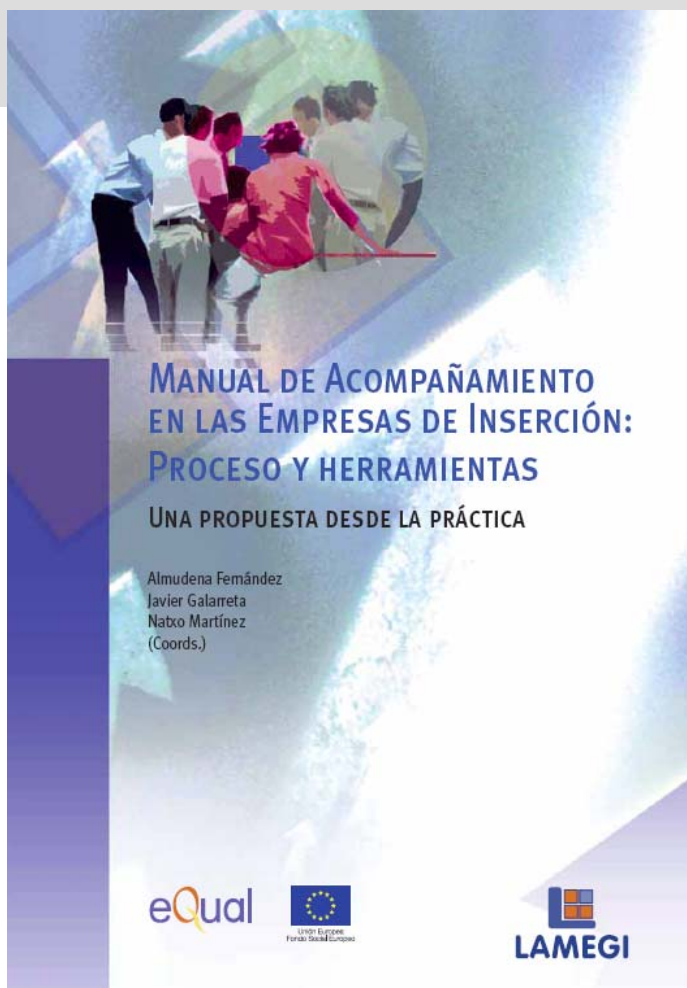


Claves de éxito en el acompañamiento en las empresas de inserción

Marivi San Juan

Documento de referencia:

FERNANDEZ, A., GALARRETA, J. y MARTÍNEZ, N. (coords.): “Guía de Buenas Prácticas” en FERNANDEZ, A., GALARRETA, J. y MARTÍNEZ, N. (coords.): *Manual de acompañamiento en las empresas de inserción: proceso y herramientas. Una propuesta desde la práctica*. Ed. REAS Euskadi-Proyecto Equal Lamegi, Bilbao, 2007

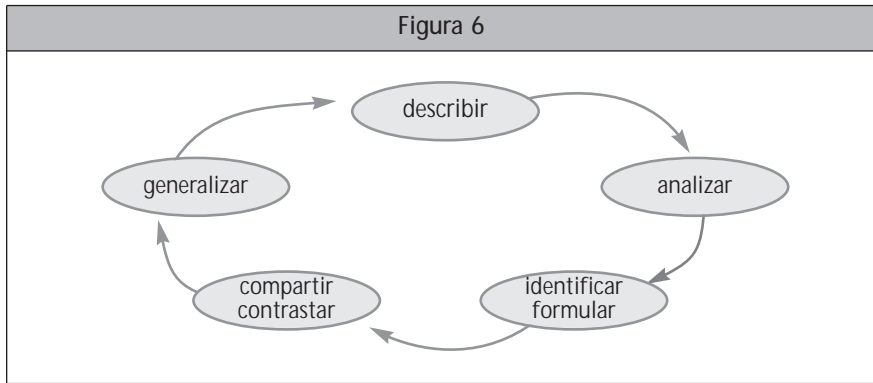


8. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

Esta Guía de Buenas Prácticas en acompañamiento en la empresa de inserción se concibe como una continuación del trabajo previo en el que se ensayó y aprobó una propuesta base de herramientas profesionales facilitadoras del proceso de acompañamiento en las empresas de inserción. El objetivo central de esta segunda fase de trabajo ha sido *identificar y consensuar buenas prácticas en el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción*.

El proceso de trabajo desarrollado ha sido el siguiente:

1. Clarificar la perspectiva desde la que abordaremos las “buenas prácticas” y los criterios a utilizar en su selección. Los acuerdos que hemos seguido han sido los siguientes:
 - Dado que el fundamento de nuestro grupo es el acompañamiento educativo, consideramos imprescindible poner a la persona como centro de la intervención.
 - Utilizar como marco de referencia el “manual de herramientas de acompañamiento”.
 - Tienen que referir a los resultados, objetivos y finalidades de nuestras organizaciones.
 - Habrán de ser relevantes para el proceso.
 - Sean identificables, soportadas en la acción y que se puedan visualizar.
 - Elaboradas con perspectiva de ser generalizables (sirva para diversas situaciones) y transferibles (da pistas de cómo hacer en lo concreto).
 - Su proceso de elaboración ha de servirnos como aprendizaje y mejora de nuestra intervención, en consecuencia parten desde lo que hacemos y cómo lo hacemos. En ocasiones pueden implicar transformación de nuestras prácticas.
 - Han de facilitar la participación de los usuarios y usuarias como protagonistas de sus procesos.
 - Recogen lo que hacemos a la vez que subrayan acciones que aportan “calidad” al proceso.
 - Describen un círculo, en el que partiendo de la descripción de nuestra realidad, sean socializadas (validadas) por el grupo (Figura 6).



2. Identificar y acordar en el grupo de trabajo momentos críticos (por su importancia o complejidad) en el proceso de acompañamiento en las empresas de inserción. Para ello tomaremos como referencia las distintas fases acordadas y compartidas en la primera parte de este manual.

Los 5 procesos básicos y sus momentos se recogen en la figura 7:

Figura 7

ACCESO	ACOGIDA E INCORPORACIÓN	ACTUALIZACIÓN P. PROFESIONAL	DESEMPEÑO Y MEJORA EMPLEABILIDAD	TRANSICIÓN
Clarificación previa Oferta de empleo Solicitud de acceso Selección	Acogida Primeros pasos en empresa	Evaluación Inicial Planificación	Mejora empleabilidad Desempeño Laboral Acompañamiento Social Coordinación entre personal técnico	Crear las condiciones Elaboración Plan Búsqueda Activa Empleo Salida Empresa Seguimiento y apoyo

Para la presentación utilizaremos el siguiente esquema:

- Nombre de la fase.
- Momento y sentido de la misma.
- Formulación de buenas prácticas.
- Herramientas de referencia.

3. El método de trabajo ha tomado como eje organizador las fases o momentos críticos identificados y acordados y se ha desarrollado a partir de las aportaciones y experiencias de las personas participantes.

Los miembros del grupo de trabajo han elaborado y propuesto orientaciones o criterios de buena práctica para cada una de las fases o momentos críticos identificados. Estas propuestas una vez presentadas y debatidas en el grupo grande han conformado el documento que recogerá para cada fase una guía de buenas prácticas en el proceso de acompañamiento. Este documento se conformará en una guía que recoja los acuerdos que el grupo de trabajo ha establecido en cuanto a buenas formas de hacer en el proceso de acompañamiento, sirviéndose, fundamentalmente, de la experiencia práctica de cada miembro del grupo.

Presentamos a continuación el resultado del trabajo.

Guía de Buenas Prácticas de Acompañamiento en las Empresas de Inserción (E.I.)

FASE 1. ACCESO A LA EMPRESA DE INSERCIÓN

1.1. CLARIFICACIÓN PREVIA

Momento previo a cualquier proceso de selección que tiene como sentido clarificar las características de la E.I.

Buenas prácticas

- Explicitar en un documento –público, accesible, sencillo– las características de la empresa, clarificando su orientación en cuanto a finalidad y perfiles profesionales que desarrolla (oficio concreto o perfiles diversos).
- Asegurar que la información que se presenta es accesible, utilizando formatos claros, diferentes idiomas...

Herramientas de referencia

Ficha de descripción de la E.I. (2b).

1.2. OFERTA DE EMPLEO: NECESIDAD, DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y DIFUSIÓN

Momento en el que se establece la posibilidad de generar un puesto de trabajo, sus características y su difusión.

Buenas prácticas

- Detectar anticipadamente la necesidad de personal para la empresa a través de incluir esa previsión en las estructuras habituales de comunicación y coordinación (gerente, responsable de acceso, profesional de acompañamiento).
- Tener definido con claridad el perfil del puesto, en clave de desarrollo profesional, señalando con precisión los requisitos mínimos e imprescindibles que exige. Esta descripción del puesto, será más o menos exhaustiva, dependiendo de la importancia que se le dé al aprendizaje de un oficio en concreto, o para el desarrollo de otros itinerarios laborales.
- Tener definidas las diferentes fuentes de reclutamiento de posibles trabajadores y trabajadoras.
- Disponer de una bolsa de trabajo entre las distintas empresas de inserción.
- Desarrollar acciones sistemáticas de información y difusión de la E.I entre los Servicios Sociales de Base y otras entidades, para asegurar un conocimiento amplio de la empresa y de sus características. En el marco de un protocolo de colaboración, algunas acciones posibles son:
 - Tener un listado de las instituciones y/o servicios posibles remitentes de candidatos y candidatas.

<ul style="list-style-type: none"> • Enviar un correo electrónico explicando que vamos a poner en marcha un proceso de selección, con fechas del proceso, acompañado de una serie de archivos adjuntos (documento de característica de la E.I., ofertas de empleo, modelo de respuesta a la oferta, documentación necesaria...). <p>Herramientas de referencia</p> <p>Ficha de descripción de la E.I (2b); Ficha de análisis del puesto (1b); Cuestionario de evaluación de la calidad del puesto (1c); Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d).</p>
<p>1.3. SOLICITUD</p>
<p>Momento en el que se establece el procedimiento por el que las personas demandantes solicitan el empleo.</p>
<p style="text-align: center;">Buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un protocolo de colaboración con los Servicios Sociales de Base y con otras entidades en el que se describan los pasos a seguir para la gestión de las ofertas. <p style="text-align: center;">Herramientas de referencia</p> <p>Ficha de análisis del puesto (1b), Modelo de anuncio de oferta de empleo (1d), Ficha de resultados de selección (1f).</p>
<p>1.4. SELECCIÓN</p>
<p>Momento clave que incluye tanto el proceso de selección como la toma de decisiones sobre las personas candidatas.</p>
<p style="text-align: center;">Buenas prácticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una relación de intercambio con la entidad que remite a los candidatos y candidatas. • Explicitar los mecanismos o herramientas para priorizar los criterios de necesidad del recurso, una vez cumplidos los requisitos mínimos, y las necesidades de la E.I. • Responder personalmente a todas las demandas. • Asegurar una atención personal a las personas demandantes, teniendo previsto y ordenado el primer encuentro a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Explicar con tranquilidad y claridad lo que es una E.I. y el proceso de selección. • Posibilidad de utilizar espacios diferentes (visita a la empresa...), tiempos diferentes (secuencia de encuentros) y varios profesionales. • Preguntar por la información de la que dispone la persona.

- Interesarse por sus expectativas y proyectos vitales y laborales.
- Asegurar confidencialidad y privacidad.
- Asegurar que la información que se presenta es accesible, utilizando formatos claros, diferentes idiomas...

Herramientas de referencia

Ficha de acceso (1a); Ficha de análisis del puesto (1b); Ficha de idoneidad (1e);
Ficha de resultados de selección (1f).

FASE 2. ACOGIDA E INCORPORACIÓN

2.1. ACOGIDA (REPRESENTA MOMENTOS PUNTUALES: HORAS, UN DÍA...)

Momento en el que la trabajador o trabajadora se incorpora y se le proporciona la información básica sobre la E.I. Ubica en la empresa y en el proceso general de la E.I. Propicia que la persona se sienta cómoda, acogida en la E.I.

Entendemos que todo este proceso se lleva a cabo haciendo especial hincapié en la confianza y transparencia mutua.

Buenas prácticas

- Llevar a cabo la acogida antes de que la persona se incorpore a la actividad laboral (plano ideal). Sería recomendable dedicar un día a realizar exclusivamente la Acogida.
- Disponer de un plan de acogida que determine, al menos:
 - Quién recibe a los nuevos trabajadores y trabajadoras;
 - Cuándo y qué información inicial se debe de facilitar: donde va estar, qué va hacer, su calendario laboral y horario, convenio del sector de referencia, cuándo y cuánto va a cobrar y teléfono de referencia.
- Proporcionar la información de forma clara y directa, asegurándonos que el trabajador o trabajadora la entiende.
- Entregar por escrito la información básica comentada con el trabajador o trabajadora.
- Facilitar que, previamente a su incorporación laboral, pueda conocer a los y las profesionales que vayan a ser referentes importantes para él o ella en la E.I.
- Ubicar a la persona en el puesto de trabajo: lugar, material, compañeros y compañeras, normas de funcionamiento cotidiano, las normas de seguridad que es necesario cumplir...

Herramientas de referencia

Documentación a entregar/comentar con el trabajador o trabajadora (2a);
Ficha de descripción de la E.I. (2b).

2.2. PRIMEROS PASOS EN LA EMPRESA (PERIODO DE LOS DOS A TRES MESES INICIALES)

Momento en el que la persona se incorpora la E.I. y a su actividad productiva:

- Facilita el ajuste, la adaptación y el desenvolvimiento del trabajador o trabajadora en su centro/puesto de trabajo
- Ubica al trabajador o trabajadora en la E.I. y en la actividad productiva.
- Posibilita conocer mejor a la persona.

Buenas prácticas

- Ordenar un proceso de trabajo que permita recoger las competencias técnicas, socio-laborales y personales que desarrolla la persona:
 - Reuniones de coordinación entre el personal técnico de producción y el de acompañamiento.
 - Reuniones entre el personal técnico de acompañamiento y el de producción con el trabajador o trabajadora en las que se recoja su opinión, valoración, necesidades... tanto en cuanto al proceso de inserción, como a su proceso de desarrollo profesional.
 - Temporalizar las reuniones de coordinación entre el personal técnico de acompañamiento y el de producción con la trabajador o trabajadora. En esta fase, pueden ser de una vez a la semana.

Herramientas de referencia

Ficha de acceso (1a).

FASE 3. ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO PROFESIONAL

3.1. EVALUACIÓN INICIAL

Momento de evaluación de las necesidades y expectativas de la persona, contextualizándolas en el marco de la oferta de la E.I.:

- Consensuamos y compartimos el punto de partida del proyecto profesional.
- Explicitamos los deseos, intereses, expectativas de la persona y sus necesidades.
- Explicitamos las oportunidades, la oferta que la empresa ofrece a la persona en proceso de inserción.

Buenas prácticas

- Dialogar desde las competencias que ya posee, sus fortalezas y lo que hemos hecho juntos como punto de partida:
 - Partir de la información que ya tenemos: *currículum*; Convenio de Inserción; proyecto profesional...
 - Partir de la experiencia compartida E.I.–trabajador o trabajadora (dos/tres meses).
 - Repasar con la persona su historia personal/profesional.
- Aclarar, desde el dialogo, el sentido de trabajo compartido, abierto, flexible e inacabado del proyecto profesional.
- Recordar al trabajador o trabajadora que durante unos dos meses nos mantendremos en un periodo de toma de contacto y mutuo conocimiento para poder iniciar la elaboración del Plan Profesional.
- Explicitar el carácter de compromiso que tiene el Proyecto Profesional para la E.I. y para la persona.
- Contextualizar el proyecto profesional en el marco de la oferta de la E.I.:
 - Explicar al trabajador o trabajadora las necesidades y oportunidades formativas y profesionales de la empresa.
 - Crear un clima de dialogo y negociación abierto a la consecución de un ajuste entre las necesidades y expectativas de la empresa y la persona en proceso de inserción.

Herramientas de referencia

Ficha de análisis del puesto de trabajo (1a), Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de descripción de la E.I. (2b).

3.2. PLANIFICACIÓN

Momento en el que se elabora el Proyecto Profesional de manera compartida (personal técnico de producción y acompañamiento y persona). Acuerdo dialogado de los objetivos a conseguir a medio/largo plazo.

Buenas prácticas

- Asegurar la participación de la persona y el respeto a su punto de vista en la elaboración del Proyecto Profesional, de forma que pueda expresar sus intereses, necesidades, deseos y expectativas:
 - Presentar la herramienta del proyecto profesional en blanco para que el trabajador o trabajadora vaya familiarizándose con la herramienta y comprenda el proceso como algo que vamos a construir conjuntamente.

- Explicitar en el diálogo con la persona que sus deseos, expectativas... son importantes a la hora de actualizar su Proyecto Profesional.
- Formular desde las claves de la persona (sus deseos, necesidades y expectativas) los objetivos del Proyecto Profesional.
- Crear un clima de motivación y confianza que nos permita ilusionar y movilizar en el desarrollo del Proyecto Profesional:
 - Formular, a través de un diálogo bidireccional, objetivos a medio/largo plazo en base a las posibilidades reales de la persona y de la empresa.
 - Mantener la tensión y el sentido del Proyecto Profesional en el horizonte de la incorporación social, proponiendo plazos breves, y tareas y objetivos alcanzables.
 - Establecer dentro del Proyecto Profesional un calendario de reuniones de seguimiento y tutorización del proceso en las que se recuerde, además, los compromisos adoptados y el horizonte perseguido.
 - Revisar, de forma periódica, los objetivos con la persona en proceso de inserción, evaluando conjuntamente los resultados obtenidos y manteniendo una actitud abierta a posibles reformulaciones.
- Incorporar en el Proyecto Profesional el itinerario formativo que la persona va a realizar dentro de la E.I.:
 - Incorporar iniciativas formativas, pactando los horarios o de forma paralela a su participación en la E.I.
- Tomar decisiones desde la colaboración con otros servicios y profesionales:
 - Favorecer el contraste de nuestros puntos de vista junto con otros y otras profesionales.
 - Coordinar, informar y compartir el proyecto profesional con otros y otras profesionales que participan con el trabajador o trabajadora.
 - Mantener encuentros regulares de coordinación con los servicios sociales de base y otros recursos que trabajan con las personas, mostrando coherencia y consistencia entre los objetivos establecidos en el convenio de inserción y en el proyecto profesional.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a).

FASE 4. DESEMPEÑO LABORAL Y MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

4.1. MEJORA DE LA EMPLEABILIDAD

Momento relacionado con la mejora de la empleabilidad. Hace referencia a la formación y adquisición de competencias técnico-profesionales, socio-laborales y personales.

Es la formación en el propio puesto de trabajo, formación con cursos externos y formación con el técnico o técnica de acompañamiento.

Buenas prácticas

- Adecuar de forma continua del Proyecto Profesional desde el diálogo, acompañamiento y seguimiento del desempeño laboral de la persona y de su proceso en la E.I.
- Mantener abiertos canales de diálogo continuo con la persona y entre el personal técnicos, para detectar necesidades formativas de la persona y de la empresa en las tres áreas de competencias.
- Dialogar, acordar y concretar acciones formativas específicas a realizar tanto en el propio puesto de trabajo, como en ofertas externas.
- Asegurar que la empresa tiene un plan de formación continua que incorpora la posibilidad de realizar ofertas adecuadas a las necesidades individuales que se detecten.
- Equilibrar de forma dinámica la actividad productiva y la actividad formativa en la empresa de forma individualizada.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a), Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

4.2. DESEMPEÑO LABORAL

Momento relacionado con el desarrollo de un desempeño laboral exitoso. Es el acompañamiento en las tareas derivadas de los procesos de trabajo. Tiene también que ver con el ambiente, los roles, la estructura y las relaciones.

Buenas prácticas

- Especificar de forma clara las tareas a realizar por la persona en su puesto de trabajo, adaptando el parte de trabajo a cada una de las situaciones y escuchar de forma activa en las dificultades que puedan surgir.
- Hacer posible un seguimiento cotidiano junto a la técnica o técnico de producción, de las tareas realizadas por los trabajadores o trabajadoras en sus puestos de trabajo, dando oportunidades al diálogo sobre logros y dificultades.

- Mantener de forma temporalizada encuentros para el diálogo y la expresión de necesidades para asegurar la participación en las responsabilidades de su puesto de trabajo.
- Adecuar permanentemente nuestras propuestas de trabajo de forma progresiva y secuencializada, para poder aumentar las capacidades de desarrollar tareas y responsabilidades de manera autónoma.
- Fomentar la implicación colectiva, de todos los trabajadores y trabajadoras, en la marcha de la empresa (reuniones periódicas, seguimiento de las tareas, intercambio de información, gestión de roles, planteamiento de dificultades...).

Herramientas de referencia

Parte de trabajo (4b), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c), Ficha de análisis de puesto (1a).

4.3. ACOMPAÑAMIENTO SOCIAL

Momento que refiere al apoyo a la persona en el acceso a recursos sociales que puedan mejorar su inserción en distintos ámbitos (vivienda, salud, hábitos básicos, aspectos judiciales, acceso a recursos económicos...).

Buenas prácticas

- Trabajar en red y de forma coordinada con otras instituciones, asociaciones en las que las personas estén participando.
- Informar, orientar y acompañar en el uso de la red de servicios que permitan resolver las necesidades básicas y promover iniciativas de aumento y mejora de la red social de relaciones.
- Coordinar con los Servicios Sociales de Base el seguimiento del Convenio de Inserción.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a).

4.4. COORDINACIÓN ENTRE PERSONAL TÉCNICO

Momento que hace referencia a la necesidad de crear entre el persona técnico de acompañamiento, producción... espacios y tiempos de planificación, reflexión y seguimiento de tareas y de adquisición de competencias técnico-profesionales, socio-laborales y personales.

Buenas prácticas

- Tomar las decisiones mediante el diálogo y el consenso.
- Mantener una periodicidad en los encuentros de coordinación.
- Mantener la perspectiva de centralidad de la persona en todo el proceso.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Ficha de seguimiento del proyecto profesional (4a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

FASE 5. TRANSICIÓN

5.1. ACTIVAR LAS CONDICIONES PARA POSIBILITAR LA TRANSICIÓN

Proceso transversal relacionado con el desarrollo de iniciativas generales y compartidas por diversas empresas que permitan crear las condiciones y “caminos” para los procesos individuales de transición.

Buenas prácticas

- Anticipar con la persona el horizonte de futuro que se le abre desde el inicio de su participación en la E.I.
- Establecer alianzas y colaboraciones con el tejido empresarial para crear las condiciones de la transición, ofertando a las empresas distintos servicios: información y asesoría de ayudas a la contratación, análisis de puestos, formación –incluyendo formación en el puesto– y seguimientos de las incorporaciones laborales.
- Estar informado e informada e informar a las empresas de las ayudas a la contratación
- Concretar y desarrollar fórmulas administrativas (jornadas parciales, excepciones..) que permitan combinar el trabajo en E.I. y en empresa ordinaria.
- Trabajar para obtener fórmulas de reconocimiento y acreditación por parte de la administración de las competencias adquiridas en la E.I.

5.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRANSICIÓN

Momento en el que se elabora el Plan de Transición. La persona y la empresa, tras hacer un balance de la situación, concretan las acciones e iniciativas a desarrollar para conseguir un empleo.

Buenas prácticas

- Explicitar en el Proyecto Profesional que en este momento se llega a una fase fundamental y diferente en la E.I. A partir del balance de las competencias, concretar los objetivos a perseguir en esta etapa y temporalizar y organizar acciones para la consecución de los mismos.
- Continuar formando e informar a la persona trabajadora acerca de datos sobre el mercado de trabajo: tipos de contrato, determinados convenios, derechos y deberes de personas trabajadoras y empresarias y empresarios, autoempleo...
- Completar y poner en práctica la formación recibida sobre técnicas de búsqueda de empleo o autoempleo con el apoyo y orientación del técnico o técnica de acompañamiento: elaboración de *curriculum*, utilización de fuentes de ofertas de empleo, presentación de solicitudes a puestos de trabajo, entrenamiento en entrevistas de selección...
- Contemplar como parte de la jornada laboral de los trabajadores o trabajadoras el aprendizaje de técnicas de búsqueda de empleo.
- Promover la motivación, autonomía y movilización de las personas en la gestión de su proceso de inserción. La orientación y formación grupal puede ser una buena práctica que posibilite la retroalimentación positiva.

Herramientas de referencia

Ficha de actualización del proyecto profesional (3a); Plan de transición (5a).

5.3. BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO

Momento relacionado con la formación e información de técnicas de búsqueda de empleo y con la puesta en práctica de las mismas.

La fase de transición es el puente más cercano entre la E.I. y el trabajo en el mercado normalizado. Se hace necesario tomar contacto directo con el mercado de trabajo para lograr con éxito una inserción laboral en una empresa ordinaria. Este proceso está muy condicionado por las oportunidades que se hayan generado desde las E.I.

Buenas prácticas

- Facilitar el acercamiento al mercado de trabajo ofreciendo a la persona trabajadora listados, soportes de búsqueda, formas de acceso, ayudas al autoempleo...
- Garantizar que la persona trabajadora mantiene contactos con empresas que pueden ofrecer un trabajo entregando *curriculum*, cartas de presentación, realizando entrevistas de selección, elaborando un proyecto de autoempleo...
- Hacer seguimiento y acompañamiento de los primeros ensayos de acercamiento al mercado de trabajo.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5 a).

5.4. SALIDA DE EMPRESA DE INSERCIÓN (SE ENTIENDE COMO UN MOMENTO PUNTUAL)

Momento inmediatamente anterior al final del contrato de trabajo de la persona en la E.I. El trabajador o trabajadora hace balance del período de tiempo que ha permanecido en ella y debe tener claro su destino y dedicación en su futuro más próximo.

Buenas prácticas

- Hacer un balance de la experiencia de la persona en la E.I.: si se ha realizado como estaba previsto, si han quedado puntos pendientes, lo que ha sido más costoso, lo que ha resultado fácil, las fortalezas y debilidades de la persona y la empresa...
- Dejar claro con la persona lo qué va a hacer y dónde una vez finalizado su proceso en la E.I.; bien sea un nuevo empleo y sus condiciones o el acceso a otro tipo de dispositivo de inserción y sus características.
- La E.I. emitirá una acreditación de las competencias técnicas adquiridas. Para ello debería contar con un modelo de certificado, documento o cartilla que recogiera las competencias logradas.
- Informar a los Servicios Sociales de Base del final del proceso de la persona en la E.I.
- Acordar con la persona el calendario y los contenidos de las sesiones de seguimiento.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5a), Ficha de seguimiento de competencias profesionales (4c).

5.5. SEGUIMIENTO Y APOYO EN LA INSERCIÓN

Momento en el que se planifican los apoyos a la persona en su proceso de inserción y en las posibles dificultades que puedan aparecer. También permite realizar una evaluación de la eficacia del programa.

Buenas prácticas

- Realizar contactos o entrevistas con el trabajador o trabajadora para acompañar su proceso.
- Ofertar servicios de apoyo a la empresa a demanda de la propia empresa o de trabajadores o trabajadoras.

Herramientas de referencia

Plan de transición (5a).