que las EEII son una herramienta con un retorno económico y social sostenible en el tiempo, recuperando inversión a través de impuestos y la generación de recursos económicos, a la par que reduciendo las percepciones en ayudas sociales (Díaz, Marcuello & Marcuello, 2012; Santos-González, 2019; Bernal & Beloke, 2022). La Ley 44/2007 define de una manera específica los colectivos que pueden ser candidatos a ocupar un puesto de trabajo en una empresa de inserción, señalando en su artículo 2 lo siguiente:

«1. Las empresas de inserción podrán contratar como trabajadores, a efectos de lo previsto en esta Ley, a las personas en situación de exclusión social desempleadas e inscritas en los Servicios Públicos de Empleo, con especiales dificultades para su integración en el mercado de trabajo, que estén incluidos en alguno de estos colectivos:

a) Perceptores de Rentas Mínimas de Inserción, o cualquier otra prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada en cada Comunidad Autónoma, así como los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas.

b) Personas que no puedan acceder a las prestaciones a las que se hace referencia en el párrafo anterior, por alguna de las siguientes causas:

1.º Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora.

2.º Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido.

- c) Jóvenes mayores de dieciocho años y menores de treinta, procedentes de Instituciones de Protección de Menores.
- d) Personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social.
- e) Internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001, de 6 de julio, así como liberados condicionales y exreclusos.
- f) Menores internos incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial a que se refiere el artículo 53.4 del Reglamento de la citada Ley, aprobado por el Real Decreto 1774/2004, de 30 de julio, así como los que se encuentran en situación de libertad vigilada y los exinternos.
- g) Personas procedentes de centros de alojamiento alternativo autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.
- h) Personas procedentes de servicios de prevención e inserción social autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla».

Así, la situación de exclusión será acreditada por parte de los servicios sociales públicos competentes de cada comunidad autónoma atendiendo a los colectivos que la Ley 44/2007 señala. Sin embargo, como proceso dinámico en constante evolución, la exclusión social puede alcanzar a cualquier tipo de persona y colectivo en algún momento de su vida (Jiménez, 2008). Es decir, fruto de las transformaciones sociales y de nuevas perspectivas sobre la misma, nuevos grupos de personas que no eran contemplados como desfavorecidos se van incorporando al concepto de exclusión que abarcan las EI (Sevillano Monge, 2018), como puede ser el caso de las mujeres víctimas de la violencia de género.

Algunas comunidades autónomas, en el marco de la Ley 44/2007, basándose en sus propias realidades y desarrollo histórico de las EEII, realizan sus propias aportaciones legislativas que de alguna manera condicionan las peculiaridades específicas de las mismas en sus territorios.

Así, el caso del País Vasco, en el marco del Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de EI, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro. Existe una peculiaridad única en el territorio estatal en cuanto al acceso de las personas a las EI, siendo los servicios públicos de empleo los que inician el procedimiento de acceso tal y como se señala en su artículo 17:

«La incorporación de una persona a una empresa de inserción, bien como trabajador por cuenta ajena, bien como socio trabajador o como socio de trabajo, deberá en todo caso, tramitarse desde el Servicio Social de Base competente tanto en respuesta a una situación detectada por el propio Servicio Social, como en respuesta a una propuesta de incorporación remitida al Servicio Social de Base por un Servicio Público de Empleo o, en su caso, por un Servicio de Orientación para el Empleo, así como por la propia empresa de inserción».

En el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el Decreto 193/2010 de 20 de abril por el que se regula la calificación y se crea el Registro de EI de Andalucía específica que podrán ser contratadas como trabajadoras por una empresa de inserción aquellas personas que estén desempleadas e inscritas como demandantes de empleo en el Servicio Andaluz de Empleo y que hayan asumido un compromiso de inserción.

Además, el Decreto 193/2010 y el posterior Decreto 155/2017, de 3 de octubre, por el que se modifica el Decreto 193/2010, de 20 de abril, por el que se regula la calificación y se crea el Registro de EEII en Andalucía, amplían los grupos en situación de exclusión que aparecen en la Ley 44/2007 considerando, además, a las personas incluidas en alguno de los siguientes grupos:

- Personas víctimas de violencia de género.
- Personas emigrantes retornadas a Andalucía con graves necesidades personales o familiares.
- Personas que tengan a su cargo una familia monoparental y presenten graves necesidades personales o familiares.
- Personas desempleadas mayores de cincuenta años que hubiesen permanecido inscritas de forma ininterrumpida como demandantes de empleo en una oficina de los Servicios Públicos de Empleo durante, al menos, doce meses.

- Personas con discapacidad física, intelectual o sensorial, en un grado igual o superior al 33%.
- Personas que presenten una situación de exclusión similar a las relacionadas en los párrafos anteriores, a propuesta del Servicio Andaluz de Empleo.

Como conclusión, podemos señalar que la exclusión social, como fenómeno dinámico, va a ir afectando de manera directa a la definición de las personas y colectivos que incluye. Si bien la Ley 44/2007 en su artículo 2 especifica qué grupos de personas pueden beneficiarse de los itinerarios de inclusión que ofertan las EEII, también es cierto que desde que se promulgó dicha ley, observamos cómo aparecen nuevos colectivos de personas en situación de exclusión, lo que obliga de alguna manera a redefinir y ampliar la legislación para que la misma alcance a estos nuevos grupos tales como las mujeres víctimas de violencia de género o las personas con discapacidad⁵, entre otros. Es por ello que la exclusión social no puede ser considerada un fenómeno acotado a una realidad de la persona; es un fenómeno global pero que afecta a las personas de manera individual y de un modo desigual, puesto que la misma situación personal puede excluir a una persona en un lugar y, sin embargo, en otro no. Desde ahí, como ya señalamos, la exclusión es dinámica, heterogénea y multidimensional. En este sentido Sánchez (2008) señala, en relación a las personas de inserción en las EI, que son un colectivo caracterizado por su diversidad, por una parte, y por su vulnerabilidad, por otra, como características comunes a todas ellas.

Guerrero (2005) señala una serie de «carencias comunes a las personas en riesgo de exclusión vinculadas a aspectos sociolaborales que incrementan de manera considerable su dificultad para acceder al mercado laboral, entre las que se encuentran las siguientes:

- Baja cualificación profesional.
- Falta de aprendizajes académicos básicos.
- Poca formación laboral.
- Falta de experiencia laboral.
- Baja motivación en búsqueda de empleo.
- Falta de información y de oportunidades laborales.
- Escasas competencias laborales y personales.
- Dificultad para acceder a los recursos existentes.
- Falta de una red de relaciones adecuadas.
- Falta de una comprensión real de su propia problemática.
- Falta de orientación para dirigir con efectividad los esfuerzos encaminados a conseguir trabajo.
- Visión distorsionada del mundo laboral y del entorno social con una carencia de actitudes y costumbres adecuadas para continuar con éxito una vida laboral.
- Entorno conflictivo y carente de estímulos positivos orientados al mundo profesional.
- Dificultades propias del entorno laboral y familiar (paro, precarización, actitudes negativas del entorno familiar, etc.).
- Alta tasa de desempleo (CIREM, 2004)».

Guerrero (2005:7-8)

A la hora de establecer un perfil de rasgos que sirvan para agrupar o diferenciar unas personas de otras con el objetivo de poder facilitar el diagnóstico, Sánchez (2008) propone las siguientes categorías: Exreclusos, jóvenes con dificultades, inmigrantes, menores migrantes no acompañados (MENA), mujeres inmigrantes (de habla hispana, magrebíes, subsaharianas), hombres inmigrantes (de habla hispana, subsaharianos), mujeres víctimas de violencia de género, personas con discapacidad, personas sin hogar. En este sentido nos parece más coherente seguir a Sánchez, debido a que, a nuestro juicio, identifica mejor las situaciones de exclusión que más se acercan a nuestra investigación.

2.1.5. Las empresas de inserción como propuestas de mejora de la empleabilidad de personas en situación o riesgo de exclusión

Desde sus inicios las empresas de inserción y sus propuestas análogas se han posicionado como un modelo de empleabilidad de éxito⁶ iniciado a finales de la década de los 80 y elegido por la mayoría de entidades de

⁵ Si bien, las personas con discapacidad pueden acceder a los itinerarios de inclusión que ofrecen las empresas de inserción, la realidad es que un bajo porcentaje de las mismas optan por ello, debido a que existen modalidades laborales más específicas y garantistas del empleo para dicho colectivo, como pueden ser los Centros Especiales de Empleo, los enclaves laborales y el empleo con apoyo, entre otros.

⁶ López-Aranguren, en su análisis se apoya en los datos proporcionados por un estudio realizado por Cáritas en 1997 y coordinado por el mismo y en un informe de AMEI (Asociación Madrileña de Empresas de Inserción), financiado por la CAM.

la economía social que trabajan en la inclusión sociolaboral de personas en situación y/o riesgo de exclusión (López-Aranguren, 1999).

Un estudio realizado por Marhuenda, Bernad y Navas (2010), se centra en la tipología de aprendizaje en las EEII señalando como elementos clave que podrían estar presentes en el desarrollo de las competencias de los trabajadores, los siguientes: significación colectiva de lo que ocurre en el puesto de trabajo, desarrollo y uso del conocimiento colectivo como base y el desarrollo del sentido de interdependencia.

En cuanto al concepto de empleabilidad aplicado al contexto de las EEII, Martínez-Rueda, Arostégui & Galarreta (2018:146) en un estudio realizado sobre un grupo de EEII identifican tres niveles en los que las mismas contribuyen a la mejora de la empleabilidad de las PTI:

- Por una parte, lo que se ha denominado características generales, que incluyen factores relacionados con el desarrollo técnico y organizativo y con los vínculos que la empresa mantiene con el mercado de trabajo.
- Una segunda dimensión incluye en qué medida los puestos de trabajo de las EEII son formativos a tres niveles: oportunidades que permite, exigencia y tipos de competencias que desarrolla.
- Por último, la tercera dimensión hace referencia al funcionamiento de la EEII.

Para los autores, el estudio ha permitido realizar una descripción de las EEII, a través del instrumento CUFEE⁷, atendiendo a los factores organizacionales de empleabilidad que contribuyen a identificar fortalezas y debilidades. Pese a que el tamaño de la muestra no alcanza para validar el modelo a través de análisis estadísticos, los niveles de consistencia interna son suficientes para tenerlo en consideración. De manera complementaria, otro instrumento denominado CEMi⁸ (Llinares, Zacarés & Córdoba, 2016; Llinares, Zacarés, Córdoba & González, 2020) se ha propuesto como un cuestionario de medida de la empleabilidad a partir de indicadores individuales y circunstancias, que permiten detectar los valores clave que forman parte del núcleo central de la empleabilidad. Como herramienta de medida, toma como base el modelo bioecológico de la empleabilidad y como señalan los autores «permiten su medida y fomento a todas las instancias políticas, sociales y educativas que están vinculadas a la formación y al empleo» (Llinares, Zacarés, Córdoba & González, 2020:381).

Por otro lado, Martínez-Rueda, Arostégui & Galarreta (2018), en otro estudio dirigido a identificar los factores individuales que influyen en la empleabilidad y que son relevantes para la intervención en las EEII, presentan la Escala de factores de Empleabilidad (EFE⁹). La misma tiene el objetivo de evaluar los diferentes factores individuales asociados a la empleabilidad de las PTI con el fin de «definir o mejorar los servicios y apoyos que esa persona recibe en su itinerario de inserción laboral». Dicha escala analiza los factores individuales, incluyendo las circunstancias y ubicándolos en el contexto. El hecho de que vayan a servir de referencia para abordar la mejora de la empleabilidad de la persona favorece la adopción de un enfoque funcional y orientado a resultados. Evalúa la situación actual de la PTI y se orienta a la mejora de su futuro a partir del uso sistematizado de apoyos y prestaciones ubicados en el plan de inserción sociolaboral. Es importante establecer la relación que existe entre el CUFEE y la EFE como instrumentos de medida de la empleabilidad que actúan de manera complementaria. Así, mientras el CUFEE se centra en aquellos factores de índole organizacional, la EFE nos va a aportar información de los factores individuales que inciden en la empleabilidad de las PTI.

La escala EFE identifica ocho dimensiones que evalúan y determinan a la PTI y que se especifican en la siguiente tabla:

⁷ Escala de Factores Externos de Empleabilidad (CUFEE).

⁸ CEMi. Cuestionario de Medida de la Empleabilidad. Indicadores individuales y circunstancias personales.

⁹ La Escala de Factores de Empleabilidad (EFE), en el momento de la realización del estudio, se encuentra en fase de validación.

Tabla. 2. Dimensiones de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE)

Dimensión	Definición
1. Situación social	Conjunto de circunstancias personales y sociales que influyen en que la persona pueda encontrar un empleo. Incluye las posibilidades de conciliación, situación legal, ingresos, vivienda, redes de apoyo, salud física, salud mental, acceso al transporte y riesgo de discriminación.
2. Formación básica	Nivel de cualificación personal básica que incluye el conocimiento del idioma, competencias básicas comunicativas y sociales, titulaciones académicas y el uso de tecnologías de la información y la comunicación.
3. Formación profesional	Niveles y características de la formación profesional, tanto reglada como para el empleo, incluyendo la situación actual con relación a la formación.
4. Experiencia profesional	Duración y características de la trayectoria laboral de la persona (coherencia, tiempo en desempleo, etc.).
5. Búsqueda de empleo	Factores relacionados con el afrontamiento de la búsqueda de empleo. Incorpora el grado de prioridad, proyecto profesional, información del mercado de trabajo, redes de apoyo, disponibilidad, gestión de plan de búsqueda y empleabilidad percibida.
6. Desempeño Sociolaboral	Competencias sociales básicas necesarias para cualquier empleo, tales como comunicación, relaciones, trabajo en equipo, autocontrol y defensa de derechos.
7. Desempeño social en el puesto de trabajo	Competencias básicas relacionadas con las tareas y con las normas de funcionamiento en el empleo (imagen personal, normas y hábitos de trabajo, responsabilidad, autonomía, iniciativa y autoeficacia).
8. Desempeño técnico-profesional	Las competencias técnico-profesionales vinculadas con cada puesto de trabajo. Son específicas de cada puesto de trabajo u ocupación.

Fuente: Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui (2018:85).

La Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) facilita la exploración de aquellos factores individuales de las personas ubicados en el contexto en el que se producen y atendiendo también a las circunstancias que las rodean. Evalúa factores centrados en la situación actual de la persona con el objetivo de plantear mejoras a través de apoyos sistematizados y prestaciones.

Diferentes evidencias (Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012; Martínez -Rueda & Álvarez de Eulate, 2015; Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui, 2018) muestran el potencial real de las EEII en relación a la mejora de la empleabilidad de personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión y que presentan necesidades complejas para su inserción social y laboral. Las EEII aparecen, así, sin dejar de buscar elementos de mejora en cuanto a la adaptación continua de las personas con las que trabajan y en el contexto de las realidades en las que se ubican, como un motor real de empleabilidad para dichas personas.

Salinas Tomás (2022), presenta datos sociolaborales de la memoria social de FAEDEI¹⁰ (2019) en la que el impacto de los itinerarios laborales en las EEII es notorio y las cifras muestran que de las 1.531 personas que inician el itinerario de inserción, finalizan un total de 962, lo que supone un 62,8%. De ese total, un 68,51% se incorporan al mercado laboral ordinario a través de diferentes vías (54,56% por cuenta ajena, un 10,97% en la propia EEII y un 2,97% por cuenta propia).

Estos resultados muestran de una manera fehaciente el potencial real de las EEII en cuanto a su capacidad a la hora de incidir en la empleabilidad de colectivos de personas que parten con un hándicap importante debido a las diferentes situaciones de exclusión.

2.2. Fases del proceso de acompañamiento en las empresas de inserción

Si bien, dependiendo de autores, podemos encontrar pequeñas diferencias en cuanto a las fases del proceso de acompañamiento en los itinerarios de inserción, la mayoría de EEII utilizan la propuesta del *Manual de acompañamiento de Faedei & Aeres* (2014), señalando tres fases: a) fase de acogida y diagnóstico inicial,

¹⁰ FAEDEI es la Federación Española de Asociaciones Territoriales de Empresas de Inserción.

b) fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y c) fase de transición al mercado laboral ordinario.

Otros autores como Lázaro & Martínez (2013) proponen cuatro fases, subdividiendo la fase inicial en otras dos, mientras que Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda (2007) proponen una subdivisión de estas, en cinco fases. Salinas Tomás (2021), en su disertación doctoral no publicada¹¹ propone un modelo de 4 fases en el que subdivide la fase de Transición en dos fases que atenderían, por un lado, a la transición mientras se continúa en la EEII y al acompañamiento tras la salida de la misma.

La siguiente tabla nos muestra una comparativa de estas fases y de cómo, en todo caso se utilizan como referencia base las tres fases que proponen Faedei & Aeres ya que apenas hay diferencias:

Tabla. 3. Fases del acompañamiento. Comparativa de modelos

FAEDEI y AERESS (2014)	Fernández, Galarreta y Martínez (2007)	Lázaro y Martínez (2013)	Salinas-Tomás (2021)
Fases	Fases	Fases	Fases
Acogida y diagnóstico inicial	Acceso	Acceso	Acogida y diagnóstico inicial
	Acogida e incorporación	Incorporación	
	Actualización del proyecto profesional	Desempeño laboral	Desempeño laboral y Mejora de la empleabilidad
Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad		
Transición al mercado laboral ordinario	Certificación y Transición	Tránsito al mercado laboral ordinario	Transición al mercado laboral Ordinario
			Acompañamiento tras la salida de la EEII

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández, Galarreta & Martínez (2007), Faedei & Aeres (2014) y Lázaro y Martínez (2013).

Si bien, de manera genérica, elegimos utilizar la propuesta de división de fases de Faedei & Aeres (2014), hemos de entender que la clasificación por fases debe considerarse dentro de un marco flexible, pues los itinerarios en la práctica se adecúan más a determinados momentos clave que la PTI vive desde que inicia su periplo en la EEII hasta que lo culmina con su incorporación a un entorno laboral normalizado (San José, Del Castillo & Castelló, 2019). El seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción, organizado por Faedei (Oviedo, 2019) inicia una reflexión sobre los diferentes momentos que se dan en la fase de transición al empleo ordinario, comenzando a profundizar entre lo que ocurre en dicha fase, mientras la PTI se encuentra todavía en la empresa de inserción y lo que posteriormente va a ocurrir cuando la persona ya ha salido de la misma. En este sentido, en cuanto a la tipología del acompañamiento hay cambios fundamentales que alcanzan incluso a las figuras que lo realizan, encontrándonos, por ejemplo, que mientras en la fase de transición, en el momento en el que la PTI sigue estando en la EEII, tanto la PTA como la PTP participan de ese acompañamiento; tras la salida de la EEII, dependiendo de las entidades, nos encontramos situaciones en las que la PTP deja de acompañar a la PTI, quedando esta función

3. Los roles de acompañamiento a las PTI en las empresas de inserción

Uno de los elementos que mejor define a las EEII como modelo de empleabilidad para personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión es el acompañamiento y sus características. Quintao (2016) señala que en las EEII el trabajo educativo distingue tres tipos de acompañamiento: sociolaboral, profesional y la intermediación laboral. En la misma línea, Marhuenda apunta que podemos encontrar ejemplos que muestran estos tres tipos de acompañamiento en la práctica profesional de las PTA y las PTP en relación a las PTI

¹¹ Tesis doctoral premiada por el CIRIEC (2021) como uno de los mejores estudios de investigación en Economía Social.

como «facilitadores de sus procesos de aprendizaje y desarrollo personal, social y laboral» (Marhuenda, 2018:46).

Si bien anteriormente ya señalábamos el factor organizacional de los entornos de las EEII como un elemento esencial en cuanto al éxito de la empleabilidad y por encima del factor individual del acompañamiento (Marhuenda & Bonavía, 2011; Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012), no es menos cierto que la dimensión sociopedagógica y de supervisión de las diferentes áreas competenciales tiene una relevancia importante en cuanto al éxito en las trayectorias de empleabilidad dentro de las EEII.

En las EEII se entiende el acompañamiento como una responsabilidad compartida por el conjunto de profesionales de la organización. En este sentido, las figuras profesionales que desempeñan los roles de acompañamiento y producción (PTA y PTP) cobran una especial relevancia en los procesos personales. De un modo más concreto, el personal técnico de producción, en adelante PTP, va a ser el responsable de los procesos relacionados con la producción y con el acompañamiento en el puesto de trabajo. Por otro lado, el personal técnico de acompañamiento, en adelante PTA, se encarga de los procesos formativos y desarrollo socio profesional (Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012). Este reparto de tareas entre ambos roles y el equilibrio entre los procesos productivos y los personales es, en ocasiones, foco de tensión en el que la figura de la gerencia se torna clave como elemento de equilibrio e integrador de ambas dimensiones (Fernández, Galarreta & Martínez-Cuesta, 2007; Gallastegui & Martínez-Cuesta, 2011; Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012; Faedei & Aeres, 2014; Abietar, Ros & Marhuenda, 2018).

Otro aspecto importante tiene que ver con la diversidad de EEII, estructuras organizativas, número de trabajadores, etc. Todo esto va a incidir en la manera de organizar el desempeño de los roles y la asunción y reparto de tareas entre los mismos (Gallastegui & Martínez-Cuesta, 2011; Marhuenda *et al.*, 2020).

Teniendo en cuenta estas diferencias en cuanto al desempeño del rol por parte de cada figura profesional, hemos de tener valorar que el acompañamiento en las EEII parte de unas claves comunes, de un modo de afrontar el trabajo, el trato y la relación con las PTI. Es «una relación pedagógica que tiene como contenido principal el logro de la autonomía personal, de la independencia o emancipación, en tres dimensiones: la técnico-profesional, la sociolaboral y la personal» (Faedei & Aeres, 2014:72). Este acompañamiento se entiende como caminar al lado de la PTI avanzando en su proceso. Requiere de las figuras de apoyo y acompañamiento implementar una serie de habilidades relacionadas con la flexibilidad y versatilidad en el comportamiento, capacidad de mediar entre las propias PTI, pero también entre las PTI y los recursos comunitarios, facilitando el «cambio» y acompañando en el mismo (Martínez-Rueda & Galarreta, 2019). En la misma línea, el IX Seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción propuso abordar elementos transversales relacionados con las habilidades que PTA y PTP deben tener. En el caso concreto de la transición, habilidades relacionadas con aspectos como la tolerancia a la frustración, la comunicación asertiva o la adecuación de expectativas. Todas ellas muy relacionadas, como veremos en el siguiente capítulo, con rasgos propios de los diferentes estilos de liderazgo.

3.1. La persona trabajadora de acompañamiento (PTA)

El Manual de acompañamiento de Faedei & Aeres (2014) señala como función más importante del rol de la PTA el liderar el acompañamiento en las tres fases básicas de la trayectoria de la PTI en la EEII: la acogida y diagnóstico inicial, durante el desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y en la transición al mercado laboral ordinario. En sus competencias específicas desempeña el rol de acompañar y evaluar. Como facilitador de la inclusión social de la PTI, es el responsable de los aspectos pedagógicos y sociales del proceso de las personas trabajadoras (Roig & González, 2008). Si bien la PTP se va a centrar en aspectos de índole sociolaboral, el acompañamiento que realiza la PTA «se proyecta en un futuro más global, que precisa relación con recursos diversos y el desarrollo de acciones complementarias, también supone un perfil profesional específico y la utilización de herramientas también específicas» (Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda, 2007:30).

Desde el inicio, la PTA asume la responsabilidad de establecer un buen clima laboral y en el que se ayuda a la PTI a tomar conciencia de lo que supone estar en la EEII transmitiendo la identidad y valores de la organización, además de un código básico en cuanto al modo de relacionarse tanto con sus iguales como con sus superiores (Chisvert *et al.*, 2018). Para San José, Roca y Castelló (2019), la PTA desarrolla un rol profesional en el que se acompaña a personas que realizan procesos de manera coordinada con una metodología definida y con las herramientas necesarias para ello, partiendo de la generación de un vínculo con la PTI que le ayude a sentir la EEII como un espacio seguro. Para Marhuenda (2018), en muchos casos, la PTA desempeña el rol de formador, acompañante y mentor, siendo conscientes de que tienen en sus manos procesos de reconstrucción personal, de enriquecimiento y de promoción de la autonomía personal.

El acompañamiento en las EEII conlleva tener que revisar constantemente, interrelacionar y comunicarse, debatir y reunirse con personas y grupos para abordar los procesos de trabajo con las PTI (Martínez-Rueda & Galarreta, 2019). Las claves para que este enfoque de acompañamiento se culmine con éxito se pueden sintetizar en:

- Respeto a la persona como sujeto responsable de su propio proceso.
- Confianza en la persona y en su capacidad de alcanzar —con los apoyos necesarios— las metas que se proponga.
- La confianza como marco de relación en la que se muestra un interés auténtico y se toman en cuenta sus puntos de vista.
- Propuesta de acuerdos claros, orientados a la acción y siendo conscientes de la situación de la persona.
- Uso de apoyos naturales y profesionales como herramientas metodológicas.
- Empoderamiento, mediante la ayuda para reelaborar sus experiencias para que puedan hacer una lectura del valor de sus logros.

De una manera sintética, podemos entender que la PTA va a ser la persona encargada de liderar, desde una mirada integral, los momentos en la trayectoria de la PTI en la EEII: acogida, desempeño laboral, transición y acompañamiento tras la salida de la EEII.

3.2. La persona trabajadora de producción (PTP)

El rol fundamental de la PTP en las EEII es el de acompañar y articular el aprendizaje profesional de la PTI. Considerando que el objetivo final de las trayectorias de las PTI es la inserción laboral en el empleo normalizado, esta figura es clave, pues va a suponer una referencia para las mismas en cuanto a la consecución de los objetivos de producción y de adquisición de competencias laborales, que previsiblemente se encontrarán a su salida de la EEII.

Si desde una mirada sistémica, el acompañamiento va a ser facilitado por la PTA y la PTP, en la dimensión laboral, la PTP va a ser la figura de referencia de acompañamiento. Así, en la medida que el desempeño laboral de la PTI es un objetivo básico de la EEII, la figura de la PTP va a ser clave en la consecución del éxito laboral de la persona (Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda, 2007).

Para Faedei & Aeres (2014), la PTP va a ser, probablemente, la figura profesional que más tiempo pasa con la PTI, lo que permite la generación de un vínculo de confianza que va a contribuir a reforzar el trabajo del día a día.

El rol de la PTP podría tener paralelismo con los encargados de producción de cualquier empresa convencional. La diferencia se podría encontrar en que, mientras en la empresa normalizada, la formación y capacitación profesional es el medio para alcanzar el objetivo final relacionado con los resultados en la producción, en las EEII, los objetivos productivos en cuanto a calidad y cantidad son el medio para mejorar los factores de empleabilidad de la PTI.

3.3. Funciones compartidas por la PTA y la PTP

Como ya venimos señalando, pese a que PTA y PTP tienen un objetivo común con una asignación de áreas competencias diferenciales, ambos son agentes del cambio y el avance de la PTI en su trayectoria de empleabilidad. En este sentido, es importante destacar la necesaria coordinación entre ambos roles en cuanto a los siguientes aspectos:

- «Pasos previos a la selección, pronunciándose sobre qué perfil se busca según el momento en el que se encuentre la empresa, sus necesidades productivas y la búsqueda de equilibrio.
- En la selección propiamente dicha, que la decisión sobre qué persona es seleccionada también sea su decisión y que sea partícipe de otro tipo de argumentos, tales como las necesidades reales del recurso, llegando así a una decisión compartida».

Faedei & Aeres (2014:78)

En la consecución de objetivos en el desempeño de estas funciones va a ser fundamental la coordinación y colaboración de ambas figuras en la toma de decisiones, pudiendo ser que, pese a compartir objetivo, ambas lo aborden desde una perspectiva diferente. Esta situación puede generar en más de una ocasión desencuentros y conflictos, pero ha de verse como un elemento de riqueza para el desarrollo de la empleabilidad de la PTI, una tensión necesaria que ha de ser vista como suma de recursos.

Tabla. 4. Roles responsables de los procesos del acompañamiento

Acompañamiento en la EI	
Proceso	Rol responsable
Diagnóstico y Plan Personal de Empleo	PTA (con apoyo de PTP)
Desempeño laboral	PTP (con apoyo de PTA)
Cualificación profesional	PTP (con apoyo de PTA)
Acompañamiento social	PTA
Promoción personal, social y cultural	PTA
Búsqueda y apoyo en empleo ordinario	PTA (con apoyo de PTP)

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Rueda & Galarreta (2019).

Desde un punto de vista esquemático, las funciones que PTA y PTP van a desempeñar con respecto a las trayectorias de las PTI en la EI van a ser asumidas, tal y como vemos en la Tabla 4. Es importante señalar que, dependiendo del proceso, va a ser una figura u otra la que asuma la responsabilidad del momento, si bien en general, en las EI, muchos procesos son consensuados, de modo que las acciones son conocidas y compartidas tanto por la PTA como por la PTP.

Entendiendo estos roles como modos de dirigir a las PTI, podemos señalar, como ya hemos podido ir viendo, que la PTP va a implementar habitualmente en el desempeño de su rol, un estilo directivo más centrado en la consecución de objetivos de producción en cuanto a la incorporación de habilidades profesionales, la velocidad y la calidad del resultado; en definitiva, un estilo más centrado en la tarea. Por otro lado, cabe esperar de la PTA un modo de liderar más comprensivo y en el que se atienden, de una manera especial, las necesidades y problemas de las PTI; en este caso, un estilo más centrado en la persona.

Por otro lado, el modelo de trayectorias laborales de las EI basado en una sucesión de fases, va a conllevar que el modo de acompañar de la PTA y la PTP a la PTI también vaya variando de acuerdo al momento en el que se encuentre la misma. Como ya señalamos, el proceso de inserción en la empresa puede prolongarse hasta tres años. Este camino tiene unas características en las que se va avanzando de manera progresiva hasta la salida de la PTI de la EI. Para Faedei & Aeres (2014:80), «esa evolución depende no tanto de la carga de trabajo en la empresa, que en condiciones normales tendría que ser similar con el paso del tiempo; sino del tipo de relación, del grado de exigencia, de la formación y de la corrección que tanto el PTA como el PTP hacen para que el tránsito por la EI sea un proceso de normalización».

4. Conclusiones

En el presente artículo hemos realizado una revisión de diferentes estudios sobre las EEII, en concreto aquellos realizados en los últimos años sobre las prácticas de acompañamiento que a la postre tienen una incidencia directa en la empleabilidad de los colectivos con los que las mismas trabajan.

Para ello, partiendo del concepto de empleabilidad de Eraut y su extrapolación al contexto de las EEII, hemos podido justificar a través del análisis de los resultados como las prácticas de acompañamiento y formativas que en las mismas se dan, tienen una incidencia directa en la mejora de la empleabilidad de las personas en situación o riesgo de exclusión que trabajan en las EEII (Thieme, 2007; Marhuenda, Bernad & Navas, 2010; Marhuenda et al., 2020).

En este sentido, las EEII tienen su germen en diferentes propuestas de inserción sociolaboral iniciadas en la década de los 80 del siglo pasado y los resultados en cuanto a su previsible potencial como herramientas de inclusión al mercado laboral comienzan a verse reflejados en la siguiente década (Cáritas, 1997 y Aranguren, 1999).

Las claves que van a impulsar definitivamente el desarrollo de las EEII como herramienta clave entre las diferentes políticas activas de empleo dirigidas a colectivos vulnerables van a ser dos: por una parte, la regulación de las EEII a través de la diferente legislación pero sobre todo a raíz de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, y por otra, la unificación de las diferentes asociaciones territoriales de EEII en FAEDEI, como federación nacional. A su vez, comienzan a establecerse también sinergias colaborativas entre la academia y las propias EEII que dan como resultados nuevas perspectivas de análisis de mayor valor gracias a su alcance y que repercuten en la implementación de propuestas de mejora de los programas de empleabilidad de las mismas.

Así, nos vamos a encontrar con una serie de estudios que inciden en los itinerarios al empleo y en lo que tienen que hacer las personas de inserción en sus trayectorias laborales que dan como resultado una mejora de los procesos que llevan a la empleabilidad de las mismas (Guerrero, 2005; Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda, 2007; Marhuenda, Bernad & Navas, 2010; Marhuenda & Bonavía, 2011; Gallastegui & Martínez-Rueda, 2011; Marhuenda et al. 2020). Así, las trayectorias de aprendizaje parten del hecho de que las PTI tienen un bajo nivel de empleabilidad al inicio y, a través del acompañamiento de la PTA y la PTP, van aprendiendo en el puesto e incorporando nuevas habilidades laborales, personales y sociales.

El análisis de las características de las personas que acceden a las EEII, parece necesario como elemento relevante. Conocer las problemáticas que han llevado a las PTI a esas situaciones de exclusión ayuda a elaborar los itinerarios sociolaborales de una manera más ajustada (Castel, 1995; Guerrero, 2005; Jiménez, 2008; Sánchez, 2008; Salinas-Tomás, 2021).

El tránsito al empleo ordinario como finalidad de cualquier EEII y como momento especialmente sensible en las trayectorias laborales también es objeto de interés, focalizando la atención en la denominada fase de transición al empleo ordinario (Díaz-Foncela, Marcuello & Marcuello, 2012; Lázaro & Martínez, 2013; Córdoba, Llinares & Zacarés, 2013; Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui, 2018), que muestran la importancia del seguimiento posterior a la incorporación en la nueva empresa de las personas trabajadoras de inserción, como factor relevante en el éxito de la inserción sociolaboral.

Diferentes estudios centran su atención en el análisis de la labor que realizan los profesionales de acompañamiento y producción desde aspectos más cualitativos (Martínez-Rueda & Alvarez de Eulate, 2015; Chisvert et al, 2017; Chisvert, Palomares, Hernáiz & Salinas-Tomás, 2018; Abiétar, Ros & Marhuenda, 2018; Salinas-Tomás, 2021). Los mismos relacionan la incidencia del modo de acompañar los procesos como uno de los factores clave en el éxito de la inserción laboral. Los resultados vienen a señalar que en este modelo de acompañamiento basado en fases vinculadas a determinados momentos del proceso de la PTI en la EEII, la tipología de acompañamiento debe ir variando desde un mayor control al principio hacia una mayor autonomía cuando se llega a la fase de transición.

En términos socio económicos, el análisis del impacto social como empresas sostenibles y que generan retornos sociales y económicos a la propia sociedad también forma parte de diversos análisis relevantes (Díaz-Foncela, Marcuello & Marcuello, 2012; Santos-González, 2019; Bernal & Beloke, 2022).

Por último, señalar también que el análisis de datos cuantitativos de diversos informes y memorias sociales (Faedei & Aeres, 2014; Salinas-Tomás, 2021), vienen a confirmar que las EEII son una de las herramientas más importantes para la inclusión social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión, en las que los datos muestran altos porcentajes de éxito en el tránsito al empleo ordinario.

Conflicto de intereses: El autor declara no tener conflictos de interés.

5. Referencias bibliográficas

- Abietar, M., Ros-Garrido, A. & Marhuenda, F. (2018) Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 94, pp. 155-183, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12698.
- Bernal-Uribarrena, R. & Beloke-Alea A.. (2022) La Contabilidad Social Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En Un Entorno De contratación Pública Eficiente Y Socialmente Responsable. *Boletín De Estudios Económicos* 76 (232), pp. 99-107. <https://doi.org/10.18543/bee.2238>.
- Castel, R. (1995) De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso. *Archipiélago*, 21, pp. 27-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2763435>, acceso el 17 de septiembre de 2021.
- CBI (Confederación of British Industry) (1999) Making Employability Work: An Agenda for Action. *London: CBI*.
- Chisvert-Tarazona, M. J., Marhuenda Fluixá, F., Ros garrido, A., Abiétar-López, M., Palomares-Montero, D., & Belver, J. L. (2017) Trayectorias de aprendizaje de Eraut y su revisión en el contexto de las empresas de inserción social. *En CIAIQ 2017. Investigación Cualitativa en Educación, Volumen 1*, pp. 590-599. <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1377>, acceso 19 de agosto de 2021.
- Chisvert-Tarazona, M.J., Palomares-Montero, D.,Hernaiz-Agreda, N. & Salinas, M. (2018) Trayectorias de aprendizaje en contextos informales. El caso de tres empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 94, pp. 185- 216. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12695>, acceso 20 de mayo 2021.
- Comisión Europea (2001) Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente. *Bruselas: Comunicado de la Comisión* COM(2001) 678, Fin de Nov. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11054>, acceso 17 de septiembre de 2021.
- Córdoba, A.I., Llinares, L.I. and Zacarés, J.J. (2013) Employability Assessment in Vocational Education and Transition to the Workplace. En *J. Seifried y E. Wuttke (Eds.), Transitions in Vocational Education, Research in Vocational Education* (Vol. 2, pp. 181-200). Opladen, Berlin: Budrich Publisher. <http://dx.doi.org/10.2307/j.ctvdf0j2f.13>, acceso 17 de septiembre.

- Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro. <https://www.legegunea.euskadi.eus/eli/es-pv/d/2008/11/11/182/dof/spa/html/webleg00-contfich/es/>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Decreto 193/2010, de 20 de abril, por el que se regula la calificación y se crea el Registro de Empresas de Inserción en Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2010/90/2>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Decreto 155/2017, de 3 de octubre, por el que se modifica el Decreto 193/2010, de 20 de abril, por el que se regula la calificación y se crea el Registro de Empresas de Inserción en Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2017/193/2.html>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- De Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004) El índice de empleabilidad sectorial, la oferta y la demanda de trabajo. *Revista Internacional del trabajo*, 123(3), pp. 243-267. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1048883>, acceso 15 de septiembre 2021.
- Díaz Fonca, M., & Marcuello, C. & Marcuello, CH. (2012) Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 75, pp. 178-198. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798010>, acceso 10 de septiembre de 2021.
- Echeverría Samanes, B. (1997) Inserción Sociolaboral. *Revista De Investigación Educativa*, 15(2), pp. 85-115. <https://revistas.um.es/rie/article/view/122601>, acceso 14 de septiembre de 2021.
- Eraut, M. (2009) Improving the Quality of Work Placements, *AERA annual conference*. <https://links.uv.es/8OELwu3>.
- Eraut, M. & Hirsh, W. (2007) The significance of workplace learning for individuals, groups and organizations. *SKOPE Monograph 6. Oxford:Oxford & Cardiff Universities*. In <https://links.uv.es/f9mPTGG>.
- Faedei & Aeres. (2014) El acompañamiento en las empresas de inserción. *Faedei & Aeres*. <https://links.uv.es/eE7Tw0a>.
- Fernández, A. Galarreta, J. & Martínez, N. (2007) Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Una propuesta desde la práctica. *Bilbao, REAS Euskadi. EQUAL LAMEGI*. http://www.aveiweb.org/manual_acompanamiento.pdf.
- Figuera, P. (1995) Panorámica de la investigación sobre los procesos de inserción socio-profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 25, pp. 125-148. <https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/184553>, acceso 15 de julio de 2021.
- Gallastegui, A. & Martínez, N. (2011) La Mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción, *Bilbao: Gizatea*.
- García, M. A. (2007) Las empresas de inserción: el derecho al trabajo de todas las personas. *Salud Y Drogas*, 7(1), pp. 107-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2327544>, acceso 16 de septiembre de 2021.
- Goleman, D. (2018) Inteligencia emocional en la empresa. *Ed. B de Bolsillo*. ISBN: 9788490709214.
- Guerrero, C. (2005) Itinerarios de inserción sociolaboral: una propuesta metodológica para personas en riesgo de exclusión social. *Revista REDSI-Red Social Interactiva*, 6. https://www.researchgate.net/publication/39267931_Itinerarios_de_insercion_sociolaboral_una_propuesta_metodologica_para_personas_en_riesgo_de_exclusion_social, acceso 13 de septiembre de 2021.
- Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz-De La Rosa, C. I., & Hernández, B. (2011) Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), pp. 131-142. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200005, acceso 10 de septiembre de 2021.
- Jiménez Ramírez, M. (2008) Aproximación teórica de la exclusión social: complejidad e imprecisión del término. Consecuencias para el ámbito educativo. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(1), pp. 173-186.
- Lantarón, B. S. (2016) Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), pp. 67-84. <http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/225>, acceso 16 de septiembre de 2021.
- Lázaro, E. y Martínez, M. A. (2013) El tránsito al empleo de las personas más desfavorecidas a través de las empresas de inserción. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26, pp. 467-478, http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n2.40228, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral. BOE núm. 87, de 11 de abril de 2003. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es-ri/l/2003/03/26/7>, acceso 16 de junio de 2021.
- Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. BOE núm. 299, de 14 de Diciembre de 2007. <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/12/13/44/con>, acceso 12 de septiembre de 2021.
- Llinares, L.I., Zacarés, J.J. y Córdoba, A.I. (2016) Discussing employability: current perspectives and key elements from a bioecological model. *Employee Relations*, 38, pp. 961-974. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-07-2015-0145/full/html>, acceso 17 de septiembre de 2021.
- Llinares Insa, L., Córdoba Iñesta, A.I., Zacarés González, J.J. & González-Navarro, P. (2020) Indicadores de empleabilidad: de la inclusión al desarrollo de las carreras laborales. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, N° 36, pp. 365-387. <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.36.17016>, acceso el 19 de junio de 2021.
- López-Aranguren, L. M. (1999) Las empresas de inserción, un nuevo y eficaz recurso en la lucha contra la exclusión The insertion companies, a new and effective resource against the exclusion. *Intervención Psicosocial*, 8(3), pp. 299-306. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2012215>.

- Marhuenda-Fluixá, F. (2018) Learning at work: Researching personal development and competence building in work integration companies. *Educar*, 54(2), pp. 491-509. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/educar.801>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Marhuenda, F., Bernad J., Y Navas A. (2010) Las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción laboral: las empresas de inserción social. *Revista de Educación*. N° 351, pp. 139-161. https://www.researchgate.net/publication/41206239_Las_Practicas_en_empresa_como_estrategia_de_ensenanza_e_insercion_laboral_las_empresas_de_insercion_social, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Marhuenda, F. & Bonavía, T. (2011) Estrategias de formación en las empresas de inserción social: aplicación del modelo de trayectorias de aprendizaje de Eraut. *Trabajo, empleabilidad y vulnerabilidad social*. Valencia: Universitat de València. 184-228. https://www.researchgate.net/publication/266374679_Estrategias_de_formacion_en_las_empresas_de_insercion_social_aplicacion_del_modelo_de_trayectorias_de_aprendizaje_de_Eraut, acceso 17 de septiembre de 2021.
- Marhuenda, F., Martínez-Rueda, N., Aróstegui, I. & Galarreta, J. (2020) Nudos en el acompañamiento y la formación en las Empresas de Inserción: Agenda de temas pendientes. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, pp. 247-285. <https://links.uv.es/TcgXKb9>.
- Martínez-Rueda, N. & Alvarez de Eulate, L. (2015) Mejorando los procesos de acompañamiento en las Empresas de Inserción: una experiencia de colaboración entre Gizatea y la Universidad de Deusto, *Lan Harremanak*, 29(2), pp. 236-244. <http://hdl.handle.net/10810/44568>.
- Martínez-Rueda, N., Aróstegui, I. & Galarreta, J. (2018) Organizational factors improving employability of Work Integration Social Enterprises. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 94, pp. 123-154, DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12697>, acceso 14 de septiembre de 2021.
- Martínez-Rueda, N. y Galarreta, J. (2019) El acompañamiento en las Empresas de Inserción. Avances en el modelo de Gizatea, *Bilbao, Gizatea*
- Martínez Rueda, N., Gallastegi, A., y Yániz, C. (2012) Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las empresas de inserción, *Bilbao, Gizatea*. https://www.researchgate.net/publication/283625147_Evaluacion_y_medicion_de_competencias_profesionales_basicas_en_las_empresas_de_insercion, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Martínez-Rueda, N., Galarreta, J. & Aróstegui, I. (2018) Empleabilidad y empresas de inserción: modelo de prestaciones y apoyos, *Zerbitzuan*, 67, pp. 79-93. <http://dx.doi.org/10.5569/1134-7147.67.06>, acceso 12 de septiembre de 2021.
- Monzón & Chaves (2020) Ámbito y entidades de la economía social no de mercado (tercer sector) en la Comunitat Valenciana. En *Chaves & Monzón, Libro blanco de la Economía Social y del Tercer Sector en la Comunitat Valenciana*, CIRIEC, 13-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7710603>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Mut, S. (2008) Itinerarios de inserción socio laboral. *Formación XXI, Revista de Formación y Empleo*, 11.
- Pérez Eransus, B., Zugasti Mutilva, N., & Martínez Sordoni, L. (2019) Coordinación interdepartamental y modelos de integración de servicios para la inclusión. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 2 (44), pp. 81-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7168030>, acceso 16 de septiembre de 2021.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007) The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ Training*. Vol. 49 No. 4, pp. 277-289. <https://doi.org/10.1108/00400910710754435>, acceso 15 de septiembre de 2021.
- Quintao, C. (2016) The marketing and coaching functions in WISE. Exploratory study in 5 European countries. EPP project. Unpublished document.
- Riaño-Galán, A., García-Ruiz, R., Rodríguez Martín, A., & Álvarez-Arregui, E. (2016) Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), pp. 112-127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5474279>, acceso 9 de septiembre de 2021.
- Ríos, G. C. (2003) Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Red Aportes*. <https://elibro.net/ereader/siduncu/23807>, acceso 13 de septiembre de 2021.
- Roig, V. & González, N. (2008) Las figuras laborales en la empresa de inserción. En “El Trabajador Acompañante”. Fundación Novaterra. pp. 197-212
- Salinas-Tomás, M.F. (2021) Habilidades de liderazgo del Personal Técnico de Acompañamiento (PTA) y del Personal Técnico de Producción (PTP) en el acompañamiento de las Personas Trabajadoras de Inserción (PTI) en las empresas de inserción. *Tesis Doctoral - Universitat de Valencia*. URL: <http://roderic.uv.es/handle/10550/80283>, acceso 17 de septiembre de 2021.
- Salinas Tomás, M.F. (2022) Marco legislativo de las empresas de inserción en España. Aproximación histórica y momento actual. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol.141, e81816. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.81816>.
- Sánchez, A. J. (2008) Perfiles específicos de riesgo. En González & Marhuenda (Eds.) *El trabajador acompañante*, 43-68.
- San José, P., Del Castillo, H. R., & Castelló, C. (2019) Acompañamiento en empresas de inserción. En *Marhuenda, empresas de inserción: economía social desde todos los puntos de vista. Noticias de la economía pública social y cooperativa. Noticias CIDEA*, (60), pp. 45-49.

- Santos González, M. (2019) Evaluación relacional y del impacto social. Evaluación de la Fundación Lesmes de Burgos. *UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=232497>.
- Schwartz, B. (1985) La Inserció social i professional dels joves: informe Schwartz. *Diputació de Barcelona. Servei de Joventut [i] Gabinet de Publicacions*.
- Sevillano Monje, V. (2018) Las empresas de inserción como salida laboral para las personas en riesgo de exclusión social. *Cuestiones pedagógicas*, 26, pp. 131-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6595986>, acceso 10 de septiembre de 2021.
- Thieme, C. (2007) El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas: un estudio empírico. *Oikos: Revista de la escuela de administración y economía*, (24), 3. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2949920>, acceso 14 de septiembre de 2021.
- Yorke, M. (2006) Employability in higher education: what it is-what it is not (Vol. 1). *York: Higher Education Academy*. https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/hea-learning-employability_series_one.pdf, acceso 16 de septiembre de 2021.