

***MISIÓN Y ESTILO  
DE NUESTRA ORGANIZACIÓN***



**BILBAO - TOLOSA**

**JULIO 1.999**

## **MISIÓN Y ESTILO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN**

<b>0.- INDICE</b>	Pág.	1
<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	Pág.	2
<b>2.- OBJETIVOS Y FINES</b>	Pág.	5
2.1.- Los fines de nuestra organización	Pág.	5
2.2.-Carácter	Pág.	6
2.3.-Nuestra identificación con los fines	Pág.	6
<b>3.- COLECTIVO</b>	Pág.	7
3.1.- Evolución histórica	Pág.	7
3.2.- Características del trabajo con los jóvenes y con los adultos	Pág.	8
3.3.- Nuestro colectivo de atención	Pág.	8
<b>4.- MEDIOS</b>	Pág.	10
4.1.- Medios que utilizamos	Pág.	10
4.1.1.- Recursos metodológicos	Pág.	10
4.1.2.- Recursos materiales	Pág.	11
4.1.3.- Recursos humanos	Pág.	12
4.2.- Valoraciones y líneas de futuro	Pág.	13
<b>5.- ESTILO</b>	Pág.	15
5.1.- Estilo de organización	Pág.	16
5.2.- Estilo de trabajadores	Pág.	20
5.3.- Estilo de actuación con respecto a los beneficiarios	Pág.	22

## 1.- INTRODUCCIÓN

A mediados del año 1.986 un grupo de Escolapios a cargo de la Parroquia del Peñasal, elaboraron un análisis de la situación de los jóvenes mayores de 16 años del barrio en aquel momento. Confirmaron la existencia de un alto nivel de desocupación entre este colectivo, que sin acabar sus estudios primarios, o incluso habiendo obtenido el graduado escolar, abandonaban el circuito educativo reglado, pasando a engrosar las listas del paro, sin formación suficiente para poder empezar a trabajar y creando situaciones potenciales de marginalidad y lo que se denominaron grupos de alto riesgo. Esta conclusión les animó a organizar un Taller de Formación Ocupacional.

Dos de estos religiosos, con un pequeño grupo de jóvenes del barrio inician un curso de Fontanería en la Escuela de Formación Profesional de los Salesianos, que sirvió para formar a los jóvenes y a los educadores, con la intención de poder continuar con otros alumnos. Al finalizar este primer cursillo se continúa con el grupo unos cursos sin mucha estructuración, que inicialmente son de Fontanería y de Carpintería Metálica básicas, en un local de la Parroquia y con poco equipamiento. En estos inicios se contó con la colaboración de Rafael Mendía, técnico del IDC, dependiente del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, y la Casa Escuela Santiago 1 de Salamanca, con su estilo inspirado en la Escuela de Barbiana, para ir reflexionando y elaborando el Proyecto Educativo y de Actuación.

El 17 de Febrero de 1.987 se crea la Asociación Taller Escuela “El Peñasal” Lantegi Eskola, formada inicialmente por cinco Escolapios y un joven monitor del barrio. Gracias a esta figura jurídica se accede a subvenciones de la Diputación Foral de Bizkaia y programas de formación no reglada del Gobierno Vasco, asentando el grupo de aprendices y la atención que se les prestaba. Este año también, con la inauguración del barrio después de las inundaciones, hay una cesión de unos locales transferidos a Cáritas por el Gobierno Vasco y se amplía la superficie de los talleres y se mejora el equipamiento. Estas lonjas (los números 1-B y 3-A del Camino Peñasal) fueron la primera ubicación de este proyecto, y se empezó a acondicionarlas con los propios aprendices. Gracias a las subvenciones se piensa en la contratación del personal que dedica su tiempo como monitor en los talleres, y que hasta ese momento, lo hacía voluntariamente. El 3 de Diciembre de 1.987 se firma el primer convenio de Iniciación Profesional con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco. Al año siguiente se renueva el convenio de Iniciación Profesional, lo que permitió continuar con el proyecto.

El 12 de Diciembre de 1988 ante la inminencia de la gestión municipal del Programa de Iniciación Profesional en Bilbao y la necesidad de llegar a un número mayor de jóvenes, se crea la Federación Hezilan de Servicios Sociales, reuniendo a tres Asociaciones que trabajaban con jóvenes, compartiendo idénticas preocupaciones y objetivos: Gaztelkar (Uribarri), Bidegintzan Alde-Zaharra (Casco Viejo), y el Taller Escuela “El Peñasal” Lantegi Eskola. Más adelante se unirá a este grupo la Asociación Lanbide. Todas eran miembros de la Mesa Coordinadora de Enseñanzas No Regladas (posteriormente denominada Landuz), y desde ella nace esta iniciativa de coordinar las acciones de Iniciación Profesional. La participación en este foro de encuentro nos ha ayudado a estar informados y ha facilitado diversas colaboraciones de las que nos hemos visto beneficiados en no pocas ocasiones, además de establecer sólidos lazos con otras entidades afines ideológicamente.

En Septiembre del año 1.989, se nos adjudican los módulos del Peñasal (Fontanería y Herrería), Iturrubide (Guarnicionería y Zapatería), Altamira (Pastelería y Carnicería), y Montañón (Cocina y Hostelería), además del Módulo de Gestión. Esto suponía 8 talleres, 15 profesores técnicos y sociolaborales y un equipo de coordinación de 4 personas que se encargaría de la administración y dirección de todo el proyecto.

En 1.986 se comienza a trabajar con jóvenes de fracaso escolar en el Peñasal

Las primeras especialidades son Fontanería y Carpintería Metálica

En 1.987 se crea la asociación Taller Escuela El Peñasal Lantegi Eskola

En 1.988 se crea la Federación Hezilan que agrupa a varias asociaciones que trabajan con jóvenes

En septiembre de 1.989 Hezilan obtiene 8 cursos de IP en Bilbao

Otro hecho importante de este año fue la presentación del primer proyecto empresarial a DEMA, organismo dependiente de la Diputación Foral de Bizkaia y dedicado a la promoción de iniciativas empresariales entre jóvenes estudiantes de F.P., fundamentalmente. Fruto de este proyecto, y no pocos esfuerzos, es la creación de una iniciativa empresarial en forma de Cooperativa en el sector del metal, la actual Auspola. El resultado obtenido en esta experiencia, nos ha permitido presentar posteriormente seis proyectos empresariales más en años posteriores, cinco de los cuales consiguieron ser aprobados para realizar la primera fase del itinerario de creación de empresas subvencionado por este organismo.

Durante 1.990, se emprenden nuevos proyectos y se exploran otros campos de actuación con diferente fortuna. En Mayo se presenta un proyecto a la licitación del Centro de Educación Compensatoria San Mamés en Bilbao, que no fue concedido. Por otro lado, fruto de la relación y colaboración entre Hezilan y Cáritas, en Septiembre se firma un convenio para que la Federación se ocupe de la gestión y realización de los cursos de carácter ocupacional que Cáritas venía organizando hasta el momento.

Durante 1.991 la relación mantenida por Hezilan con el Comité Comarcal de Empleo de Bilbao fructifica en la ejecución de un Proyecto de Formación Ocupacional destinada a Colectivos con especiales dificultades en la Inserción Laboral, aprobándose varios cursos: Repostería Fina, Calderería, Instalador de Calefacción y Cocina Vasca.

En 1.992 tras las elecciones municipales, el nuevo gobierno consistorial decide orientar su política, centralizando la mayoría de iniciativas formativas del municipio en la sociedad municipal Gazte Ekintza S.A.(actualmente Lan Ekintza). Ahí se incluye la responsabilidad sobre el Proyecto de Iniciación Profesional, en el que participaremos, suscribiendo un convenio de colaboración con dicha sociedad municipal. Durante los años siguientes éste se ha ido renovando hasta el día de hoy.

Este mismo año se plantea en Landuz la posibilidad de crear conjuntamente entre el Taller Escuela el Peñascal y la Escuela Profesional de Otxarkoaga un Centro Tutelado en el área de la climatización, con la intención de ofertar una formación de más calidad a los colectivos objeto de nuestras actuaciones. Los llamados Centros Tutelados del Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco responden a programas formativos más estables (3 ó 5 años) y de una especialización mayor, con equipamientos importantes, personal cualificado, etc.. El proyecto es aprobado en Octubre de 1.992. Esta relación permitió la mejora de equipamientos e impulsó la ampliación de las instalaciones del Peñascal. De hecho en Abril de 1.993 se inician las obras en los nuevos locales de Camino Peñascal 2 y 4, en donde se imparten los primeros cursos del Centro Tutelado.

En este año nos incorporamos al embrión de la Red de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión de Euskadi, lo que nos ha permitido acercarnos y contactar con otras realidades europeas.

Durante el año 1992 se fue viendo la necesidad de hacer más estable la estructura con que contábamos. Las experiencias de autoempleo y la dinámica de afianzamiento y expansión planteaban una serie de responsabilidades difícilmente acometibles con la estructura de Hezilan. Por otro lado se pensó en una organización empresarial seria, que ofreciera una mayor estabilidad y seguridad a todos quienes trabajasen en los talleres. Así, a comienzos de 1.993 se crea nuestra entidad tal y como la conocemos ahora, buscando una figura empresarial sólida, profesional, que aportara agilidad a la gestión y una estructura laboral democrática y participativa, y que ofreciera una seguridad en el cumplimiento de los fines y objetivos de atención al mundo de la promoción de los jóvenes desfavorecidos.

A finales de 1.994 nuestra labor es reconocida públicamente con la concesión del Premio Utopía de Servicios Sociales en Infancia y Juventud convocado por el Departamento de Bienestar Social de la Diputación Foral de Bizkaia. Es también en este año cuando se decide ser Centro Colaborador del INEM e impartir cursos del Plan FIP, consiguiendo la homologación en 9 especialidades del catálogo de cursos de este organismo.

Ese mismo año se comienza a trabajar en la 1ª iniciativa empresarial con jóvenes, que luego dará origen a Auspola S. Coop.

En 1.990 se emprenden nuevos proyectos. Hezilan firma un convenio con Cáritas para ocuparse de la gestión y realización de cursos de carácter ocupacional.

En 1991 Hezilan obtiene varios cursos de un nuevo programa: Formación Ocupacional

En 1.992 Gazte Ekintza (Ayuntamiento) se hace con la adjudicación del programa de IP, subcontratándose su gestión y su ejecución

Se concede a la Escuela Profesional de Otxarkoaga el Centro Tutelado de Climatización de Bizkaia, conjuntamente con el Taller Escuela "El Peñascal"

A comienzos de 1.993 se crea nuestra entidad tal y como la conocemos ahora

Se nos concede el premio Utopía de Servicios Sociales en Infancia y Juventud en el año 1.994

En 1995, fruto de la homologación con el INEM, se consiguió la aprobación de 9 cursos, en los sectores de Climatización y Metal. Posteriormente conseguimos la homologación en más especialidades y continuamos colaborando con el INEM en la impartición de cursos para desempleados.

También se aprobó la concesión de un curso de Informática por el Departamento de Promoción y Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia, dentro de los planes de formación para empresas, que promueve esta entidad pública.

A finales del año 1995, se nos aprobó el proyecto Empleo Joven Europa 2000 (EJE 2000), dentro de las Iniciativas Comunitarias de Empleo y Formación Youthstart de la Unión Europea. Con él abrimos nuevas iniciativas en Gipuzkoa y Araba, además de plantearnos una planificación de dos años de continuidad para estos cursos y la colaboración con entidades afines de Extremadura, Canarias, Portugal, Francia, Italia y Alemania, además del prestigio y carta de presentación que supuso un proyecto de esta envergadura.

Mientras la iniciativa en Gipuzkoa (Tolosa) comenzó a andar de muy buenas maneras, y se vio una oportunidad de continuar nuestra labor allí en un futuro, en Vitoria, por causas ajenas a nosotros, la experiencia aconsejó no continuar con el trabajo allí, debido a que las condiciones no eran las más adecuadas, por lo que decidimos no continuar en esa zona tras la finalización del programa EJE 2000.

A caballo entre septiembre de 1996 y abril del 1997 afrontamos un importante salto cuantitativo y cualitativo al trasladar nuestra sede central y el taller de metal a Belategi, lo cual ha supuesto un gran aumento en el número de cursos y de alumnos, y por tanto de personal trabajador. Esto no sólo ha repercutido en el área profesional del metal, sino en toda la organización. Este aumento en la actividad también ha traído consigo una mayor complejidad en nuestro funcionamiento.

Otra de las actividades de nuestra entidad, aunque menos conocida, es la elaboración de estudios sobre la situación y problemática de la infancia y juventud desfavorecidas. Sin embargo han sido varias las actividades realizadas, desde aquel estudio inicial que dio pie a todo este conglomerado, siguiendo con una investigación sobre la "Inadaptación de adolescentes desfavorecidos en las Escuelas Taller", que permitió acceder a una beca para realizar una investigación sobre "Las Habilidades Cognitivas en Jóvenes Insertados en Escuelas Taller" y la redacción de un proyecto de investigación sobre la problemática de la infancia en el barrio de San Francisco, y otro más sobre Intervención global para la prevención de la problemática infantil en ese mismo barrio.

Nuestra actividad pretende combinar, de un modo equilibrado, la capacitación laboral de los jóvenes a los que atendemos, al tiempo que abarcar su educación integral como personas, intentando que lleguen a ser soberanos y protagonistas activos en su vida y en la sociedad. Desde el inicio hemos sido conscientes de la imposibilidad de acometer esta tarea en solitario, y de la necesidad de efectuar este trabajo en colaboración con aquellas entidades cuyo objetivo es la promoción de estos colectivos. En este sentido, colaboramos con el Área de Relaciones Ciudadanas y Educación del Ayuntamiento de Bilbao, Gazte Ekintza S. A., ahora Lan Ekintza S. A., el Departamento de Bienestar Social de la Diputación Foral de Bizkaia y los Departamentos de Trabajo y Educación del Gobierno Vasco. Del mismo modo, también se mantienen relaciones con aquellas entidades que desarrollan algún trabajo con estos jóvenes desfavorecidos, como Cáritas Diocesana, ADSIS, SARTU, Bidegintzan, Escuela Profesional de Otxarkoaga, Escuela Profesional de Somorrostro, Centro de Educación Compensatoria "Deustuko Erribera", Ortazar, Lagun Artean, la Red de Lucha contra la Pobreza, etc., compartiendo con ellos el trabajo, los objetivos y el esfuerzo, que se han ido plasmando en diferentes colaboraciones y ayudas mutuas. Igualmente, se mantienen estrechas relaciones con Asociaciones Profesionales como AFONBI, CONAIF, AIMBI, AMICIF, AMUBI, Asociación de Hosteleros de Vizcaya, etc., que tratan de adecuar las demandas y perfiles técnicos que se requieren en el mercado actual con la oferta educativa que proponemos desde nuestros

En 1.995 comenzamos a impartir cursos del plan FIP del Inem, para desempleados

A finales de 1.995 se nos aprueba un proyecto Youthstart, subvencionado por la Unión Europea, que nos permite comenzar con nuevas actividades en Tolosa y en Vitoria

En Tolosa se continua consolidando nuestra presencia y en Vitoria finaliza al terminar el proyecto Youthstart

A comienzos de 1.997 abrimos el centro de Belategi, que es en la actualidad nuestra sede central y alberga el taller de Metal

La realización de estudios sobre la situación de colectivos desfavorecidos es otra de las actividades que hemos desarrollado a lo largo de nuestra historia

Pretendemos educar de una manera integral a los jóvenes, a la vez que les capacitamos en el ámbito laboral

Nuestra forma de trabajar implica la colaboración con multitud de entidades y organizaciones de muy diferentes ámbitos

Centros, al tiempo que sirven al objetivo de inserción laboral que nos proponemos con nuestros aprendices.

Así, nos encontramos a finales de 1998, con la necesidad y la oportunidad de volver a reflexionar acerca de nuestra labor y nuestras metas. Y como preludio y ayuda a esta reflexión hemos tomado el documento elaborado a finales del año 1994 en el que se plasmaron las ideas de los que entonces integraban la organización, intentando que esas ideas guiaran el trabajo futuro de la misma.

A pesar de todo, el documento Misión y estilo de organización elaborado en 1.994, está redactado con el marco de una organización concreta y de una actividad que guarda ciertas diferencias con las características y el contexto en que nuestra organización desarrolla su labor en la actualidad. Esto se ha concretado, en el gran aumento del global de la actividad; la creación de una nueva estructura organizativa que dé soporte a toda esta tarea; el aumento significativo, en algunos sectores, de los cursos para adultos, y, en menor medida, para trabajadores en activo, etc.

Esta evolución de nuestra organización y el aumento del número de personas que participan en ella nos ha llevado a la necesidad de actualizar y adaptar esas ideas de cara a las líneas futuras de nuestra entidad. Por ello, nuestro propósito ha sido reflexionar acerca de las líneas de futuro, con aquellos que están implicados en ella, de manera que entre todos podamos definir qué medios queremos utilizar para cumplir con los fines de nuestra organización, a qué colectivos hemos de dedicar nuestra atención y qué estilo debe caracterizar a nuestra entidad y a los que trabajamos en ella, para que esta reflexión sean las ideas que guíen su avance en los próximos años.

El cambio del contexto en que se redactó el anterior documento de reflexión en 1.994 ha hecho que sea oportuno realizar una nueva reflexión acerca de nuestra labor y nuestras metas, de cara al futuro de nuestra organización

## **2.- OBJETIVOS Y FINES**

### **2.1.- Los fines de nuestra organización**

Los fines de nuestra organización, tienen como precedente los fines de las entidades que le son predecesoras y de las cuales es heredera, la Asociación Taller Escuela el Peñascal – Lantegi Eskola y la Federación Hezilan de Servicios Sociales. Toma como referente su ideario y su objeto social y lo amplía, quedando establecido de la siguiente manera:

- 1.- Promover y llevar a cabo toda clase de acciones en el ámbito de los servicios sociales relacionadas con la prevención, rehabilitación e inserción de niños, adolescentes y jóvenes en situación de inadaptación o marginación.**
- 2.- Favorecer la integración personal y social de niños, adolescentes y jóvenes inadaptados, potenciando su integración educativa y laboral.**
- 3.- Realizar todo tipo de acciones encaminadas a la promoción laboral juvenil, fomentando especialmente el autoempleo y las empresas de economía social.**
- 4.- Analizar las condiciones de vida y problemática de estos colectivos, en su globalidad o en aspectos concretos, elaborando propuestas alternativas que les ayuden a superar la situación de marginalidad.**
- 5.- Sensibilizar a las distintas instituciones, colectivos y asociaciones existentes en el ámbito de actuación de nuestra entidad, presentando propuestas de intervención concretas.**

Los fines de nuestra organización

**6.- Promover, organizar, dirigir y desarrollar planes de reciclaje y cursos de formación en el ámbito profesional y ocupacional como medida de prevención para colectivos con mayor déficit técnico o formativo.**

**7.- Desarrollar y crear planes de formación y prestación de servicios a colectivos y entidades empresariales de cara al reciclaje y la promoción profesional.**

Nuestro fin social no ha cambiado con el paso del tiempo, porque tiene un carácter genérico. El fin social debe ser siempre el mismo, aunque los medios que se utilicen en la organización para trabajar por alcanzar ese objetivo puedan cambiar a lo largo de los años. Es lógico, que con el paso del tiempo y, en la evolución de toda iniciativa, haya momentos en que se haga mayor hincapié en unos objetivos que en otros. En esos matices jugarán un papel importante las circunstancias contextuales de cada momento, que conformarán las posibilidades reales de decidir, que tendrá la organización en cada instante.

En este momento se está haciendo, con referencia a la historia de nuestra organización, un mayor esfuerzo por fomentar el autoempleo, y se está trabajando en mayor medida que antes, en algunos sectores, con personas más adultas, ... pero el fin social, que es promover personas con dificultades de inserción social y facilitar su acceso al empleo, no ha cambiado.

Por otro lado, somos conscientes y creemos en la necesidad de que es absolutamente imprescindible evaluarnos continuamente en el cumplimiento de los fines sociales de la organización, tomando como referencia y profundizando en todos los aspectos reflejados en el fin social, no considerando únicamente datos de inserción o el número de contrataciones obtenidas, puesto que éstos son resultados que no reflejan nuestra labor, y que dependen de muchos factores externos y no controlables por nosotros. Esto puede dar lugar a que si se interpretan estos datos de una manera absolutista y exclusiva, se llegue a interpretaciones erróneas de la realidad. Por lo tanto hemos de buscar una evaluación continua de nuestras actuaciones tomando como línea vertebral de este proceso todas aquellas cuestiones enunciadas en los fines sociales.

## 2.2.- Carácter

Somos conscientes que estamos funcionando en un sistema social en el que el capital juega un papel imprescindible, y nuestra organización, como cualquier otra, no puede obviar en su funcionamiento los criterios económicos de rentabilidad si quiere sobrevivir, pero sus **fines** últimos no van **dirigidos** a generar dinero, sino **a combatir una serie de problemas sociales**.

## 2.3.- Nuestra Identificación con los fines

La gran mayoría de las personas que participamos y trabajamos en esta entidad coincidimos y compartimos de manera explícita los fines de la empresa enunciados anteriormente. Existiendo varias razones por las que compartimos esas ideas:

- Vocación personal hacia el mundo educativo y formativo
- Inquietudes por trabajar en una labor que ayude a mejorar la situación de sectores desfavorecidos de la sociedad
- Interés por la atención a los más desfavorecidos

Este interés común por la consecución de los fines de nuestra entidad hace que compartamos unas ideas básicas, a partir de las cuales se articula el trabajo diario que desarrollamos. La vinculación de las personas que componen la organización con los fines comunes es un valor importante que aporta una dirección común a todo el trabajo que se realiza en la entidad.

Se sigue trabajando por lograr los fines iniciales de la organización

Dependiendo de las características de cada momento y de las oportunidades que lo condicionen se trabajarán más profundamente unos fines que otros

Nuestra referencia última han de ser los fines de la organización, siendo desde ellos desde donde se evalúe nuestra labor

Nuestro fin último es combatir una serie de problemas sociales

La mayoría de las personas que trabajan en esta organización comparten los fines de la misma

Esta vinculación con los fines aporta una unidad y un sentimiento de estar integrado en un equipo, lo cual es un valor muy importante dentro de la organización

También hacemos notar el valor que supone sentirse parte integrante de un equipo de trabajo y miembro del mismo, como algo que aporta unión y coherencia a las labores desempeñadas por cada una de las personas que trabajamos en este proyecto.

### **3.- COLECTIVO**

La definición de los fines de nuestra organización nos lleva a trabajar con un colectivo de personas en situación de inadaptación o marginación social, que por una u otra razón no pueden integrarse plenamente y de manera autónoma en el funcionamiento de la sociedad en la que viven. Así, en ellos, se menciona de manera explícita al colectivo juvenil (niños, adolescentes y jóvenes), a las personas que se caracterizan por un mayor déficit técnico o formativo, y a colectivos y entidades empresariales, con las cuales se puede colaborar en materia de reciclaje profesional, entre otros aspectos.

Nuestra atención se dirige, principalmente, a los últimos, a los que más dificultades puedan tener. Nuestro trabajo va a ser para aquellos que lo tienen más difícil y necesitan de un apoyo concreto para lograr vivir sin problemas en la sociedad de manera más o menos autónoma.

#### **3.1.- Evolución histórica**

A lo largo de nuestra historia, desde que comenzamos este proyecto en 1.986, hemos dedicado nuestros esfuerzos a un gran número de personas, encontrándonos con situaciones sociales y personales muy diversas.

Nuestros comienzos tuvieron una motivación muy concreta, dar respuesta a una problemática existente en el barrio del Peñascal, la del colectivo juvenil, que no poseía la titulación académica básica o renunciaba a continuar estudiando más allá de la EGB, por lo que su futuro iba encaminado, más tarde o más temprano al mundo del trabajo, para el cual tampoco estaba preparado. Y así, inicialmente, nuestra organización, se dedicó a trabajar con un colectivo muy específico, jóvenes con fracaso escolar y que tenían entre 16 y 19 años. Todas nuestras actividades, que no eran demasiadas en número, tenían como destinatario a este grupo social.

Poco a poco, fuimos evolucionando y comenzamos a trabajar llegando a un número mayor de jóvenes, que además eran de un ámbito geográfico mayor, todo Bilbao, a la vez que ampliábamos nuestra oferta formativa en diferentes especialidades profesionales, al asociarnos con otras entidades de Bilbao. A medida que nuestras posibilidades lo iban permitiendo, el carácter del colectivo de atención se iba ampliando, buscando cubrir un mayor campo de acción. Así, en cuanto nos fue posible comenzamos a trabajar con un colectivo un poco más adulto, aunque todavía podían considerarse como jóvenes (18 – 25 años). Los límites de la atención a este nuevo colectivo los ponían nuestros propios recursos y potencial.

Una vez que contamos con una serie de recursos con los cuales podíamos trabajar con menor precariedad, nos planteamos la posibilidad de aumentar nuestros ciclos formativos, buscando cubrir una formación profesional, desde niveles muy básicos hasta ciertos niveles de mayor cualificación, ofreciendo así la oportunidad de avanzar y perfeccionar su formación para el empleo a aquellos alumnos que podían y querían. En esa evolución, nuestro colectivo de atención se amplió dando entrada a personas adultas. Así pasamos de trabajar con un 100% de personas de entre 16 y 19 años a diversificar ese colectivo.

Nuestra labor se dirige hacia un colectivo que, por diversas razones, tiene dificultades para funcionar de manera autónoma y plena en la sociedad

En un principio comenzamos a trabajar con jóvenes de entre 16 y 19 años, sin titulación académica ni preparación profesional

Poco a poco hemos ido ampliando el ámbito geográfico de nuestra atención y hemos ido dando respuesta a un colectivo más amplio, abarcando también a personas más adultas

Independientemente del factor de la edad del colectivo, las personas a las que hemos dedicado nuestra atención han sido siempre aquellas que contaban con una situación social y formativa de partida desfavorecida: (bajos o muy bajos niveles de cualificación académica y profesional, en situación de desempleo, con graves problemas familiares, ...).

En la actualidad estamos tratando de ampliar nuestra actividad, buscando dar respuesta a otra problemática que se intuye grave, la situación en la que se encuentran los jóvenes de entre 14 y 16 años con el nuevo sistema escolar surgido de la LOGSE. La problemática viene dada con aquellos adolescentes que deben permanecer en la escuela hasta los 16 años, aún cuando no hayan encajado en ese sistema educativo.

Podemos concluir que la evolución del colectivo general para el que trabajamos, ha venido marcada por el crecimiento continuo de nuestra actividad. Es decir, que si se ha diversificado, no ha sido debido a un cambio de orientación, sino a que ahora, damos atención a un mayor número de personas.

### 3.2.- Características del trabajo con los jóvenes y con los adultos

El momento de desarrollo personal de las personas de entre 14 y 20 años, aproximadamente, admite mayor predisposición hacia el aprendizaje, ya que toda su vida hasta ese momento ha estado organizada socialmente en un ambiente de aprendizaje, por lo que la predisposición de las personas a estas edades para aprender es mayor que a edades más adultas, donde su principal motivación es trabajar, no aprender.

El trabajo con colectivos juveniles permite una mayor tranquilidad temporal, al estar situadas estas personas, en un momento de su vida en que, en teoría, pueden dedicar todo su tiempo a la formación, estando cubiertas sus necesidades básicas por sus padres o tutores, en la mayoría de los casos. Por el contrario, las personas adultas, normalmente, tienen que responder de manera más autónoma a sus necesidades, por lo que si no pueden cubrirlas, necesitan darles respuesta con una mayor inmediatez. Por ello, los colectivos adultos precisan de intervenciones de mayor urgencia a causa de que tienen necesidades vitales mayores (vivienda, cargas familiares, etc, ...).

Por tanto, el trabajo por reorientar la situación vital de estas personas, tiene mayor margen de maniobra cuando el grupo de personas es más joven. Sin embargo, también hay que destacar que en estos colectivos el grado de maduración personal es menor, y que debido a ello su conciencia de la vida y del trabajo suele ajustarse en menor medida a la realidad. Los adultos presentan, en general, una motivación mayor por aprovechar el tiempo de formación y por obtener un trabajo, que los colectivos juveniles.

### 3.3.- Nuestro colectivo de atención

Nuestro trabajo ha de estar dirigido a los últimos, a los que necesitan más ayuda para salir adelante. Ese ha de ser nuestro colectivo de atención, aunque a veces pueda haber dificultades (listas ya completas, criterios de las instituciones, preferencia por trabajar con un grupo no conflictivo, ...). Nuestra entidad tiene su sentido en cuanto a que se dedica a mejorar la situación de aquellas personas que tienen más dificultades, hemos de evitar, por tanto, atender, por comodidad propia, a otro tipo de personas que cuentan con recursos personales suficientes como para integrarse en el funcionamiento social y laboral sin problemas.

Una vez hecha esta primera delimitación, podemos asegurar que el colectivo que aparece en nuestros fines, es muy amplio. Por historia y por posibilidades nuestro principal foco de atención ha sido el colectivo juvenil proveniente del fracaso escolar y, hasta el momento, la mayor parte de nuestros esfuerzos los hemos dirigido a tratar con este grupo, por lo que hemos ido definiendo un estilo y una forma de trabajar con él muy particular y bastante

Estamos tratando de ampliar nuestra actividad a jóvenes de entre 14 y 16 años, respondiendo a nuevas situaciones problemáticas que se van generando en la sociedad

El trabajo con colectivos juveniles permite itinerarios formativos prolongados en el tiempo y adecuados a las necesidades concretas de cada individuo

Las personas adultas, en general, precisan de respuestas formativas más inmediatas

Nuestro trabajo cobra sentido en cuanto a que se dedica a mejorar la situación de aquellas personas que tienen más dificultades

satisfactoria. Sin embargo las circunstancias han hecho posible, los últimos años, ampliar nuestro radio de acción hacia otro colectivo en situación desfavorecida, los adultos desempleados de baja cualificación profesional y académica. Ambos colectivos precisan de una ayuda que les haga superar los hándicaps que poseen para insertarse sin problemas en el mercado laboral, para poder así tener un funcionamiento social con ciertos visos de estabilidad personal. Con este segundo grupo de personas llevamos trabajando menos tiempo, y somos conscientes de que hemos de mejorar nuestra forma de actuar y de trabajar con ellos, pero es uno de los retos que hemos de asumir.

Pensamos que, dentro de las personas con necesidades, la preferencia por trabajar con unos colectivos u otros, la marcan las posibilidades de cada momento y las personas individualmente y no el colectivo al que pertenecen, y que nosotros debemos atender a los más desfavorecidos entendiendo que estos son los carentes de formación, con desestructuración familiar y con problemas socioeconómicos.

Otro de los colectivos con los que hemos trabajado, aunque en mucha menor medida, a lo largo de los años, y con el que seguimos trabajando ha sido el colectivo de trabajadores en activo que precisan reciclarse profesionalmente. El trabajo con este grupo se ha debido, principalmente, a la necesidad de estar en contacto con el mundo empresarial como manera de mejorar nuestras acciones. Es un colectivo que no se encuentra dentro de las prioridades de nuestra organización, aunque también contemplamos acciones de estas características como medio de asegurar la estabilidad en el empleo de los colectivos de trabajadores que ya se encuentran en el mercado laboral.

Existen colectivos muy especiales (ex toxicómanos, ex presos, etc...), que precisan una serie de ayudas muy específicas. Entendemos que la integración o reintegración en la sociedad de personas pertenecientes a estos colectivos debe ser normalizadora, y no como grupo. Estos colectivos, debido a la particularidad muy concreta de las características de su problemática, precisan, inicialmente, de una atención muy especializada, que haga que superen su principal problemática como primer paso para conseguir tener un funcionamiento sin problemas en su ambiente social. Una vez que han superado ese principal hándicap, se convierten en personas que precisan sentirse normalizadas, para realizar una integración plena en la sociedad. Por ello, creemos que sólo se debe trabajar con ellos como grupo en las fases iniciales del trabajo para integrarles en la sociedad. En ese momento hay que desarrollar un nivel de especialización en la atención de estos colectivos bastante considerable, si se quiere atender debidamente a sus necesidades. Por eso opinamos que es mucho mejor establecer redes de coordinación con las entidades que trabajan con estos grupos de personas, de manera que su atención y la que nosotros podemos prestar esté ordenada y organizada, en lugar de superponer ambos servicios. La última fase de inserción, en la que nosotros nos encuadramos, ha de ser normalizadora y reflejar en lo posible la heterogeneidad del ambiente social en que van a funcionar. Por ello optamos porque personas que ya hayan superado su problemática inicial, se integren de una manera normalizada, en nuestras acciones, sin realizar actuaciones especiales para estos colectivos tomados como tal.

Una de las líneas de futuro novedosas, en cuanto al colectivo de atención se refiere, es la de la atención a jóvenes menores de 16 años. A pesar de que es un colectivo contemplado en los fines de nuestra organización, nunca hemos trabajado con personas menores de 16 años, únicamente hemos tenido en ocasiones muy puntuales a participantes con 15 años, cercanos a cumplir 16, porque su situación personal aconsejaba, no esperar hasta que tuvieran esa edad. Esta situación se ha debido, principalmente, a la legislación escolar existente, la cual obliga a los menores de 16 años (antes 14) a estar escolarizados en la educación reglada. Sin embargo, esta situación va a agravar un problema de fracaso escolar en los jóvenes que no se adaptan al funcionamiento escolar reglado, ya que por ley deben permanecer en la escuela hasta los 16 años, aun cuando haya gran multitud de casos en que alumnos y alumnas hayan demostrado que no encajan en ese sistema escolar, y hayan renunciado de facto a no esforzarse por mantenerse en él. Eso puede provocar graves problemas de disciplina en las aulas, desescolarización no reconocida oficialmente, aumento del rechazo hacia un ambiente de aprendizaje escolar, etc...

También hemos trabajado con trabajadores en activo, como medio para asegurar su estabilidad en el mundo del empleo

En el caso de colectivos muy especiales (ex toxicómanos, ex convictos, ...) colaboramos con las entidades que se dedican a trabajar con estos grupos

Pensamos que el mejor modo de realizar una integración de estos colectivos es hacerlo desde una vía normalizadora, sin crear grupos especiales de atención, una vez que se han superado los problemas más graves

Una de las líneas de futuro sobre la que estamos trabajando es la de atender a jóvenes de entre 14 y 16 años que demuestran tener problemas en la educación reglada

Debido a esta situación, en verano de 1.998 se comenzó a desarrollar una legislación que permitiera impartir formación a jóvenes de estas características fuera de su centro escolar reglado, cumpliendo una serie de condiciones. Nosotros, previendo que en el colectivo de jóvenes entre 14 y 16 años podía existir un grave problema, estamos trabajando intentando abarcar a este tipo de jóvenes.

## 4.- MEDIOS

Para cumplir con nuestros fines y objetivos debemos trabajar con una serie de medios que estén a nuestro alcance. A través de ellos trataremos de lograr cumplir los objetivos finales de la organización.

Nunca debemos olvidar **que los medios que utilizamos deben estar siempre al servicio de los fines**, de una u otra manera, y que si éstos fallan, se hace muy complicado poder lograr los fines propuestos.

### 4.1.- Medios que utilizamos

Entre los medios que utilizamos para lograr los fines de nuestra organización, se encuentran los siguientes:

#### 4.1.1.- Recursos metodológicos

- *Cursos de formación*  
Con los que tratamos de cualificar profesional y personalmente a las personas con dificultades para lograr un empleo, que tienen mayores déficits formativos.
- *Orientación e Información laboral*  
Realización de un acompañamiento en la información acerca de la situación del mundo laboral, motivación y ayuda para la búsqueda de empleo y asesoramiento ante elecciones de carácter individual en temas de orientación laboral y planificación de su proyecto de formación y de desarrollo del empleo.
- *Bolsa de trabajo. Búsqueda activa de ofertas de trabajo en las empresas*  
Creación de una bolsa de trabajo en la cual se articulen las ofertas de trabajo por parte del mercado laboral y las demandas de empleo por parte de personas que carecen de él, y que se hallen en nuestros ciclos formativos o en acciones que favorezcan la búsqueda de empleo, organizadas por nosotros.
- *Inserción laboral*  
Intermediación ante el mundo empresarial para la búsqueda de ofertas de empleo, como medio activo y directo de facilitar la inserción laboral de las personas que se encuentran en nuestro colectivo de atención.
- *Relación con otros centros de enseñanza tanto reglada como no reglada*  
Establecimiento de una coordinación activa con otros centros de formación, para evitar tiempos muertos en el itinerario formativo de cada individuo, y para ampliar las posibilidades de actuación con que cuenta cada centro de manera individual. Articulando los recursos y las acciones con que cuenta cada cual, y tratando de dar una respuesta individualizada a las necesidades particulares de cada individuo, para mejorar su situación personal, social y laboral. Organizando de manera conjunta actuaciones en campos

Los medios que utilizamos deben estar siempre al servicio de los fines de nuestra organización

Nos valemos de diferentes recursos para trabajar por lograr los fines.

#### Recursos Metodológicos

Cursos de formación

Orientación e información laboral

Búsqueda de ofertas de trabajo en el mundo empresarial para cubrirlas con nuestro colectivo de atención

Relación con otras entidades formativas para coordinar nuestros esfuerzos

diferentes de la vida de los sujetos de atención (Empleo, Formación personal, Tiempo libre y ocio, etc.).

- *Estudio de las necesidades y análisis de los colectivos de atención*  
Realización de estudios sobre la situación de los colectivos de atención, de su contexto social, de sus características grupales, sus necesidades, etc... y análisis de los datos obtenidos en dichas investigaciones. Esta práctica es muy útil para identificar posibles necesidades que atender en los colectivos de atención, y como medio para guiar y optimizar nuestras actuaciones de manera continua, adaptándolas al máximo a las características y requerimientos de apoyo a estos individuos.
- *Desarrollo de contenidos y metodología para hacer más eficaz el fin social*  
Revisión continua de la metodología empleada por la organización en las diferentes acciones que se llevan a cabo y de los contenidos que componen éstas, así como desarrollo de otros nuevos, como forma de progreso y mejora permanente de nuestras actuaciones y de actualización de todas nuestras actividades.
- *Elaboración de materiales didácticos y pedagógicos*  
Confección de materiales didácticos y pedagógicos para su utilización en las diferentes dinámicas formativas llevadas a cabo. ( programaciones de tecnología práctica y teórica, instrumentos de evaluación, monográficos, programaciones de desarrollo de habilidades sociales, etc...). Esta práctica realizada coherentemente, supone un progreso positivo en la planificación y en la calidad de las acciones formativas desarrolladas.
- *Creación y desarrollo de iniciativas empresariales con los colectivos de atención*  
Promoción y apoyo de experiencias reales de empleo mediante el desarrollo de iniciativas empresariales, en las que participen de manera primordial sujetos pertenecientes a nuestro colectivo de atención. Este es otro de los medios que podemos utilizar para llevar a cabo una inserción laboral, además de potenciar, en algunos casos, con mayores posibilidades, el desarrollo personal y social de los individuos que participan en experiencias de este tipo.
- *Medios específicos de apoyo a las iniciativas empresariales*  
Asesoramiento, guía y apoyo en la creación y el desarrollo de experiencias empresariales reales. Contemplando la posibilidad de colaborar en todos los campos necesarios para que la iniciativa progrese y logre cierta estabilidad y autonomía (Legal, financiero, productivo, tecnológico, administrativo, comercial, ...).
- *Relación post-formativa con nuestros antiguos alumnos. Seguimiento posterior*  
Mantener una relación con nuestros alumnos una vez que éstos han finalizado una etapa formativa con nosotros, saber si están trabajando o no, si continúan formándose en otros centros, si están pensando en cambiar de profesión, etc... se nos revela como un medio muy importante para conseguir mejorar la situación de los individuos que pasan por nuestros ciclos formativos, y de integrarlos en el mundo laboral y en la sociedad de una manera estable. Esto nos permite tenerlos en cuenta siempre, tanto para completar su formación como para facilitar su acceso al mundo laboral.

Estudio y análisis de los colectivos a que atendemos y sus necesidades

Desarrollo de la metodología empleada en el trabajo en nuestro campo de acción

Confección de materiales didácticos y pedagógicos para su aplicación en las dinámicas formativas

Promoción y apoyo de iniciativas empresariales

Seguimiento de la situación de nuestros alumnos una vez que han acabado una etapa formativa en nuestra entidad

En este sentido, el hecho de que el alumno tenga al centro como lugar de referencia es fundamental y es un signo inequívoco de que lo estamos haciendo bien, ya que él percibe el significado de que nuestra entidad se preocupa realmente por su situación y se implica en mejorarla.

#### 4.1.2.- Recursos materiales

Otro de los medios que se hacen necesarios para contribuir al trabajo en aras de la consecución de nuestros fines sociales, son los recursos materiales que posibilitan la realización de las acciones consideradas como útiles. Se considera muy importante el que nuestra entidad posea la infraestructura necesaria para tener autonomía de acción

suficiente. Así pues, una de nuestras prioridades ha de ser el procurar contar con los recursos materiales precisos para poder desarrollar nuestra labor sin complicaciones.

En la medida de lo posible, los locales en que desarrollemos nuestra actividad deben estar bien equipados, y contar con maquinaria avanzada y de última tecnología porque nuestra actuación va dirigida a formar a personas para que puedan insertarse en el mercado laboral con estabilidad, por lo que no podemos enseñar técnicas obsoletas, sino las de última aparición, para que cuando éstas se vayan imponiendo en el funcionamiento del mercado nuestros beneficiarios no tengan problemas en ese sentido.

#### ▪ *Locales*

Disponer de inmuebles donde se puedan ubicar las diversas actividades que se llevan a cabo en nuestra entidad, es uno de los recursos fundamentales con que debemos contar (Talleres donde impartir formación profesional, oficinas, aulas, locales en los que albergar iniciativas empresariales, etc...). El poder contar con nuestros propios locales y medios nos da autonomía, pero sin embargo, nunca nos ha importado, y no renunciamos a utilizar espacios que no sean propios, si mediante su uso trabajamos por conseguir nuestros objetivos.

Por lo tanto, lo importante no es poseer en propiedad locales, sino poder hacer uso de ellos con la autonomía de acción suficiente como para no tener problemas en nuestra labor.

#### ▪ *Maquinaria y equipamiento en general*

La maquinaria y herramienta adecuada con la que poder llevar a cabo las acciones formativas planteadas, el trabajo administrativo necesario, y la gestión que la actividad de nuestra entidad provoca, es otro de los medios, que se han de valorar. Es muy importante contar con las herramientas y equipos adecuados y suficientes en cada caso, para realizar un trabajo de calidad, tanto en el ámbito de taller, como en el de oficina, despacho y aula.

Hemos de tener especial atención, dado que nos movemos en el ámbito de la preparación profesional, a los medios tecnológicos profesionales de que disponemos, ya que si queremos cumplir bien con nuestros objetivos, se hace necesario que la maquinaria y la herramienta de que dispongamos esté a la altura de la preparación que queremos conseguir.

#### 4.1.3.- Recursos humanos

Además de los métodos que utilicemos y de los recursos materiales con que contemos, para llevar a cabo nuestra tarea en pro de la consecución de los fines de nuestra entidad, se hace necesario un equipo humano que se convierta en el sujeto activo que hace posible la realización de toda la tarea que nuestra actividad genera.

#### ▪ *Personal en plantilla*

Es preciso contar con las personas necesarias y adecuadas para llevar a cabo con eficacia las actividades planteadas por la organización, teniendo en cuenta los condicionantes externos e internos que se den en cada momento y que limiten la posibilidad y las condiciones de ese personal.

Nuestro personal es nuestro medio y recurso más valioso. A través de su trabajo cobra sentido nuestra actividad, y de su manera de trabajar depende en gran medida los resultados de nuestras acciones y la forma en que éstas se realizan. El equipo humano se convierte en clave fundamental para conseguir nuestros fines.

El estilo de trabajo del personal es una de las mayores riquezas que nuestra organización posee y que la diferencian del resto. Esta característica es una de las que debemos esforzarnos por mantener y por preservar en el desarrollo futuro de nuestra entidad.

#### Recursos Materiales

Locales donde se puedan ubicar las actividades de nuestra entidad

Maquinaria y equipamiento necesario para poder llevar a cabo las acciones que se planteen

#### Recursos humanos

El equipo humano ha de ser el sujeto activo que, utilizando el resto de recursos, lleve a cabo las tareas necesarias para lograr los fines planteados

Nuestro personal es nuestro recurso más valioso y de él dependen en gran medida nuestros resultados

Su estilo de trabajo es una de las mayores riquezas de nuestra organización

- *Voluntarios y estudiantes en prácticas*  
Hay momentos y situaciones puntuales en que contamos con personal voluntario y estudiantes en prácticas que se suman a los recursos humanos que poseemos, y nos ayudan a realizar algunas actividades. Son personal que requiere cierto esfuerzo por nuestra parte, ya que hay que explicarle nuestra forma de funcionar, tiene que conocer algo de la organización y debe comprender y entender el contexto en que se va a mover, entre otras cosas, además de contar con los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar su labor de manera eficaz. Aún con todo esto, es personal que nos posibilita realizar ciertas tareas que, sin ellos, quizá no alcanzáramos a llevar a cabo, por imposibilidad temporal.
- *Cartera de profesores*  
Tener un número indeterminado de posibles profesores en cada sector profesional, con los que poder contar en momentos puntuales en que se necesita más personal, debido a un aumento de la actividad, se está haciendo cada vez más imprescindible para poder funcionar. Debido a esta situación uno de los medios con que deberíamos de contar sería una cartera de profesores, a la cual se pueda recurrir, en momentos puntuales en que se precise personal docente con el que cubrir las necesidades puntuales que se puedan producir en cada sector profesional.

Además del personal en plantilla, en ocasiones contamos con voluntarios y con estudiantes en prácticas que se integran en nuestro funcionamiento

Debemos contar con una cartera de candidatos, para poder dar respuesta a las necesidades que se nos van planteando cada día con total seguridad

#### 4.2.- Valoraciones y líneas de futuro

Analizando y reflexionando acerca de los medios que utilizamos en nuestra organización en la actualidad hemos llegado a algunas conclusiones que pueden ser útiles para tener en cuenta de ahora en adelante y que pueden servir de guía a las actuaciones que llevemos a cabo en el futuro.

- En parte, porque nuestros fines últimos no hacen referencia directa a la consecución de beneficio, sentimos que, a veces, no se le da la importancia que debiéramos a los recursos económicos, que son un medio muy importante y absolutamente necesario para llevar a cabo nuestros objetivos. Así pues, **hemos de otorgar la importancia debida a los recursos económicos, a su obtención y a su gestión**, sin menospreciarlos ni sobrevalorarlos.
- Dado que nuestra actividad no genera dinero, sino que lo gasta, nos hemos visto obligados a buscar la financiación de nuestras actividades fuera de nuestra entidad. Desde los principios de nuestra entidad hasta el momento presente, nuestra vía de financiación ha provenido de las fuentes de dinero público (Fondo Social Europeo, Ayuntamientos, Diputaciones, Gobierno Vasco, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, etc.). Hasta la actualidad ésta se ha convertido en casi la única vía de financiación con que hemos funcionado, sin embargo, ahora nos encontramos en un momento histórico en el que debemos buscar distintas formas de captar recursos, porque las administraciones públicas están ya “bastante exprimidas”, y se prevé que en un futuro no muy lejano, se comience a reducir la cuantía de las ayudas provenientes de los fondos públicos. Así, nos encontramos en una situación en la **cual debemos plantearnos nuevas fuentes de financiación**, para prever ese más que posible descenso de las ayudas públicas a lo social, y comenzar a trabajar por abrir nuevas vías de ingreso de recursos (entidades financieras, planes de reciclaje y servicio a empresas productivas, ...).
- Hay que tener presente que puede darse el caso de **que existan ciertas acciones que no respondan al 100% directamente a los fines perseguidos, pero que sin embargo se caractericen por su alta rentabilidad** (económica o de otra índole), y que se convierten en un medio más para realizar los fines, ya que se obtiene un beneficio que se va a utilizar en acciones con un enfoque más directo a la consecución de los objetivos últimos de la entidad. Acciones con una alta rentabilidad económica aun cuando no estén dirigidas a nuestro colectivo de atención, actividades que posibiliten entrar en contacto con entidades con las que se pueda colaborar en un futuro, actuaciones que nos coloquen en una mejor posición ante las entidades que financian o pueden financiar nuestra actividad, etc.

Hemos de dar la importancia que se merece a la obtención y a la gestión de los recursos económicos

Nuestras fuentes de financiación, hasta el momento actual, han venido sobre todo de los fondos públicos

De cara al futuro debemos plantearnos la búsqueda de nuevas vías de financiación

Debemos tener presente que hay acciones que no responden directamente al fin perseguido, pero de las que se obtiene una alta rentabilidad y que se convierten en un medio que beneficia a los fines indirectamente

- Una cuestión fundamental en cuanto a la hora de hablar de **los medios con que contamos**, es el hecho de que éstos **dependen en gran medida de las posibilidades internas y externas que se den en cada momento**. Nunca tendremos una libertad de elección total para hacer una u otra cosa, ya que la realización de éstas dependerá muy mucho de la situación de cada instante y de las oportunidades que se nos presenten en cada momento. No debemos olvidar que hay muchos condicionantes que nos guían en uno y otro sentido y que no nos permiten hacer al 100% lo que utópicamente nos gustaría. Así, el hecho de que los medios que utilicemos sean o no los más adecuados, hay que valorarlo con los límites de la posibilidad, es decir, hay que reflexionar sobre si son los más adecuados de los posibles. Por lo que a la hora de juzgar la adecuación de los medios empleados hemos de tener siempre presente cuáles son nuestras posibilidades y las del contexto en que nos movemos.
- Tenemos que ser conscientes de que debemos aprovechar bien los medios (tanto los recursos materiales como los humanos), ya que los recursos, aunque a veces no lo parezca, son escasos y debemos exprimirlos y compartirlos, de ahí la importancia que tiene en nuestra organización la **flexibilidad**: de maquinaria, de recursos, del equipo humano, etc., y que debe estar en función de las necesidades y distintas situaciones que hayamos de afrontar. Debemos utilizar todos los medios que tengamos a nuestro alcance, haciendo siempre un buen uso de ellos.
- En este momento, se considera que se ha de realizar un esfuerzo por optimizar la relación de nuestra entidad con las empresas. **Hemos de potenciar un acercamiento mayor entre nuestra organización y el mundo de la empresa**. Como medio de aumentar el conocimiento de la realidad para la que estamos formando a las personas que tenemos en nuestras acciones y como forma activa de aumentar los lazos entre la oferta y la demanda de empleo. Así, creemos que deberíamos establecer una relación con el mundo empresarial más estable y de manera más organizada, porque esto redundará en provecho de las oportunidades que tienen las personas con las que trabajamos, de insertarse en el mundo del trabajo.

Como posible idea que contribuya a una mejora en este aspecto se apunta la posibilidad de que exista una mayor implicación del profesorado en esta labor, ya que una de las causas que pueden provocar un déficit en este sentido es la falta de disponibilidad de recursos humanos específicos para esta tarea. Dado que el profesorado de cada sector profesional es quien mejor ha de conocer la realidad de su ámbito profesional es, potencialmente, el mejor interlocutor válido para dialogar con empresas productivas que centran su actividad en ese mismo ámbito profesional.

Otra de las ideas que se sugieren como posibilidad de optimización de esta situación es la de poner en funcionamiento de manera sistematizada una bolsa activa de trabajo. Teniendo siempre presente qué personas que hayan pasado por nuestros cursos están buscando empleo, de manera que se pueda responder siempre con garantías y sin olvidarnos de nadie a las ofertas de empleo que nos lleguen.

- Entre nuestros fines se contempla el **apoyo y la promoción de iniciativas empresariales**. Esta es una actividad que llevamos realizando casi, desde nuestros inicios, con muy diversos resultados en cada ocasión. Hasta el momento no nos hemos volcado, salvo en momentos y casos muy puntuales, en el desarrollo de esta línea de actividad. Principalmente, porque una apuesta sería por la creación de iniciativas empresariales supone un elevado esfuerzo a nuestra organización. Cada vez que se ha iniciado una experiencia de este tipo ha supuesto, para aquellas personas de nuestra entidad que se implicaban en ella, un dedicación muy grande, y para nuestra organización un esfuerzo muy elevado. A eso se unía el hecho de que las personas implicadas entraban en la iniciativa empresarial, pero no rompían totalmente su actividad con la entidad de carácter formativo, lo que les hacía tener que pensar en dos frentes al mismo tiempo. A pesar de las dificultades, nunca hemos renunciado a continuar con experiencias de este tipo, y nuestro

Los medios con que contamos están condicionados por las posibilidades internas y externas de cada momento

Nuestra entidad debe caracterizarse por una flexibilidad de funcionamiento que permita el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta

Hemos de potenciar un acercamiento mayor entre nuestra organización y el mundo de la empresa

En este contacto ha de jugar un papel importante el profesorado, que es el mejor interlocutor para dialogar con empresas productivas de su mismo sector profesional

El apoyo y la promoción de iniciativas empresariales ha sido una actividad que se ha tenido presente desde nuestros inicios

nivel de exigencia nos llama a plantearnos de manera más firme la realización de esta actividad.

Así en este sentido, somos conscientes de que hemos de **planificar**, con planteamientos de futuro globales, **la promoción, creación y desarrollo de iniciativas empresariales**. Contemplando la posibilidad de dedicar personal, si queremos afrontar ese fin con garantías de éxito, así como desarrollar una relación entre las nuevas empresas que vayan surgiendo de estas iniciativas y la entidad formativa que las promueve, de una manera más estable y organizada. Por lo que, nos planteamos esta posibilidad como uno de nuestros retos de futuro.

- Teniendo en cuenta que en nuestros orígenes nos dedicamos más en profundidad a la atención del colectivo juvenil, somos conscientes de que hemos desarrollado con mayor perfección la atención a este tipo de colectivo. Sin embargo, en estos momentos nos encontramos con que hemos tenido un importante crecimiento en la atención a un colectivo de mayor espectro de edad, y no hemos llegado a desarrollar con la misma eficacia un sistema de atención formativa para el colectivo adulto. Así pues, una de nuestras prioridades a futuro ha de ser la reflexión y **la mejora de las actividades dirigidas al colectivo adulto** que llevemos a cabo.
- Otra de las cuestiones a las que debemos **dedicar una mayor atención** en el futuro es **al análisis y al estudio**. Hemos de dedicar más recursos a analizar las condiciones de vida y problemática de los colectivos con que trabajamos, o de las situaciones y el entorno en que se encuentren. Este es un medio fundamental para optimizar progresivamente todas nuestras actuaciones, buscando una calidad y una adecuación suficientes en todas ellas.

En este sentido, también debemos expresar que sería necesario un mayor estudio y análisis de nuestra propia práctica. Nos falta una organización sistemática de análisis de los resultados, de autocrítica y de autoevaluación, que cada vez se da con mayor énfasis en las empresas de carácter social. No debemos contentarnos con hacer nuestro trabajo, sino que debemos analizarlo, criticarlo y evaluarlo para corregir los posibles fallos que cometamos y estar continuamente en progresión positiva, mejorando cada día lo que hemos hecho el anterior. Sólo con este pensamiento lograremos permanecer despiertos y haremos nuestro trabajo con eficiencia.

- En el futuro, **la formación para la inserción laboral debe centrar nuestros esfuerzos de una manera preferente**, como lo ha hecho hasta el momento, ya que no podemos olvidar que a través de esta actividad es como se pueden lograr mejoras más estables y beneficiosas en el colectivo de atención para mejorar su situación personal en el ambiente social en que se encuentran.

## 5. ESTILO

Nuestra organización debe caracterizarse por un “estilo propio” de funcionamiento, en lo referente a la propia estructura en sí misma; a las personas que la componen y que la hacen funcionar; y a la actuación con respecto a los beneficiarios de nuestras acciones. Ya en el documento “Misión y modelo de organización noviembre 1.994” se apuntan unas líneas definidas acerca del estilo por el que se apostaba en aquellos momentos. Esas ideas son las que hemos tomado como base para reflexionar y definir un estilo propio y adaptado explícitamente a la situación actual de nuestra organización.

Uno de nuestros retos de futuro es el de dedicar mayor atención a la promoción de iniciativas empresariales

Hemos de trabajar en la mejora de las actividades dirigidas al colectivo adulto

Hemos de aumentar la atención al análisis y al estudio de las cuestiones que estén relacionadas con nuestra actividad, para mejorarla

La formación para la inserción laboral debe centrar nuestros esfuerzos de una manera preferente

Nuestra organización debe caracterizarse por un “estilo propio”

La definición de las características de nuestra filosofía, los fines de la organización, el colectivo atendido y los medios empleados, nos llevan a marcar y delimitar un estilo coherente con esas apuestas previas que hemos realizado, y con los antecedentes apuntados en reflexiones realizadas con anterioridad en nuestra entidad y recogidas en diferentes documentos. A modo de recordatorio citaremos una serie de características definidas en esos momentos:

1. Al servicio de los chavales
2. Pleno tiempo
3. Eficacia
4. Expansión, crecimiento
5. Competitividad
6. Tecnología punta
7. Exigencia
8. Formación continua día a día
9. A tope

Al definir un estilo propio queremos hacer explícito cual es el estilo de trabajo y de organización en el que creemos y por el cual apostamos para trabajar con mayor eficacia y eficiencia en aras de lograr los fines propuestos, aunando nuestras fuerzas en una dirección común.

### 5.1.- Estilo de organización

#### Al servicio de los beneficiarios últimos y de los fines

Cuando planificamos y realizamos las actividades en nuestra organización, el objetivo que se halla en el sustrato de todas ellas es la mejora de la situación social y laboral de personas con dificultades en esos ámbitos. Nuestra organización debe caracterizarse por estar al servicio de nuestro colectivo de atención, destinatario último de los fines de la misma. Si bien, somos conscientes de que hemos de utilizar los medios a nuestro alcance con inteligencia, oportunidad y rentabilidad, precisamente porque no podemos ni debemos desaprovechar o infrutilizar los mismos.

#### Participativa y comunicativa

Queremos avanzar hacia un modelo cada vez más participativo, en el que las personas que componen la organización, sean capaces, puedan y deban opinar sobre las líneas fundamentales del proyecto. La participación se entiende desde lo más concreto hasta aspectos más globales. Así, ha de participarse activamente dentro del equipo de trabajo en que cada miembro de la organización esté encuadrado (sector profesional, departamento, etc...), y de otro modo, en aspectos de gestión, de programación del trabajo, de orientación de futuro, etc.

En este sentido es importante la iniciativa de cada cual, así como su implicación, ya que la participación, tal y como la entendemos, ha de ser un factor activo, no pasivo. La responsabilidad de llegar a funcionar con un alto grado de participación reside tanto en la propia entidad, como en cada uno de los que la componen. Tan importante es que la entidad esté organizada de manera que permita y facilite cauces de emisión de opiniones y sugerencias, como que las personas, a nivel individual, tomen iniciativas que hagan aumentar su participación. Hacer una organización participativa es tarea de todos y cada uno de los que formamos parte de la misma.

Algunas características de nuestro estilo son: al servicio de los chavales, el pleno tiempo, la eficacia, el crecimiento, la competitividad como factor de mejora, la tecnología de vanguardia, la exigencia, la formación continua, e ir a tope

Nuestra organización debe caracterizarse por estar al servicio de nuestro colectivo de atención, que es el destinatario último de nuestros fines

Queremos avanzar hacia un modelo de funcionamiento en el que predomine la participación

Hacer una organización participativa es tarea de todos y cada uno de los que formamos parte de la misma

En una organización participativa la comunicación juega un papel fundamental. Es necesario que la comunicación fluya adecuadamente en todos los niveles y en todas las direcciones de la estructura organizativa, que existan buenos cauces de emisión de opiniones y sugerencias. Sólo así, se pueden conocer las diferentes cuestiones que genera nuestra actividad y opinar sobre ellas.

Debemos cuidar las vías y el manejo de la información, y aunque no lleguemos al nivel de comunicación perfecto, debemos procurar que las personas dispongan de la iniciativa suficiente como para obtener y manejar la información adecuada. Hemos de romper con una forma de funcionar pasiva y a la espera de que nos llegue la comunicación, tomándose una postura más activa en ese aspecto, solicitando toda la información que se considere necesaria, si ésta no nos llega.

Para facilitar la participación debemos considerar, además del esfuerzo personal que supone, que la estructura que poseemos debe ir mejorando gradualmente hasta llegar a niveles en los que, sin menoscabar la operatividad mínima de funcionamiento, cada persona pueda ser participe de las decisiones y políticas que consideremos oportunas. Para ello, hay que encontrar un equilibrio entre la participación y la eficacia de funcionamiento, ya que el desarrollo de la una condiciona a la otra, y ambas son necesarias para un buen desarrollo de nuestra actividad.

Debemos hacer notar que, en gran parte por el crecimiento experimentado en estos últimos años, la organización ha sufrido notables cambios, que han incidido en la comunicación interna y en la participación. Estos cambios, indudablemente, han afectado a las personas que en ella trabajamos. Así, las formas de trabajar, mediatizadas por los diferentes espacios físicos, también se han visto afectadas por esta situación. Hemos visto como, a consecuencia de esto, las relaciones entre personas, el acceso a la información, y la cercanía, entre otros aspectos, se veían sometidos a variaciones. Para algunos de nosotros esto no ha cambiado sustancialmente nuestra forma de funcionar, mientras que para otros, debido a que han sufrido un cambio más significativo en los espacios físicos y estructurales donde desarrollaban sus tareas, ha supuesto una serie de modificaciones en las relaciones establecidas en el entorno laboral. Ese cambio ha traído consigo la creación de nuevas formas de funcionamiento y la necesidad de modificar nuestros sistemas de comunicación. Como para todo cambio, se necesita un periodo de ajuste, para ir modificando y adaptando todas aquellas cuestiones colaterales al cambio evidente, hasta que se llegue a funcionar con la misma efectividad de antes, utilizando otros sistemas que respondan a los nuevos condicionantes.

#### Con importancia en la base

En nuestra organización hay varios tipos de puestos de trabajo (directivos, docentes, de atención al público, de coordinación, administrativos, ...). Entendemos que hay que otorgar a cada función que se realiza en ellos su justo valor, y que la labor directiva cobra su sentido cuando se concreta en tareas específicas. La dirección y la orientación del global de esas actividades precisan de puestos que se encarguen de esa coordinación para que se funcione de manera eficaz y coherente. Así la función directiva y la operativa son cuestiones complementarias y necesarias de manera recíproca. La una sin la otra no tienen sentido

Partiendo de ese planteamiento, nosotros optamos por otorgar mayor importancia al lugar de nuestra estructura organizativa donde se concreta nuestra labor. En nuestro caso éste reside en las acciones que se realizan con nuestro colectivo de atención. Ahí es donde se va a concretar el éxito o el fracaso de nuestra tarea como consecución de los fines de nuestra entidad.

Por tanto, en aquellas personas que estén en contacto directo con nuestros beneficiarios (educadores, orientadores, ...) y en los equipos que formen (sectores profesionales), es donde debemos volcar nuestro esfuerzos. La orientación del trabajo de toda la estructura ha de ir en esa dirección y no a la inversa. Es decir, toda la organización (puestos directivos, departamentos estructurales, administración, etc...) ha de trabajar para facilitar y

Hay que articular buenos cauces de comunicación que faciliten la participación

Hay que encontrar un equilibrio entre la participación y un funcionamiento eficaz, de manera que una cosa enriquezca a la otra

Debemos tratar de ajustar los sistemas de comunicación a la situación de cada momento que viva nuestra entidad. Debido a que ésta ha sufrido una serie de notables cambios durante los últimos años a causa del crecimiento experimentado, es una labor que hemos de realizar

Tan necesarias son las labores de coordinación en nuestra entidad, como las actividades que se realizan con nuestros beneficiarios, pero a estas últimas les concedemos cierta preponderancia, porque en ellas se concreta nuestra tarea

mejorar el trabajo con los beneficiarios que llevan a cabo aquellos que están en contacto directo con ellos.

### Trabajo en equipo

Las múltiples posibilidades que una organización de las tareas fundamentada en un trabajo en equipo, aporta frente a una concepción de carácter más individualista, en varios aspectos ( mayor rentabilidad de los recursos humanos y materiales, mayor diálogo y participación, mayor esfuerzo de razonamiento y reflexión, ...) es una de las cuestiones por las que nos decantamos de forma clara porque nuestra entidad se caracterice por estar organizada formando equipos de trabajo, atendiendo a los campos de actuación coincidentes entre los diversos puestos de trabajo.

En esta línea, debemos hacer el esfuerzo de organizar eficazmente los equipos de los sectores y departamentos, teniendo especial cuidado en disponer de tiempo suficiente para la coordinación de los mismos y para la acomodación de nuevos miembros en estos equipos. Es necesario que haya una coordinación activa de estos grupos de trabajo, que haga sacar el máximo provecho a este funcionamiento en equipo.

Con este funcionamiento, el equipo de trabajo juega una función muy importante, si funciona como tal, ya que cubrirá y minimizará los momentos individuales de bajo nivel que se puedan producir, de manera en que se esté permanentemente alerta para no perder tensión, y se logre un estilo en el que no se perciban significativamente las carencias individuales, ya que éstas se ven complementadas por el resto de miembros del grupo.

Dado este principio, será muy importante la forma en que cada miembro de la organización se integre en su equipo correspondiente. Así, para garantizar la eficacia en el trabajo desarrollado para conseguir los fines, debemos facilitar y cuidar la inserción del personal nuevo en el funcionamiento de su equipo (Sector profesional, Departamento, ...), responsabilizándonos de seguir y apoyar su entrada en el funcionamiento de la organización.

### Formación continua

El campo en que desarrollamos la mayor parte de nuestra actividad, la formación para el empleo, hace que exista una necesidad constante de que las personas que están involucradas en ese proceso estén en alerta permanente hacia los cambios y las innovaciones que se van produciendo en su área profesional. Así, el establecimiento de una formación de carácter continuo y permanente, de todo el personal implicado en cualquiera de las áreas de nuestro proyecto, se convierte en factor fundamental de la correcta marcha de éste y de la continua mejora de nuestras actuaciones.

En nuestra organización existe, hasta el momento, una valoración altamente importante de esta cuestión, por la mayor parte de aquellos que trabajamos en la misma. La cultura de la formación y el reciclaje profesional es algo que se contempla como auténticamente necesario para desarrollar nuestras tareas correctamente, aportando a nuestro trabajo visión de futuro e innovación.

Nuestra formación abarca varios campos:

- Educativo – formativo
- Técnico
- Empresarial

Estos tres campos no son totalmente estancos, ya que para el desarrollo de nuestra labor es necesario articularlos y, en muchas ocasiones, estar al día en los tres.

Apostamos de forma clara por una organización de nuestra entidad en la que juegue un papel fundamental el trabajo en equipo

La formación continua es algo fundamental para desarrollar nuestra labor con un buen nivel de eficiencia

Para el desarrollo de nuestro trabajo debemos formarnos en varios campos: educativo formativo, tecnológico y empresarial.

Somos conscientes de que nuestra forma de funcionar, con una alta implicación en nuestro trabajo, hace en ocasiones difícil compaginar nuestro funcionamiento con los tiempos para nuestra propia formación. Sin embargo, a pesar de todo, valoramos como muy importante compaginar nuestras tareas diarias con la formación. Hay que lograr compatibilizar los tiempos de formación con nuestra actividad normal, ya que no hay que supeditar las tareas que hemos de realizar por el hecho de formarnos. Hemos de articular ambas cosas.

Podemos concluir, al respecto, que la formación debe ser un aspecto especialmente cuidado dentro de la organización, que nos permita afrontar nuevos retos técnicos y pedagógicos, en una línea de innovación y actualización continua, que nos posibilite tener un reciclaje profesional permanente con el cual podamos demostrar una adaptabilidad suficiente ante nuevas tareas.

#### Exigencia – Eficiencia

Damos a nuestro trabajo la importancia que se merece y tratamos de hacerlo lo mejor posible, teniendo en mente que hemos de buscar siempre una mejora continua del mismo. Para mantener cierta calidad en nuestras tareas hemos de mostrar un afán continuo de superación y una tendencia muy marcada por la exigencia en nuestra actividad.

Esta exigencia nos lleva a considerar a nuestro trabajo como una misión y un proyecto en el que participamos y en el que nos sentimos implicados. Tenemos una labor que cumplir al hacerlo, y lo importante es realizarlo todo lo mejor posible. Llegando a desarrollar para ello un funcionamiento ágil, eficaz y profesional, tanto a nivel individual como colectivo.

#### Evaluación permanente

Consecuencia de ese nivel de exigencia, se hace necesario el estar dotados de mecanismos que permitan evaluar todas aquellas cuestiones de nuestro trabajo que puedan ser susceptibles de cambio, con la finalidad de optimizar y mejorar todos nuestros recursos y nuestras acciones.

Entendemos la evaluación como un elemento importante dentro de nuestra organización. Ella nos va a permitir detectar los funcionamientos incorrectos o mejorables, y cobrará su verdadero sentido cuando del análisis realizado se planteen pautas y criterios de solución y mejora de las situaciones evaluadas.

Debe ser realizada siempre atendiendo a los fines planteados. Trataríamos, por tanto, de analizar, en último grado, en qué medida estamos siendo fieles a nuestra misión y eficaces en su cumplimiento. En este sentido parece que la forma más idónea es considerar no sólo el “cuánto estamos haciendo” sino fundamentalmente “cómo lo estamos haciendo”. Ya que tan importante es la calidad como la cantidad. Ambos son dos valores que se complementan, no son excluyentes, y a ambos hay que tenerlos en cuenta en una evaluación.

En la evaluación hay que valorar todas las variables y factores que influyen sobre una cuestión concreta, para llegar a determinar en qué grado lo hace cada una de ellas. Esto es fundamental para no llegar a conclusiones equivocadas o parciales. Sólo con una evaluación y un análisis realizado de forma seria y profunda, seremos capaces de valorar justamente nuestro trabajo. Huiremos así de juicios simples y rápidos que pueden llevarnos a adoptar soluciones equivocadas que no atajan los problemas, sino que sólo modifican algunas de sus consecuencias.

Esta evaluación ha de ser continua y exigente con las personas que componemos la organización, porque nosotros somos los encargados y los responsables de hacer que los fines últimos de la entidad se cumplan y se logren.

Hemos de saber conjugar los momentos de formación con nuestras actividades laborales

La formación debe ser un aspecto especialmente cuidado en nuestra organización, que nos permita avanzar y afrontar nuevos retos

Para aportar calidad a nuestro trabajo hemos de mostrar un afán de superación continuo y ser exigentes en nuestra actividad

La exigencia conlleva una evaluación permanente de todo aquello que nos puede hacer mejorar nuestra labor

Estable

Por sus propias características, nuestra entidad se mueve en unos márgenes de inestabilidad muy amplios. Es tarea de todos asumir esta situación, pero hemos de trabajar por lograr dotar a nuestra organización de una estabilidad que permita que su propia situación haga dedicar los recursos y los esfuerzos de las personas que trabajamos en ella, primordialmente, a trabajar centrados en la consecución de los fines sociales. Si la situación de la entidad no tiene cierta estabilidad la preocupación será mantener el proyecto vivo, y por tanto careceremos de la tranquilidad necesaria para trabajar con dedicación a la misión.

El desarrollo, el avance y la progresión permanente de la entidad, así como su crecimiento razonado, son una de las mejores garantías para lograr mantener y mejorar nuestro servicio. Si nos mostramos conformistas habremos detenido nuestra capacidad de innovación y estaremos abocados a una reducción de nuestra actividad, porque las condiciones del contexto en que nos movemos cambian constantemente.

Dadas nuestras características se hace absolutamente imprescindible realizar una gestión tremendamente eficiente de los medios de que disponemos, tratando de maximizarlos, buscando obtener un alto grado de rentabilidad económica y educativa.

La estabilidad de los equipos de trabajo está en función del volumen de actividad que tengamos y hay que mantenerla en base a los recursos que poseamos. Para ello también se hace primordial la flexibilidad que demos tener para adaptarnos eficazmente ante las situaciones novedosas que se nos presenten.

**5.2.- Estilo de trabajadores**

La organización pretende que el personal sea el protagonista de la misión. Nuestros recursos humanos son una pieza clave de nuestra organización, porque la mayoría de nuestra actividad pivota sobre ellos. Esto genera que el personal debe asumir cierto rol de responsabilidad y ha de poseer cierta libertad y autonomía a la hora de hacer las cosas. Creemos que nuestro personal es nuestro recurso más valioso, y su estilo de trabajo es una de las mayores riquezas que nuestra organización puede poseer. Por ello, es importante tener unas características de estilo que hagan que esta riqueza no se pierda.

Afán de superación e inquietud por su continua formación

En ocasiones, corremos el peligro de acomodarnos en nuestra labor y podemos entrar en una rutina. Ésta es una situación muy peligrosa, debido a la inestabilidad en que nos movemos. Hemos de estar muy vivos y muy ágiles. Para ello es necesario demostrar un afán continuo por superarnos y por mejorar nuestra labor. Este carácter es el que debe hacer que estemos continuamente en progresión y que nuestra labor sea realizada cada día mejor. Para ello han de existir momentos en que precisemos aprender nuevas cosas, necesarias para realizar nuestro trabajo con eficacia. Por tanto con el propio afán de superación va unido y ha de ser consecuencia de ello una inquietud por una formación personal permanente.

Un nivel aceptable de eficacia y habilidad en el desempeño de sus tareas

Nuestro personal, tanto el docente como el no docente, debe estar suficientemente preparado como para desempeñar las tareas que le correspondan con un nivel aceptable de eficacia y habilidad. En consonancia con ello, debemos demostrar una autoexigencia en la evaluación de nuestra tarea, tanto a nivel individual como colectivo, que nos lleve a marcar siempre una línea ascendente de progresión en nuestra actividad.

Nuestra entidad se mueve en unos márgenes de inestabilidad muy amplios, debido a las características de su tarea

A pesar de eso, hemos de trabajar por aportar esa estabilidad, dentro de los límites en que nos movemos

El desarrollo, el avance y la progresión permanente de la entidad, así como su crecimiento razonado, son una de las mejores garantías para lograr mantener y mejorar nuestro servicio

En esta tarea juegan un papel fundamental el aprovechamiento máximo de los recursos con que contamos y la flexibilidad para adaptarnos a situaciones novedosas

Nuestro personal es nuestro recurso más valioso y su estilo de trabajo debe caracterizar a la organización

Afán de superación e inquietud por su continua formación

Realizar nuestro trabajo con un nivel aceptable de eficacia y habilidad, buscando una mejora continua del mismo

Es importante trazar para cada persona un itinerario profesional ascendente, que nos haga mejorar como trabajadores y como individuos, a través de nuestra tarea. Esto no se refiere sólo a la formación técnica, también a la capacidad de análisis, de crítica, a la elección de valores, etc...

Iniciativa, autonomía y disponibilidad

Todos los participantes del proyecto debemos involucrarnos, desde nuestro puesto, en la toma de decisiones diaria. Así podemos hablar de funcionar en diferentes niveles de gestión, en los cuales cada uno debe tomar decisiones, defender los fines, etc. para la organización. Para ello, hemos de demostrar cierto nivel de autonomía y de iniciativa, que haga posible un funcionamiento de esas características. Aunque la propia organización y su estructura también deberá facilitar la adopción de este estilo.

Con la iniciativa y autonomía suficientes como para ser protagonistas de nuestro trabajo

Debemos demostrar también una dosis de disponibilidad, concediendo prioridad al trabajo en sí mismo y a su eficaz realización. Dando la principal importancia a lo que tenemos que hacer y no al tiempo que trabajamos. De nada sirve cumplir con una jornada de muchas horas, si en ella no se consigue resolver eficazmente las tareas que deben realizarse. Aunque también somos conscientes de que también debemos tener cierto tiempo libre, porque en la medida que no disfrutamos de tiempo para nosotros, no estaremos contentos con nuestro trabajo. En este sentido, tenemos que ser capaces de analizar las necesidades del proyecto en cada momento histórico puntual y decidir por nosotros mismos nuestra participación en éste.

Concediendo importancia al trabajo en sí mismo y a su realización, y mostrando cierta disponibilidad en función de las necesidades

Capacidad de adaptación y flexibilidad

Debido a la idiosincrasia propia de nuestra actividad, nos vemos obligados a adaptarnos a continuos cambios de contexto y de situaciones concretas. Por esta causa se hace necesario que las personas que trabajamos en la organización mostremos cierta capacidad de adaptación y cierta flexibilidad ante contextos novedosos. Sólo así podremos sobrevivir en este ambiente.

La capacidad de adaptación y la flexibilidad ante situaciones nuevas y cambiantes es algo muy importante debido a las características de nuestra actividad

Vemos que en este planteamiento se da cierta paradoja, ya que queremos gente polivalente a la par que especialista en ciertas materias. La cuestión no es que tengamos personas preparadas al 100 % en campos muy diversos, puesto que esto es imposible. Entendemos la flexibilidad como una disposición, y somos conscientes de que no se debe abusar de ella, puesto que a la larga esto puede crear cierta desorientación y redundar en un menor rendimiento y una eficacia mucho más reducida. Pero es necesario que exista en cierto grado, para cubrir la diversidad a que tengamos que hacer frente en momentos puntuales.

Capacidad de trabajo en equipo

El apostar por un estilo de organización en que se haga imprescindible un funcionamiento en equipo, las personas que se hallan trabajando en esa entidad han de caracterizarse por poseer una capacidad elevada de trabajo en equipo. Todos nos integramos en equipos de trabajo que deben orientar y evaluar nuestro quehacer diario. Para ello es importante encontrar referencias en las personas más cercanas y que haya un verdadero trasvase de ideas y de formas de hacer. Así, hay que demostrar poseer capacidad de diálogo y de razonamiento, respeto por las ideas ajenas, capacidad de escucha, de coordinación del trabajo común, etc...

Capacidad de trabajo en equipo, debido a la importancia que esto tiene por la estructuración de nuestra propia entidad

En las personas que conforman nuestra organización debe existir cierta tendencia hacia un espíritu cooperativista, que haga que la entidad sea algo participativo. Personas que se muestren dispuestas a compartir todas las responsabilidades, tareas y decisiones que suponen el funcionamiento de la empresa.

Visión global

Es necesario tener un ámbito de visión que nos lleve más allá de nuestra tarea concreta, hemos de saber encuadrar nuestro trabajo dentro de la actividad global de nuestra entidad, ya que sólo con esta capacidad podremos tener una visión acertada de la realidad, sin ser parciales en nuestras apreciaciones y dando la importancia que se merece a nuestro trabajo y al de los demás miembros de la organización. Todos necesitamos unos de otros y todos hemos de trabajar para conseguir el mismo fin, aunque cada uno actúe en campos diferentes. Así pues, esa visión global es necesaria, y debe llevarnos a comprender nuestro papel para lograr la misión, aspecto con el cual deben sentirse identificadas desde las secretarías, a los profesores, pasando por todos los puestos de la organización.

Con una visión que supere nuestras tareas diarias y nos lleve a comprender el papel que jugamos en la organización y la importancia que tiene en el global de la actividad

**5.3.- Estilo de actuación con respecto a los beneficiarios**

Nuestro trabajo con el colectivo de atención, también debe estar caracterizado por un estilo bien definido. Debemos tratar de evitar el emitir mensajes contradictorios en las acciones que llevamos a cabo con ellos, y eso sólo es posible, llegando a un acuerdo en cuanto a lo que queremos trabajar con ellos, y cómo queremos hacerlo, definiéndolo explícitamente y adoptando ese estilo en nuestra actividad diaria.

Nuestro trabajo con el colectivo de atención también debe caracterizarse por un estilo bien definido

Trabajo

Es necesario transmitir el pensamiento de que el trabajo es una oportunidad de crecimiento personal y humano, y por tanto es algo positivo. No debe ser entendido, a priori, como algo que oprime y, por tanto, algo negativo.

Hemos de transmitir la idea de que el trabajo es una oportunidad de crecimiento personal y humano, y potenciar la satisfacción personal por el trabajo bien hecho

Hemos de potenciar la satisfacción personal que se produce por el trabajo bien hecho, tratando de que nuestros beneficiarios adquieran un gusto y un afán por la correcta finalización de sus tareas laborales. Trabajando por aumentar la sensación de autorrealización en la realización de la tarea propia.

Debemos ser ejemplos vivos de lo que queremos enseñar

Hemos de mostrar una línea muy clara de actuación en lo referente a los comportamientos y habilidades valoradas como necesarios en el ambiente laboral, tanto en el plano técnico como en el social, y en otros. Y hay que transmitir estas cuestiones no sólo con palabras y con razonamientos lógicos, sino que nuestros han de ver una coherencia entre nuestra propia forma de actuar y lo que tratamos de transmitirles. Debemos ser ejemplos vivos y cercanos de esta forma de entender el trabajo, hasta las máximas consecuencias. Muchas veces el aprendizaje no se da, porque se perciben mensajes diferentes entre los discursos que se articulan y las acciones que se realizan. En ese sentido, factores muy evidentes como la seriedad, la asistencia y la puntualidad, han de ser tomados como elementos clave en los cuales no podemos fallar si pretendemos que nuestros beneficiarios asuman habilidades y comportamientos valorados en el mundo laboral.

Conciencia

Hemos de concienciar a nuestros beneficiarios de su auténtica realidad. Han de tener los pies en el suelo y saber cuál es su verdadera situación y sus posibilidades de cara a entrar y mantenerse en el mundo laboral, puesto que si entre sus expectativas y sus posibilidades hay una gran distancia, esto puede ser una dificultad insalvable para su incorporación con éxito al mercado del trabajo. Es fundamental que no tengan expectativas muy elevadas, si no poseen ninguna o muy poca cualificación profesional, porque así nunca trabajarán o les costará muchísimo encontrar un puesto de trabajo. No podemos ser exigentes a la hora de elegir un trabajo, cuando no tenemos mucho que ofrecer. Ni podemos despreciar una oferta de empleo mínima, cuando no tenemos nada más a lo que optar. Debemos concienciarles de la importancia del empleo y del papel fundamental que juega en la organización de la vida de las personas que funcionamos en la sociedad actual.

Debemos concienciar a nuestros beneficiarios de la importancia del empleo y de su propia situación personal, tratando de que tengan una percepción real de sus posibilidades

### Ciclo continuo y abierto

Este es un aspecto que ya se reflejaba en el documento del año 1994, pero nuestro convencimiento de su eficacia y su rentabilidad en los ciclos formativos para la preparación profesional, y su propia importancia nos llevan a reflejarlo de nuevo.

La idea es crear un ciclo continuo de entrada y salida en los planes formativos que existan en cada momento, permitiendo continuamente entrar y salir a los participantes en función del ritmo de aprendizaje de cada individuo, de las posibilidades de inserción en el mercado laboral, y del número de plazas de formación de que se disponga en cada momento.

Encontramos varias ventajas decisivas en este modo de organización:

- **no detiene la dinámica de trabajo.** Siempre hay un grupo de personas más avanzadas que marca el ritmo y sirve de modelo para los demás.
- los nuevos **se incorporan a algo ya en marcha.** Solo les queda integrarse.
- permite **ocupar todas las plazas** siempre.
- permite **responder a las demandas de empleo** que se presenten en cualquier momento.
- posibilita una **dinámica de colaboración** en la que los más adelantados son "los maestros" de los más atrasados.
- el maestro del taller puede estar ocupado en las mayores necesidades por que las cosas tienen cierta marcha autónoma.

### Itinerarios formativos personalizados

Hemos de ofertar una formación lo suficientemente individualizada como para responder a cada individuo en función de sus propias necesidades. Este es un factor clave a la hora de asegurar que nuestra formación es correcta y adecuada. Consideramos que todos los participantes que acuden a nosotros son diferentes. No hay reglas generales absolutas que funcionen con todos de la misma manera. Puede haber ciertos criterios comunes, pero además de ellos, los educadores deben ser auténticos diseñadores de mecanismos educativos que puedan servir y ayudar a cada aprendiz en particular, o al menos, saber adaptar a casos concretos el funcionamiento general.

Debemos garantizar y asegurar mediante una serie de actuaciones sistematizadas el hecho de que cuando una persona contacta con nuestra organización y comienza un proceso formativo en ella, se le sigue la pista hasta que se considera que está insertado en el mercado laboral con suficientes garantías de estabilidad. Además del seguimiento que se hace mientras dura el proceso de formación, hemos de garantizar un seguimiento posterior, sólo así podremos dotar a nuestra actuación de un trato personal e individualizado.

Debido al campo en que nos movemos, en nuestro trabajo con los beneficiarios, tiene que haber una atención especial hacia el plano técnico. No podemos descuidar nunca ese aspecto de la formación de los beneficiarios, por otros que también sean importantes.

Apostamos por funcionar con un ciclo continuo de entrada y salida de participantes en los planes formativos que existen en cada momento, debido a que vemos que existan una serie de importantes ventajas en este estilo de funcionamiento

La formación que ofertamos ha de ajustarse al máximo posible a las necesidades y a la situación de cada individuo

Hemos de seguir en contacto con aquellos individuos que formamos hasta que estén en el mercado laboral con suficientes garantías de estabilidad

Debido al tipo de formación que ofrecemos se debe poner especial cuidado en el plano técnico de la misma

Coordinación con otros servicios

Desde nuestros comienzos hemos sido conscientes de que no podemos trabajar de manera aislada. Nosotros nos ocupamos de unas áreas de actuación concretas dentro de la vida de los participantes, y sabemos que en el aspecto formativo ha de darse una formación integral. Eso no quiere decir que debemos hacernos cargo de todo el tiempo de que disponga el alumno e incidir activamente en todos los ámbitos del mismo. Debemos coordinar y articular relaciones estrechas con aquellas instituciones, asociaciones, administraciones y entidades que se ocupen de otros ámbitos de la vida de nuestros beneficiarios a los que nosotros no accedemos, para lograr abarcar todas las necesidades que estos presenten (familiares, tiempo libre, legales, educativas, toxicomanías,...). Conscientemente, optamos por no crear estructuras paralelas a las ya existentes en esos ámbitos, sino por maximizar los recursos y las estructuras ya existentes y coordinar su funcionamiento de manera organizada. Dejando que cada cual se dedique a hacer lo que mejor sabe, pero coordinando todos los esfuerzos que se realicen sobre un mismo individuo, para que no haya fuerzas que se contrapongan.

Hemos de trabajar en coordinación con otras entidades e instituciones para dar una respuesta lo más coherente y eficaz posible a los colectivos con dificultades