



José Antonio Naveros Arrabal  
Juan Eugenio Monsalve Serrano  
M<sup>a</sup> Elena Ponte González  
M<sup>a</sup> Luisa Guillamón Viñuales  
Victor Díez García

# MANUAL DE ACOMPañAMIENTO PARA LA INSERCIÓN LABORAL



# MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA INSERCIÓN LABORAL

UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
El FSE invierte en tu futuro



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DEL INTERIOR

SECRETARÍA GENERAL  
DE INSTITUCIONES  
PENITENCIARIAS



Los materiales para este libro han sido elaborados para la Entidad Estatal de Derecho Público Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo (TPFE), dependiente del Ministerio del Interior.

Los textos han sido escritos por:

**D. José Antonio Naveros Arrabal.**

**D. Juan Eugenio Monsalve Serrano.**

**D.ª M.ª Elena Ponte González.**

**D.ª M.ª Luisa Guillamón Viñuales.**

**D. Víctor Díez García.**

La coordinación ha sido llevada a cabo por:

**D.ª Isabel del Valle Alonso.**

**D. Ángel Francisco Pajares Yela.**

Las ilustraciones han sido realizadas por:

**“Rogelio y Joaquín”**

**D. J. Rogelio García Maciá.**

**D. Joaquín Alcaraz Quiñonero.**

**Edita:** Ministerio del Interior - Secretaría General Técnica.



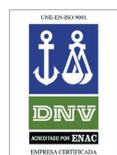
**Imprime:**

Entidad Estatal de Derecho Público  
Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo.



**Impresión:**

Taller de Artes Gráficas  
Centro Penitenciario Madrid III (Valdemoro).



**DNV CERTIFICA QUE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN IMPRESIÓN, ARTES GRÁFICAS, DISEÑO Y CONFECCIÓN INDUSTRIAL ES CONFORME A LA NORMA ISO 9001:2008. CENTROS DEL ALCANCE: MADRID I, MADRID III, MADRID V, TOPAS, EL DUESO, CÓRDOBA, JAÉN, SEGOVIA, OCAÑA I, OCAÑA II, MONTERROSO Y LA GERENCIA DE LA EEDPTPFE.**

El Taller de Artes Gráficas del Centro Penitenciario Madrid III (Valdemoro) posee la Certificación ISO 9001:2008 N° 03/C-SC005.

NIPO (ed. papel): 126-17-064-7

NIPO (ed. línea): 126-17-066-8

Depósito Legal: M-27676-2017

**Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado**

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los textos y las imágenes de esta obra, sin la autorización expresa, por escrito de los titulares del copyright.



En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

# PRESENTACIÓN

Este manual pretende ser una herramienta de guía y consulta para aquellos/as profesionales que realicen labores de inserción sociolaboral dentro del ámbito penitenciario.

El documento que tienes entre tus manos, va más allá de la mera exposición de contenidos teóricos, detalla cuidadosamente la aplicación práctica de los mismos, de manera que el personal técnico disponga de recursos y herramientas específicas que faciliten su trabajo diario y garantice la calidad y homogenización de los procesos de inserción sociolaboral, independientemente del ámbito geográfico de su intervención.

El manual está estructurado en diez unidades que recorren las diferentes fases y acciones del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.) de las personas participantes, desde la Acogida hasta el Seguimiento de la Actividad Laboral, con un mismo hilo conductor que será la metodología.

En primer lugar, comienza situándonos en el marco de actuación de nuestra intervención, con los aspectos diferenciales del colectivo de atención y de su entorno de procedencia.

En segundo lugar, aborda el proceso de intermediación laboral y relaciones con empresas, necesario para apoyar la inserción laboral de las personas participantes. Aquí encontraremos una metodología enfocada a generar y consolidar relaciones de confianza y colaboración con las empresas, que den como fruto inserciones laborales.

En tercer lugar, profundiza en la metodología desde la cual se intervendrá con la persona: los principios metodológicos desde los cuales se nutre, las fases que configuran el proceso de intervención, el papel que juegan los/las tutores/as de empleo y el proceso de evaluación del Programa.

En cuarto lugar, entramos en las unidades didácticas que desarrollan las distintas fases de la intervención: la Acogida, el Perfil de Empleabilidad, el Objetivo Profesional y el Ajuste de Expectativas, el Diseño y Seguimiento del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.), las acciones de intervención individuales y grupales y, para finalizar, el Seguimiento y Apoyo tras el Inicio de la Actividad Laboral, tanto para la inserción por cuenta propia como por cuenta ajena.

Al final del manual, se recoge la bibliografía utilizada, así como aquella que se recomienda para profundizar en los aspectos expuestos a lo largo del mismo, un glosario con los conceptos clave que faciliten su comprensión y un conjunto de anexos donde encontrar herramientas y recursos para llevar a la práctica la teoría.

Por último, concluimos recordando a los/as profesionales que hemos participado en esta publicación. Profesionales procedentes de distintas disciplinas y orientaciones metodológicas, con amplia experiencia en estas materias, que hemos tratado de aportar nuestro granito de arena para crear un manual de referencia, que apoye vuestra labor técnica y permita desarrollarla con la mayor calidad posible.



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## 1

### EL MARCO DE ACTUACIÓN.

- 1. Grados de tratamiento y regímenes de vida. 10
  - 1.1. Clasificación de grado. 11
  - 1.2. Regímenes de vida. 12
- 2. Centros Penitenciarios: funcionamiento y organización. 13
  - 2.1. Tipos de centros y funcionamiento. 13
  - 2.2. Estructura organizativa. 14
- 3. Beneficios penitenciarios. 15
- 4. Perfil psicosocial y laboral de las personas privadas de libertad. 16

## 2

### EL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y RELACIONES CON EMPRESAS.

- 1. El plan de relaciones con empresas. 20
  - 1.1. Política de colaboración con empresas. 21
  - 1.2. Los objetivos específicos. 21
  - 1.3. Las acciones de colaboración con empresas. 22
  - 1.4. La programación de las acciones. 23
- 2. La prospección empresarial. 23
  - 2.1. Los criterios de delimitación. 23
  - 2.2. El análisis del mercado de trabajo. 24
  - 2.3. Las fuentes de información. 26
- 3. Presentación del Servicio de Intermediación a las empresas: técnicas y herramientas. 28
  - 3.1. A quién dirigirnos. 28
  - 3.2. Soportes de difusión. 30
  - 3.3. Medios de contacto con la empresa. 33
- 4. El seguimiento y la fidelización de empresas colaboradoras. 42
- 5. La gestión de la oferta de empleo. 44
  - 5.1. Recepción o recogida de la oferta de empleo. 45
  - 5.2. Preselección de las personas candidatas. 46
  - 5.3. Entrevista telefónica. 46
  - 5.4. Entrevista personal. 47

## 3

### LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN CON LA PERSONA.

- 1. El enfoque metodológico. 50
  - 1.1. Condicionantes principales. 50
  - 1.2. Paradigmas de intervención. 51
  - 1.3. Principios directores. 53
  - 1.4. Factores a considerar para la elección de un estilo dirigido o abierto. 54
- 2. Las fases del proceso de intervención. 55
  - 2.1. Acogida. 56
  - 2.2. Evaluación del Perfil de Empleabilidad. 56
  - 2.3. Definición/Redefinición del Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas. 57
  - 2.4. Diseño del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.). 57
  - 2.5. Ejecución de las acciones del Proyecto Personal de Inserción. 58
  - 2.6. Evaluación de logros del Proyecto Personal de Inserción. 58
- 3. La figura del/la tutor/a de empleo. 58

3.1. El/la profesional como factor de éxito.	58
3.2. Las competencias del/la tutor/a de empleo.	59
4. El proceso de evaluación del Programa.	62
4.1. Los principales procesos operativos del Programa.	62
4.2. Los indicadores del Programa.	63
4.3. La herramienta de evaluación cualitativa.	65

## 4

## LA ACOGIDA EN EL PROCESO DE INSERCIÓN.

1. Entrevista de Acogida.	71
1.1. Objetivos.	71
1.2. Proceso.	71
2. Taller de Acogida.	72
2.1. Objetivos.	72
2.2. Estructura del taller.	72

## 5

## EL PERFIL DE EMPLEABILIDAD.

1. Concepto.	79
1.1. Diagnóstico.	79
1.2. Empleabilidad.	79
2. Objetivos.	80
3. Proceso.	80

## 6

## DEFINICIÓN DEL OBJETIVO PROFESIONAL Y EL AJUSTE DE EXPECTATIVAS.

1. Objetivos.	97
2. Proceso.	98
2.1. Pasos sin Objetivo Profesional definido.	98
2.2. Pasos con Objetivo Profesional definido.	103
3. Tiempo de desarrollo de la sesión.	104
4. El papel del/la tutor/a de empleo.	104

## 7

## PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN (P.P.I.).

1. El diseño del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.).	107
1.1. Objetivos.	107
1.2. Campos del Proyecto Personal de Inserción.	107
2. El Seguimiento del Proyecto Personal de Inserción.	113
2.1. Objetivos.	114
2.2. Campos del Documento Registro de Actividad.	114

## 8

ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN POR CUENTA AJENA.  
LAS ACCIONES INDIVIDUALES.

1. Acción de información sobre recursos de empleo y empresas.	118
2. Acción para el acompañamiento a recursos de empleo y empresas.	123
3. Acción para la capacitación en herramientas y técnicas de búsqueda de empleo.	129
4. Acción para la transformación de las creencias limitantes para la búsqueda de empleo.	143
5. Acción para la motivación y cambio emocional para la búsqueda de empleo.	150
6. Acción para preparación para una entrevista de selección.	155
7. Acción para la reformulación del P.P.I.	159
8. Preparación para la incorporación laboral.	164

## LAS ACCIONES GRUPALES.

- 9. Taller de entrenamiento para la superación de los procesos de selección: la entrevista de trabajo. 168
- 10. Taller de estrategias de comunicación asertiva. 175
- 11. Taller Creer en nosotros/as mismos/as. 184
- 12. Taller de Gestión del tiempo. 192
- 13. Taller El momento de empezar a trabajar. 199

## 9

### ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN POR CUENTA PROPIA.

#### LAS ACCIONES INDIVIDUALES.

- 1. Análisis de la previabilidad emprendedora. 213
- 2. Elaboración del Plan de Empresa. 220
- 3. Puesta en marcha de Iniciativa Emprendedora. 231

#### LA ACCIÓN GRUPAL.

- 4. Taller de Desarrollo del talento emprendedor. 235

## 10

### SEGUIMIENTO Y APOYO TRAS EL INICIO DE LA ACTIVIDAD LABORAL.

- 1. Seguimiento y apoyo tras el inicio de la actividad laboral por cuenta ajena. 248
  - 1.1. Objetivos. 249
  - 1.2. Procesos. 249
  - 1.3. Otras situaciones. 255
- 2. Seguimiento y apoyo tras el inicio de la actividad laboral por cuenta propia. 256
  - 2.1. Objetivos. 256
  - 2.2. Proceso. 256

- ANEXOS. 261
- GLOSARIO. 377
- BIBLIOGRAFÍA. 384



# 1.

## EL MARCO DE ACTUACIÓN



### 1. Grados de tratamiento y regímenes de vida.

- 1.1. Grados de tratamiento.
- 1.2. Regímenes de vida.

### 2. Centros penitenciarios: funcionamiento y organización.

- 2.1. Tipos de Centros y funcionamiento.
- 2.2. Estructura Organizativa.

### 3. Beneficios penitenciarios.

### 4. Perfil psicosocial y laboral de las personas privadas de libertad.

# 1

## MARCO DE ACTUACIÓN

Para poder trabajar y desenvolvemos dentro del ámbito penitenciario, se requiere tener unas nociones básicas de Derecho Penitenciario, que van a ser habituales en los espacios de comunicación, tanto con los/as profesionales de referencia, como con los/as participantes del Programa.

La Constitución española establece en su art. 25.2 que: “las penas privativas de libertad y las medidas de seguridad estarán orientadas hacia la reeducación y reinserción social y no podrán consistir en trabajos forzados. El condenado a pena de prisión que estuviere cumpliendo la misma gozará de los derechos fundamentales de este Capítulo, a excepción de los que se vean expresamente limitados por el contenido del fallo condenatorio, el sentido de la pena y la ley penitenciaria. En todo caso, tendrá derecho a un trabajo remunerado y a los beneficios correspondientes de la Seguridad Social, así como al acceso a la cultura y al desarrollo integral de su personalidad”.

Por otra parte, la Ley Orgánica General Penitenciaria (L.O.G.P) de septiembre de 1979, en el art. 1 del Preámbulo establece que: “las instituciones penitenciarias reguladas en la presente Ley tienen como fin primordial la reeducación y la reinserción social de los sentenciados a penas y medidas penales privativas de libertad, así como la retención y custodia de detenidos, presos y penados. Igualmente tienen a su cargo una labor asistencial y de ayuda para internos y liberados”.

En este sentido, tal y como se nos indica en la página web de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias, la Administración Penitenciaria orienta su intervención y tratamiento hacia la promoción y crecimiento personal, la mejora de las capacidades y habilidades sociales y laborales y la superación de los factores conductuales o de exclusión que motivaron las conductas criminales de cada persona condenada.<sup>1</sup>

### 1. Grados de tratamiento y regímenes de vida.

El artículo 72.1 de la L.O.G.P. establece que: “las penas privativas de libertad se ejecutarán según el sistema de individualización científica, separado en grados, el último de los cuales será la libertad condicional, conforme determina el Código Penal”.

Es decir, la administración penitenciaria establece un sistema de clasificación en grados que se corresponden con un determinado régimen de vida en prisión, y que va a posibilitar la realización de un determinado tratamiento penitenciario. Este proceso de asignación de grado se denomina clasificación.

El tratamiento (art. 59 de la L.O.G.P) consiste en un conjunto de actividades que pretenden hacer del/la interno/a, una persona con la intención y la capacidad de vivir respetando la ley penal, así como de subvenir a sus necesidades. Para tal fin, la Administración Penitenciaria diseña programas orientados a mejorar las capacidades y habilidades sociales y laborales de los/as internos/as por un lado, y también, orientados a abordar los factores conductuales o de exclusión que puedan haber influido en su comportamiento delictivo anterior.

<sup>1</sup> <http://www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/Reeducacion>

Para la individualización del tratamiento (art. 63 de la L.O.G.P.), tras la adecuada observación de cada penado/a, se realizará su clasificación. Ésta determinará el destino al Establecimiento cuyo régimen sea más adecuado al tratamiento que se le haya señalado y, en su caso, al grupo o sección más idónea dentro de aquél.

### 1.1. Clasificación grado.

Alarcón Bravo, J. (1988), en su ponencia presentada a la IV Reunión de Jueces de Vigilancia define la clasificación como el “conjunto de actuaciones de la Administración Penitenciaria que concluyen en una resolución que atribuye al penado/a un grado de tratamiento –clasificación inicial–, o bien, cambia uno que se había asignado anteriormente –progresión o regresión– y que determina el establecimiento de destino”.

El art. 100.1 del Reglamento Penitenciario (R.P.) aprobado por el Real Decreto 190/1996, de 9 febrero, establece que “los grados serán nominados correlativamente, de manera que el primero se corresponda con un régimen en el que las medidas de control y seguridad serán más estrictas, el segundo con el régimen ordinario y el tercero con el régimen abierto”.



El grado asignado al interno/a es revisado por la Junta de Tratamiento cada 6 meses, y en el caso del primer grado, cada 3 meses. Dependiendo de la evolución del tratamiento del/la interno/a se producirá una progresión o regresión de grado (art. 106.1 del R.P.). Podrá ser progresado de grado si se produce una evolución positiva de su tratamiento. Es decir, “la progresión en el grado de clasificación dependerá de la modificación positiva de aquellos factores directamente relacionados con la actividad delictiva, se manifestará en la conducta global del interno y entrañará un incremento de la confianza depositada en el mismo, que permitirá la atribución de responsabilidades más importantes que impliquen un mayor margen de libertad” (art. 106.2 del R.P.). Por el contrario, “la regresión de grado procederá cuando se aprecie en la persona, en relación al tratamiento, una evolución negativa en el pronóstico de integración social y en la personalidad o conducta del interno” (art. 106.3 del R.P.).

## 1.2. Regímenes de vida.

Por régimen penitenciario se entiende el conjunto de normas o medidas que regulan la vida en los Establecimientos Penitenciarios, y que persiguen la consecución de una convivencia ordenada y pacífica que permita alcanzar el ambiente adecuado para el éxito del tratamiento y la retención y custodia de los/as reclusos/as (art. 73 del R.P.).

El régimen ordinario (art. 76 del R.P.) se aplicará a los/as penados/as clasificados/as en segundo grado e internos/as sin clasificar. En los Establecimientos de régimen ordinario, los principios de seguridad, orden y disciplina tendrán su razón de ser y su límite en el logro de una convivencia ordenada. El trabajo y la formación tendrán la consideración de actividad básica en la vida del centro.

El régimen cerrado será de aplicación a aquellas personas penadas que, bien inicialmente, bien por una involución en su personalidad o conducta, sean clasificadas en primer grado por tratarse de extremadamente peligrosas o manifiestamente inadaptadas a los regímenes ordinario y abierto. Se cumplirá en Centros o Módulos de régimen cerrado, o en departamentos especiales ubicados en Centros de regímenes comunes, con absoluta separación del resto de la población reclusa. En todo caso, se cumplirá en celdas individuales, caracterizándose por una limitación de las actividades en común y por un mayor control y vigilancia sobre las mismas.

El régimen abierto se aplicará a las personas penadas clasificadas en tercer grado que puedan continuar su tratamiento en régimen de semilibertad. Tal como indica la página web de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias, el régimen de vida en medio abierto es el necesario para lograr una convivencia normal, fomentando la responsabilidad y siendo norma general la ausencia de controles rígidos que contradigan la confianza que inspira su funcionamiento<sup>2</sup>. Es el régimen que posibilita a la persona poder incorporarse a un trabajo externo a la prisión y por tanto, serán quienes accedan al Programa. Las modalidades que generalmente nos vamos a encontrar en el Programa vienen determinadas en diferentes artículos del Régimen Penitenciario:

- ① **Tercer Grado pleno:** art. 83 del R.P. La actividad penitenciaria en régimen abierto tiene por objeto potenciar las capacidades de inserción social positiva que presentan los/as penados/as clasificados/as en tercer grado. Las tareas que se realicen serán de apoyo, asesoramiento y de cooperación necesaria para favorecer su incorporación progresiva al medio social.
- ② **Tercer Grado restringido:** art. 82.1 del R.P. En los casos de penados/as en tercer grado con una peculiar trayectoria delictiva, personalidad anómala o condiciones personales diversas, así como cuando exista imposibilidad de desempeñar un trabajo en el exterior o lo aconseje su tratamiento penitenciario, la Junta de Tratamiento podrá establecer la modalidad de vida en régimen abierto adecuada para estos/as internos/as y restringir las salidas al exterior, estableciendo las condiciones, controles y medios de tutela que se deban observar, en su caso, durante las mismas. La modalidad de vida tendrá como objetivo ayudar a el/la interno/a a que inicie la búsqueda de un medio de subsistencia para el futuro o, en su defecto, encontrar alguna asociación o institución pública o privada para su apoyo o acogida en el momento de su salida en libertad.
- ③ **Segundo Grado Modalidad artículo 100.2.** Con el fin de hacer el sistema más flexible, éste se trata de un modelo en el que se combinan aspectos característicos del tercer y segundo grado, siempre y cuando dicha medida se fundamente en un programa específico de tratamiento que de otra forma no pueda ser ejecutado. Ello permite incorporar progresivamente al Medio Abierto a personas penadas clasificadas en segundo grado de tratamiento.

<sup>2</sup> <http://www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/laVidaEnPrision/regimenes/abierto.html>

④ **Tercer grado art. 165.** Son aquellas personas penadas que cumplen su condena en una Unidad Dependiente. Administrativamente dependerán siempre de un Centro Penitenciario, conservando sus órganos colegiados y unipersonales.

⑤ **Tercer grado art. 182.** Esta clasificación se utiliza para aquellas personas penadas clasificadas en tercer grado que necesiten un tratamiento específico para deshabituación de drogodependencias u otras adicciones, que dando cuenta al Juez/a de Vigilancia, podrán ser internadas en Unidades Extrapenitenciarias (Comunidades Terapéuticas).

⑥ **Tercer grado art 86.4.** Esta clasificación posibilita cumplir la condena a través de medios telemáticos.

## 2. Centros Penitenciarios: funcionamiento y organización.

### 2.1. Tipos de centros y funcionamiento.

Otro tema que consideramos importante conocer es el de los tipos de establecimientos penitenciarios existentes.

Como ya hemos visto, la normativa penitenciaria impone la necesidad de establecer distintos regímenes de vida –cerrado, ordinario, abierto– para que se pueda desarrollar con más eficacia los diferentes tipos de tratamiento penitenciario.

Las personas participantes del Programa podrán ser derivadas por Centros Penitenciarios de Régimen Ordinario o por Establecimientos de Régimen Abierto. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

#### ① Los Centros Penitenciarios de Régimen Ordinario.

Son centros destinados a la ejecución de las penas privativas de libertad, es decir, van a tener una doble función: la guarda y custodia de los/as internos/as y su rehabilitación y reinserción. Estos centros se van a organizar en diferentes módulos:

- Módulos Polivalentes.
- Módulos Residenciales.
- Módulo de Régimen Cerrado.
- Enfermería.
- Ingresos, Salidas y Tránsitos.

En los últimos años se han puesto en marcha dentro del sistema penitenciario español, los denominados Módulos de Respeto cuya finalidad es la de lograr un clima de convivencia y máximo respeto entre los/as residentes del módulo. El factor fundamental es la participación del/la interno/a en la vida, las tareas y las decisiones del módulo a través de grupos de trabajo y comisiones de internos/as. Estas comisiones tienen como objetivo:

- Posibilitar la participación en la organización del módulo.
- Implicar y responsabilizar en la realización de las tareas.
- Fomentar el diálogo y la negociación.

## ② Los Establecimientos de Régimen Abierto.

Pueden ser de diferentes modalidades: Centros de Inserción Social, Secciones Abiertas o Unidades Dependientes.

**a)** Los Centros de Inserción Social (C.I.S.) son establecimientos penitenciarios destinados al cumplimiento de penas privativas de libertad en régimen abierto, así como el seguimiento de otras penas no privativas de libertad que se establezcan en la legislación penal. También se dedicarán al seguimiento de los/as liberados/as condicionales que tengan adscritos.

La actividad penitenciaria de estos Centros tendrá por objeto esencial potenciar las capacidades de inserción social positivas que presenten las personas en ellos internadas mediante el desarrollo de actividades y programas de tratamiento destinados a favorecer su incorporación al medio social.

El funcionamiento de estos centros estará basado en el principio en la confianza en la persona y en la aceptación voluntaria por la misma de los programas de tratamiento. Se favorecerá especialmente la integración, facilitando la participación plena del/la interno/a en la vida familiar, social y laboral y proporcionando la atención que precise a través de los servicios generales, buscando su inserción en el entorno familiar y social adecuado.

**b)** La Sección Abierta depende administrativamente de un Centro Penitenciario de Régimen Ordinario, del que constituye la parte destinada a internos/as clasificados/as en tercer grado de tratamiento. Los principios en los que se basa son los mismos que los del C.I.S.

**c)** Las Unidades Dependientes son creadas por Orden Ministerial y dependen de un Centro Penitenciario. Los servicios y prestaciones de carácter formativo, laboral y tratamental que en ellas reciben los/as internos/as, son gestionados de forma directa y preferente por asociaciones u organismos no penitenciarios.

## 2.2. Estructura organizativa.

### ① Órganos colegiados

El art. 265.1 del Reglamento Penitenciario, establece los órganos colegiados que existen en un Establecimiento Penitenciario. Las funciones de coordinación corresponden al/la Director/a del Establecimiento.

**a)** Consejo de dirección. Le corresponde impulsar y supervisar las actuaciones de los restantes órganos del Centro Penitenciario. Sus funciones vienen establecidas en el art. 271 del Reglamento Penitenciario.

**b)** Junta de Tratamiento. Está presidida por el/la Director/a del Centro Penitenciario y está compuesta por:

- El/la Subdirector/a de Tratamiento o Subdirector/a Jefe/a de Equipo de Tratamiento en los Centros de Inserción Social independientes.
- El/la Subdirector/a Médico o Jefe/a de los Servicios Médicos.
- El/a Subdirector/a del Centro de Inserción Social, en los Centros de Inserción Social dependientes.

- Un/a Técnico del Cuerpo Superior de Instituciones Penitenciarias, que haya intervenido en la propuesta.
- Un/a Trabajador/a Social, que haya intervenido en las propuestas sobre las que se delibere.
- Un/a Educador/a o Coordinador/a del Centro de Inserción Social, que haya intervenido en las propuestas.
- Un/a Jefe/a de Servicios, preferentemente el que haya intervenido en las propuestas.

Las tareas de observación, clasificación y tratamiento penitenciarios las realizarán las Juntas de Tratamiento, y sus decisiones serán ejecutadas por los Equipos Técnicos (art. 111.1 del R.P.). Sus funciones quedan establecidas en el art. 273 del Reglamento Penitenciario.

**c) Comisión Disciplinaria.** Encargada de ejercer la potestad disciplinaria penitenciaria y acordar la concesión de las recompensas que procedan a los/as internos/as, sin perjuicio de la competencia del/la Director/a para la imposición de sanciones por faltas leves y de las atribuciones de los/as Jueces de Vigilancia (art. 277.1 del R.P.).

**d) Junta Económico-Administrativa.** Es el órgano colegiado encargado de la supervisión de la gestión de personal, económico-administrativa, presupuestaria y contable del Establecimiento (art. 279 del R.P.).

## ② Órganos unipersonales

Los Órganos Unipersonales están regulados en el R.P. y en los artículos 227 a 324 y 328 a 332 del Real Decreto 1201/1981, actualmente con rango de resolución del Centro Directivo, en lo que no se oponga al R.P. de 1996. Están organizados jerárquicamente en relación con el área funcional en la que desempeñen sus tareas.

## ③ Profesionales penitenciarios

Tal como establece la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias en su página web, existen varios tipos de profesionales, que se incluyen en las diferentes áreas de trabajo existentes de intervención, sanitaria, servicios y mantenimiento, formando equipos multidisciplinares<sup>3</sup>:

- Juristas.
- Psicólogos/as.
- Sociólogos/as.
- Pedagogos/as.
- Educadores/as.
- Trabajadores/as sociales.
- Personal sanitario.
- Personal de interior y vigilancia.
- Administración y Servicios.

## 3. Beneficios penitenciarios.

Dentro de los beneficios penitenciarios podemos incluir los permisos de salida y la libertad condicional, y van a tener como finalidad facilitar la reinserción social de la persona durante su cumplimiento de condena.

<sup>3</sup> <http://www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/centrosPenitenciarios/organizacion.html>

## ① Los permisos de salida

Los permisos de salida pueden ser ordinarios o extraordinarios. La Junta de Tratamiento puede conceder permisos de salida ordinarios (art. 47.2 de la L.O.G.P. y art. 154 del R.P.) de hasta siete días de duración, cuya finalidad es la preparación para la vida en libertad.

Las personas clasificadas en tercer grado, pueden disfrutar de hasta un total de cuarenta y ocho días por año, y las clasificadas en segundo grado, hasta un total de treinta y seis días.

Para poder disfrutar de estos permisos ordinarios, tienen que concurrir, como mínimo, dos requisitos:

- Tener extinguida la cuarta parte de la condena o condenas.
- No observar mala conducta.

Los permisos extraordinarios (art. 47.1 de la L.O.G.P. y art. 155 del R.P.) son los que se conceden en caso de fallecimiento o enfermedad grave de los padres y madres, cónyuge, hijos/as, hermanos/as y otras personas íntimamente vinculadas con los/as internos/as, alumbramiento de la esposa, así como por importantes y comprobados motivos, con las medidas de seguridad adecuadas.

## ② La libertad condicional

La libertad condicional supone la salida en libertad hasta la finalización total de la condena. Deberá presentarse en el Centro Penitenciario o en el Centro de Inserción Social más próximo a su domicilio, al menos una vez al mes. El seguimiento y control será realizado por los Servicios de Gestión de Penas y Medidas Alternativas.

Para que una persona pueda disfrutar de la libertad condicional es necesario que se den los siguientes requisitos:

- Estar clasificada en tercer grado.
- Tener extinguidas las tres cuartas partes de la condena impuesta o, en su caso, dos terceras partes.
- Haber observado buena conducta.
- Pronóstico individualizado y favorable de reinserción social, emitido por la Junta de Tratamiento.

El artículo 201 del R.P. indica que si, durante el período de disfrute de la libertad condicional, la persona penada volviera a delinquir o no observase las reglas de conducta impuestas, se comunicará al/la Juez/a de Vigilancia, para que éste/a adopte la resolución que proceda respecto a una posible revocación de la libertad condicional.

## 4. Perfil psicosocial y laboral de las personas privadas de libertad.

Cuando una persona ingresa en prisión, se inicia un proceso de adaptación a una nueva forma de vida a través del aprendizaje de nuevas habilidades y comportamientos que se define como proceso de prisionización (Segovia Bernabé, 2013). El proceso de prisionización y el tiempo de permanencia en prisión, conllevan una serie de consecuencias para estas personas que hacen que tengan mayores dificultades para enfrentarse de nuevo a una vida normalizada. Estas dificultades son las que justifican la existencia y la necesidad de recursos y programas específicos para este colectivo. De este modo, la intervención del/a tutor/a va a depender especialmente del grado de prisionización del/la participante.

Tal como establece el manual *Intervención básica en Medio Abierto. Programa para la Integración Social*, de la Subdirección General de Medio Abierto de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias del año 2011, podemos establecer diferentes perfiles: perfiles de inicio y perfiles de continuidad.

① **Los perfiles de inicio:** Son aquellos/as participantes con un perfil más normalizado, generalmente primarios/as, o que ingresan en prisión por quebrantamiento o incumplimiento de medidas alternativas, y que suelen ser clasificados/as directamente en tercer grado de tratamiento. El tiempo de condena suele ser corto.

② **Los perfiles de continuidad:** Son internos/as en fase final de condena, progresados/as desde segundo grado. Dentro de los perfiles de continuidad debemos prestar especial atención a los siguientes subtipos:

**a) Prisionizados:** Presentan un alto grado de prisionización y no tienen suficientemente adquiridas las competencias y habilidades sociales básicas para vivir en semilibertad. Suelen ser personas clasificadas en art. 82.1 o 100.2. Jesús Valverde (1997) trata sobre las consecuencias psicosociales de la prisión en su libro *La Cárcel y sus consecuencias*. Estos perfiles, generalmente se caracterizan por:

En cuanto al ámbito psicosocial:

- Desvinculación social y familiar, lo que conlleva tener dificultades o carecer de una red social normalizada que le permita la accesibilidad a recursos como el empleo.
- Déficit importante de las habilidades sociales necesarias para desenvolverse fuera de prisión.
- Reducida capacidad para la toma de decisiones provocada por las psicologías tuteladas o protegidas que genera la prisión.
- Escasa tolerancia a la frustración por la necesidad que tienen de satisfacción inmediata.
- Poseen una imagen de sí mismos/as alejada de la realidad por defecto o por exceso. En algunos casos se infravaloran, no son conscientes de sus capacidades, y en otros casos buscan prestigio valorándose muy por encima de sus posibilidades.

En cuanto al ámbito formativo y laboral:

- Fracaso escolar y abandono temprano de la escolaridad. La mayoría han obtenido la formación que poseen en el Centro Penitenciario.
- Falta de cualificación profesional y especialización laboral. Sufren un profundo desconocimiento de sus capacidades e incluso de sus motivaciones e intereses. En ocasiones, han trabajado en muchos empleos distintos, en lo que “les va saliendo” y no se plantean un futuro profesional estable.
- Su experiencia laboral, generalmente, se ha desarrollado en empleos marginales y en economía sumergida, mayormente sin contrato laboral y con baja exigencia de cualificación.
- Poseen amplias lagunas curriculares por el tiempo de permanencia en prisión y el historial vital anterior a su ingreso.
- Por el tiempo de inactividad laboral durante el internamiento, la experiencia, formación y competencias que exige el mercado laboral, están desactualizadas, por lo que ha de empezar a buscar empleo desde cero y acceder a las ofertas de baja exigencia o baja cualificación.
- Desconocimiento de las reglas esenciales que rigen el mundo de las relaciones laborales. Muestran dificultades para mantener los hábitos propios de los/las trabajadores/as (adaptarse a un horario, asumir las responsabilidades del puesto o relacionarse con sus compañeros/as de trabajo).
- Generalmente, tienen expectativas que difieren de la realidad por el periodo de tiempo que han permanecido alejados del mercado laboral.

**b) Extranjeros/as sin permiso de trabajo y residencia.** En este subtipo nos encontramos, por un lado, con extranjeros/as que han residido anteriormente en España y cuya documentación se encuentra caducada al no haber sido renovada durante su estancia en prisión, y por otro, extranjeros/as que no han residido anteriormente en España, que no poseen redes de apoyo en España.

Para poder trabajar, deben tramitar una autorización administrativa para personas extranjeras penadas.

Las mayores dificultades que tiene una persona extranjera para ser contratada, además de las derivadas de su situación penal, son las derivadas de requerir una autorización:

- La autorización: Además del nombre de la empresa, puesto, validez, etc., en ella aparece plasmada la situación penal del/a demandante (tercer grado o libertad condicional), lo que supone tener que exponer en las entrevistas de selección la situación penal en la que se encuentran.
- La duración de los trámites: El mercado laboral es muy cambiante y las empresas demandan cubrir sus puestos de un día para otro. Necesitan personas con posibilidad de incorporación inmediata. Al tiempo que se tarda en tramitar una autorización administrativa hay que añadir la tardanza de los trámites para obtener la documentación que se debe presentar.
- Una vez que se obtiene la libertad definitiva, ya no se puede solicitar esta autorización especial de trabajo. Muchas empresas que tienen contratadas a personas de origen extranjero, y que manifiestan un alto grado de satisfacción con este colectivo, se quejan por tener que extinguir el contrato una vez el/la trabajador/a obtiene la libertad definitiva. A partir de la libertad definitiva, se accederá por cauces administrativos normalizados, teniendo en cuenta el dato de los antecedentes penales y los expedientes de expulsión.

# 2.

## EL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y RELACIONES CON EMPRESAS



### 1. El plan de relaciones con empresas.

- 1.1. Política de colaboración con empresas.
- 1.2. Los objetivos específicos.
- 1.3. Las acciones de colaboración con empresas.
- 1.4. La programación de las acciones.

### 2. La prospección empresarial.

- 2.1. Los criterios de delimitación.
- 2.2. El análisis del mercado de trabajo.
- 2.3. Las fuentes de información.

### 3. Presentación del Servicio de Intermediación a las empresas: técnicas y herramientas.

- 3.1. A quién dirigirnos.
- 3.2. Soportes de difusión.
- 3.3. Medios de contacto con la empresa.

### 4. El seguimiento y fidelización de empresas colaboradoras.

### 5. La gestión de la oferta de empleo.

- 5.1. Recepción o recogida de la oferta de empleo.
- 5.2. Preselección de las personas candidatas.
- 5.3. Entrevista telefónica.
- 5.4. Entrevista personal.

# 2

## EL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y RELACIONES CON EMPRESAS

Vamos a empezar esta unidad con una pregunta que nos ayude a contextualizar la labor de intermediación laboral:

**¿Por qué tratar las relaciones con empresas en un manual de acompañamiento laboral?**

Porque si sistematizamos el trabajo de intermediación laboral que realiza el equipo, ayudaremos a incrementar las posibilidades de éxito, es decir, las posibilidades de inserción laboral de participantes.

Es por tanto, una actividad que no se puede dejar al azar o a la motivación de cada profesional de empleo, sino que debe estar planificada, coordinada, disponer de recursos suficientes y ser evaluada para poder reformular a tiempo de remontar resultados.

El Plan de Relaciones con Empresas del Programa debe ser definido con un enfoque de resultados a medio plazo y con el objetivo de construir relaciones que, bien alimentadas, permitirán disponer de estrategias de colaboración permanente con las empresas.

Esta labor requiere de:

- La coordinación de acciones y personas.
- Un discurso o mensaje compartido por todo el equipo del Programa sobre cuál será nuestra política de colaboración con las empresas.
- Un seguimiento que permita reformular y reorientar, en el momento oportuno, antes de que las posibles desviaciones no permitan alcanzar los resultados. Como ya hemos dicho, los resultados no se obtienen en el corto plazo si no en el medio.

### 1. El Plan de Relaciones con Empresas.

En este apartado abordamos cómo elaborar un Plan de Relaciones con Empresas que nos resulte útil, dinámico y de rápida consulta para todo el equipo.

Este documento de trabajo debe contener:

- Un marco de referencia de las relaciones con empresas que podemos denominar “Política de colaboración con empresas”.
- Unos objetivos específicos que nos permitan identificar claramente los indicadores sobre los cuales realizar el seguimiento.
- Unas acciones a realizar para alcanzar cada uno de los objetivos.
- Una calendarización o programación de las acciones que refleje los/as responsables de realizar cada acción en un plazo determinado.

Veamos a continuación en más profundidad estos elementos.

## 1.1. Política de colaboración con empresas.

Se trata de definir las directrices o principios por los que deben regirse las relaciones con empresas. Este documento será breve y estará consensuado con el equipo. En él se recogerán aspectos como los siguientes:

- ① Las empresas colaboradoras deberán respetar los derechos humanos, así como las normas internacionales de trabajo de la Organización Internacional de Trabajo<sup>4</sup>.
- ② Las empresas colaboradoras no estarán incurso en procesos penales.
- ③ Se evitará colaboraciones con empresas que tengan un trato discriminatorio con sus trabajadores/as.
- ④ Salvo acuerdo mutuo mediante convenio de colaboración, no se cederá a la empresa el uso de logotipos o imagen del Programa y a la inversa, en la página Web o memoria corporativa.
- ⑤ Todos los acuerdos de colaboración con empresas se formalizarán por escrito en un convenio de colaboración.



### Ver Anexo 2 ► 1: Ficha Convenio de Colaboración con Empresas

Podemos ver ejemplos de este tipo si buscamos la política de organizaciones como: SETEM, Fundación Lealtad, Intermón Oxfam o Fundación Tomillo.

## 1.2. Los objetivos específicos.

Los objetivos deberán ser medibles, realistas y acotados en el tiempo. Tienen que responder a las necesidades del Programa y a las expectativas del equipo, y se tendrá en cuenta que la finalidad es la fidelización de empresas que sean una fuente permanente de colaboraciones para el Programa.

Partiendo de esta base podemos plantearnos como objetivos los siguientes:

OBJETIVOS DEL PLAN DE RELACIONES CON EMPRESAS	
OBJETIVO	INDICADOR
Ser referente como proveedor de personal para al menos 5 empresas nuevas con una plantilla superior a 250 trabajadores/as.	Número de grandes empresas nuevas, respecto al año anterior, que acuden a nuestro Programa en al menos 2 ocasiones al año.
Ser referentes como proveedor de personal para al menos 30 pymes nuevas al año.	Número de pymes nuevas, respecto al año anterior, que acuden a nuestro Programa en al menos 2 ocasiones al año.
Mantener un contacto personal y presencial para presentar el Programa con al menos 5 empresas al mes.	Número de empresas visitadas al mes.
Informar de los beneficios sociales que obtienen las empresas colaboradoras con su participación, con al menos 2 acciones al año.	Nº de asistentes al desayuno de empresas. Nº de personas colaboradoras que utilizan el logo de nuestro Programa en su página corporativa o memoria.

<sup>4</sup> <http://ilo.org/>

### 1.3. Las acciones de colaboración con empresas.

Antes de iniciar el contacto con las empresas, es necesario tener definidas las posibles acciones de colaboración y los beneficios que obtendría la empresa con cada una.

A continuación nos paramos en algunas de ellas con más detalle a modo de ejemplo:

ACCIONES DE COLABORACIÓN	CONTRAPRESTACIÓN
Oportunidades de empleo mediante la gestión de ofertas de empleo.	Disponer de un servicio de selección de personal con seguimiento de la contratación personalizado.
Información de ayudas y subvenciones de la Administración Pública, relativas a la formación y capacitación de trabajadores/as, acreditación de competencias, bonificaciones a la contratación, etc.	Reducción de los costes de contratación, formación, relevo o sustitución del/la trabajador/a.
Elaboración de propuestas formativas conjuntas.	Capacitar al/la trabajador/a en aspectos esenciales del puesto de trabajo con un compromiso de contratación posterior.
Difusión de la colaboración y comunicación de la reputación corporativa: medios sociales 2.0, revistas internas o para clientes, boletines, revistas de RSC, etc.	Mejora de la reputación corporativa de la empresa de cara a sus grupos de interés (trabajadores/as, clientes, distribuidores).
Desarrollo de acciones de mentoring con empresas.	Motivación de los/las trabajadores/as, indicador de acción social de su RSC, mejora de su reputación entre el conjunto de clientes.
Participación en desayunos de empresas, premios o jornadas de RSC.	Reconocimiento en el propio sector u otros de su RSC.
Facilitación de nuevos contactos.	Mejora de la satisfacción de sus trabajadores/as con la empresa.
Voluntariado corporativo.	Mejora de la satisfacción de sus trabajadores/as con la empresa.

En torno a cada una de estas propuestas de colaboración, podemos elaborar proyectos conjuntos con la empresa. Para ello, previamente es necesario (Fundación Lealtad, 2003):

- ① Analizar pros y contras de la colaboración.
- ② Definir límites.
- ③ Diseñar procedimientos.
- ④ Determinar responsables de cada una de las partes.
- ⑤ Definir estrategia de comunicación externa (nota de prensa, cesión y uso de logotipos, web, dossier de presentación, memoria, boletines, difundir buenas prácticas).

Cualquiera de las acciones que decidamos deberá reflejarse en el Plan de relaciones con empresas y posteriormente calendarizarse.

## 1.4. La programación de las acciones.

Todas estas acciones deben estar programadas en el calendario del equipo, al igual que se programan las acciones con las personas participantes o cualquier otra actividad de intervención sociolaboral, definiendo claramente a las personas responsables de su ejecución y seguimiento.

Conseguir visitas a empresas o contactos requiere de una inversión de tiempo que muchas veces no se suele tener en cuenta a la hora de realizar la programación del trabajo. Por ello, debemos procurar ser realistas al fijar los objetivos, estableciendo un número alcanzable de empresas a contactar por mes y semana.

A la hora de programar los contactos también debemos tener en cuenta la situación de las empresas e intentar evitar fechas clave para ellas como cierres de año o periodos vacacionales, en los que estarán menos disponibles y menos abiertos a colaboraciones.

CRONOGRAMA RELACIONES CON EMPRESAS											
EQUIPO:		PROGRAMADO									
COORDINACIÓN:		REALIZADO									
		IMPREVISTO									
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Año 2013									
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		
<b>FIDELIZACIÓN</b>											
ENVÍO DE BOLETIN NOTICIAS: RESULTADOS	TECNICO ****		X						X		
ENVÍO DE FELICITACIÓN DE AÑO NUEVO	TECNICO ****	X		X							
INVITACIÓN A DESAYUNO DE EMPRESAS	TECNICO ****							X			
CONTACTO PARA REALIZAR SEGUIMIENTO DE SITUACIÓN	TECNICO ****	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
INFORMACIÓN DE NUEVAS COLABORACIONES	TECNICO ****		X				X	X			
<b>CAPTACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS</b>											
LLAMADAS SEMANALES A 20 EMPRESAS	TECNICO ****	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
VISITAS A EMPRESAS (7 AL MES)	TECNICO ****	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
TRES CONTACTOS NUEVOS POR LINKEDIN AL DÍA	TECNICO ****	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
PARTICIPAR EN 8 GRUPOS DE LINKEDIN	TECNICO ****	X									
ALIZAR RUTA DE VISITAS A CENTROS COMERCIALES O SIMIL	TECNICO ****							X			

Fuente de elaboración propia: Cronograma de relaciones con empresas.

## 2. La prospección empresarial.

La prospección es la acción de investigación que realiza el/la tutor/a de empleo sobre el mercado de trabajo, con el objetivo de identificar las necesidades de personal futuras del tejido empresarial y establecer cauces de colaboración que permitan la inserción laboral de los/as participantes del Programa.

En este apartado abordaremos en qué consiste esta labor de investigación y cómo acotar el conjunto de empresas al cual dirigirmos.

### 2.1. Los criterios de delimitación.

En primer lugar definiremos los criterios a seguir para delimitar el contacto con empresas. Entre ellos podremos utilizar criterios de tipo:

① **Ocupacional:** perfiles ocupacionales habituales del Programa.

② **Funcional:** sectores empresariales con mayor demanda de trabajadores/as, con perspectiva de crecimiento o con periodos punta de producción/servicios, empresas colaboradoras de años anteriores o empresas que dentro de su estrategia incluyan acciones de Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

③ **Geográfico:** proximidad a la zona de influencia del Programa.

## 2.2. El análisis del mercado de trabajo.

En nuestra labor como tutores/as de empleo debemos conocer las características del mercado de trabajo de nuestra región, tanto si vamos a realizar tareas de prospección como si no.

Para ello es necesario realizar una labor habitual de lectura de las “páginas salmón” de la prensa nacional o autonómica, o secciones específicas dirigidas a estos temas, tanto de los medios impresos como digitales.

Aquí daremos una visión breve sobre determinados conceptos que manejaremos habitualmente en nuestra actividad de prospección.

En primer lugar diferenciaremos las empresas en función de su tamaño:

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO	
Tipo de empresa	Definición
<b>Microempresas</b> (Recomendación 2003/361/CE)	Menos de 10 personas y con un volumen de negocios, o un balance general anual, que no supera los 2 millones de euros.
<b>Pymes</b>	Se define a una pequeña empresa como aquella que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual, o cuyo balance general anual, no supera los 10 millones de euros. Se define a una mediana empresa como aquella que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
<b>Gran Empresa</b>	Capacitar al/la trabajador/a en aspectos esenciales del puesto de trabajo con un compromiso de contratación posterior.

Nuestro enfoque a la hora de realizar la captación de empresas para el Programa debe tomar como referencia la realidad del mercado laboral. Es decir, no se trata sólo de dirigir nuestras fuerzas hacia las grandes empresas, si no que la clave está en lograr resultados ajustados a la situación real del empleo en nuestra zona de incidencia. Veamos algunos datos de referencia:

- Empecemos por las más importantes en lo que a generación de empleo se refiere. A nivel general podemos decir que las pymes representan, en el conjunto de la Unión Europea, el 99,8% de las empresas censadas; el 99,88% en el caso de España. Por tanto, son de largo el pilar fundamental de la economía de la Unión Europea, tanto por número de empresas como por su importancia productiva relativa.

- Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2012 había en España 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (99,88%) eran pymes (entre 0 y 249 personas asalariadas).
- La característica más notable de la pyme española es su contribución a la generación de empleo, ocupando cerca del 63% del total de la población trabajadora.

La conclusión general del análisis de las cifras y de los indicadores empresariales de España, proporcionados por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, es que el tejido empresarial español tiene una configuración alrededor de la pyme relativamente estable a pesar de los ciclos económicos.

En cuanto a sectores de actividad económica:

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD	
Tipo de empresa	Definición
Actividades primarias	Basadas en la extracción de bienes y recursos provenientes del medio natural. Incluyen la agricultura, explotación forestal o silvicultura, minería, caza y pesca.
Actividades secundarias	Hace referencia a la industria ligera e industria pesada.
Actividades terciarias	Su función es la de prestar servicios que satisfacen las necesidades de las personas o empresas.

Nos centraremos especialmente en las actividades terciarias por su importancia en la generación de empleo en los países desarrollados.

- El 78,8% de las empresas españolas ejercen su actividad en el sector servicios y, dentro de éste, un 24,2% corresponde al comercio (Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2013).
- Un total de 3,86 millones de trabajadores/as en España, el 23% de las personas ocupadas, están empleadas en el sector servicios y de ventas, muchas de ellas como dependientes de tiendas y almacenes (794.500 ocupados) o asalariadas de la restauración (682.400 ocupados) según un informe de Adecco en colaboración con investigadores de Barceló y Asociados en 2013.

Para mantenernos actualizados en estas cuestiones daremos de referencia algunas fuentes de información:

- ① **Agencia Tributaria.** Una de las estadísticas más fiables, sobre la marcha real de la actividad y el mercado de trabajo, es la que realiza la Agencia Tributaria analizando mensualmente las declaraciones del IVA de las ventas de las grandes empresas no financieras y las retenciones del IRPF de los/as trabajadores/as de estas compañías.
- ② **Encuesta de Población Activa (EPA).** Proporciona información de ocupados, activos y desempleados.
- ③ **Encuesta de Coyuntura Laboral del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.** Mide la evolución de los índices de paro en los sectores de ocupación básicos (agricultura, industria, construcción y servicios).

④ **Servicio Público de Empleo.** Ofrece información sobre tendencias del mercado de trabajo, estudios prospectivos sectoriales, perfiles de la oferta de empleo, etc.

⑤ **Agrupaciones empresariales, escuelas de negocio, cámaras de comercio.** Ej.: Estudios de Adecco, Revista Tendencias de Randstad, Informe Infoempleo, Boletín Económico del Banco de España, Documentos de Economía de la Caixa, BBVA Research, etc.

## EMPRESAS PRIORITARIAS PARA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN

En resumen podemos decir que:

- En función de su tamaño serán las pymes, por ser el pilar fundamental de la economía, tanto por el número de empresas, como por su importancia productiva relativa.
- En cuanto a sector de actividad, serán las que desarrollan actividad terciaria, por su importancia en la generación de empleo.

### 2.3. Las fuentes de información.

Cuando tenemos claro a qué sectores de actividad dirigimos, necesitaremos datos que nos faciliten el contacto lo más directo posible con la empresa

① **Red de contactos personales del propio equipo.** Constituye una importante fuente de información, pero también es en muchos casos la más difícil de conseguir. Un ejemplo de ello pueden ser los/as propios/as participantes del Programa: donde han trabajado o donde han llevado la candidatura, puede ser una fuente privilegiada de información para posteriormente concertar una entrevista con la empresa y poder colaborar en selecciones futuras.

② **Publicaciones especializadas del sector.** Ejemplos de algunas de ellas:

<b>Alimarket</b>	Información económica sectorial	<a href="http://www.alimarket.es/home">http://www.alimarket.es/home</a>
<b>Manutención y almacenaje</b>	Revista de logística	<a href="http://www.manutencionyalmacenaje.com/">http://www.manutencionyalmacenaje.com/</a>
<b>Alimarket</b>	Información de empresas de logística	<a href="http://www.mecalux.es/navigation/grupomecalux/Logismarket.do">http://www.mecalux.es/navigation/grupomecalux/Logismarket.do</a>
<b>Transporte3</b>	Empresas de transporte de mercancías	<a href="http://www.transporte3.com/">http://www.transporte3.com/</a>
<b>Distribución Actualidad</b>	Tendencias y mercados	<a href="http://www.distribucionactualidad.com/">http://www.distribucionactualidad.com/</a>

③ **Publicaciones de RSC o RR.HH:** Capital Humano, Executive Excellence, Consejeros, Corresponsables, Ejecutivos.com, Compromiso RSE, etc., y los anuarios que publican con los contactos más relevantes.

④ **“Perfil del contratante” de las Administraciones Públicas.** Es una fuente más de información sobre las empresas que licitan y formalizan un contrato con la Administración Pública local, autonómica o estatal, a las cuales nos podemos dirigir para ofrecer nuestros servicios o enviar candidatos/as. (Ej: <https://contrataciondelestado.es>).

⑤ **Ferias y congresos.** Conocer el calendario de ferias de nuestra comunidad y los puntos de encuentro de profesionales puede ser de gran utilidad para realizar un primer contacto y recabar tarjetas de presentación.

⑥ **Foros y redes de RR.HH, RSC, etc.** Es el caso de Forética: asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España, Foro de Recursos Humanos, etc.

#### ⑦ **Medios sociales 2.0:**

Según el estudio de la Fundación BBVA, Observatorio sobre el uso de las redes Sociales de las Pymes españolas, de 2013:

- El 55,3% de las pymes españolas usa redes sociales de manera profesional.
- Las ramas de actividad del sector servicios concentran la mayoría de estas empresas.
- Un 74% de las compañías considera que este es un medio en alza.

En general, para utilizar eficientemente estos medios es necesario que contemos con una estrategia de marca de entidad, marca del Programa o marca propia como “profesional”, o todas ellas integradas. Esto es, porque dichas herramientas, nos son útiles como fuentes de información, pero también nos exponen a un público específico (si la cuenta la configuramos como privada) o general (si la configuramos como pública), desde el momento que las utilizamos como vía de comunicación con otros. Profundizaremos más sobre este tema en el siguiente apartado.

Estar visible en las redes sociales implica que previamente hemos tenido que reflexionar sobre cómo queremos mostrarnos a los demás en nuestra faceta profesional y no personal. Es necesario pues, que acordemos con la entidad y la coordinación del Programa la estrategia de difusión a través de estas vías, al igual que lo hacemos con medios impresos de difusión del Programa.

Veremos brevemente un resumen de las principales redes sociales:

- **Facebook.** Comienza en febrero de 2004, y actualmente es la red más utilizada por las pymes, con un 41,5%. Y de aquellas que no la utilizan todavía, un 85% de las empresas que piensan entrar en redes, comenzará por Facebook (Fundación Banesto, 2013).
- **Twitter.** Es la Red Social de microblogging basada en el envío de mensajes cortos de 140 caracteres como máximo. Lleva en activo desde marzo de 2006 y cuenta ya con más de 500 millones de usuarios/as.  
Las empresas, y sus diferentes departamentos (no sólo community manager) utilizan estos medios para darse a conocer a su público objetivo, pero también para difundir ofertas de empleo y como fuentes de información de otras organizaciones y profesionales.

- **LinkedIn.** Creada en mayo de 2003, ha tenido un crecimiento muy importante como red profesional, con más de dos millones de usuarios/as en España, y 200 millones en todo el mundo.

Esta red es especialmente importante en nuestro caso porque nos permite contactar directa o indirectamente con profesionales en activo de las empresas que nos interesan, así como participar en grupos de sectores profesionales específicos. Los grupos más numerosos son de Recursos Humanos, Marketing y Management.

⑧ **Asociaciones o agrupaciones empresariales.** Este tipo de organizaciones nos pueden proporcionar información no sólo del propio sector, sino también de sus asociados. Por ejemplo, ASEMPELO: Asociación de Agencias Privadas de Empleo (<http://www.asempleo.com/>), FEDETT Federación de empresas de trabajo temporal (<http://www.fedett.com/>), ASPEL: Asociación Profesional de Empresas de Limpieza, (<http://www.aspel.es/>), etc.

#### FUENTES DE INFORMACIÓN PARA CONTACTAR CON EMPRESAS Y DAR A CONOCER EL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN DE NUESTRO PROGRAMA

<b>Contactos personales</b>	El “boca a boca” como una de las mejores fuentes de información.
<b>Publicaciones especializadas del sector y de RSC o RR.HH.</b>	Información sobre economía y tendencias del mercado, además de empresas por sectores.
<b>“Perfil del contratante” de las Administraciones Públicas.</b>	Empresas que licitan y firman contratos con la Administración Pública.
<b>Ferias, congresos, foros y redes de RR.HH., RSC,...</b>	Puntos de encuentro para hacer contactos profesionales.
<b>Medios sociales 2.0</b>	Información sobre empresas, para darnos a conocer y realizar contactos profesionales.

### 3. Presentación del Servicio de Intermediación a las empresas: técnicas y herramientas.

Una vez que hemos realizado la labor de prospección empresarial, debemos saber a quién dirigirnos y disponer de recursos y soportes adecuados para presentarnos. En este sentido, haremos especial hincapié en los formatos electrónicos, ya que son los que utilizan con mayor asiduidad la mayoría de las empresas y resultan ser para nosotros los más “eficientes” (menor coste y posibilidad de envío inmediato).

#### 3.1. A quién dirigirnos.

Dentro de las empresas con cierto volumen de personal, tenemos que conocer a qué departamentos o puestos dirigirnos. Nos encontraremos con diferencias sustanciales en función de la estrategia de la empresa o dónde se concentra la carga de trabajo.



### ① Departamentos de comunicación interna y/o institucional.

Son departamentos vistos como un socio estratégico del resto de áreas de la organización. Factor esencial para una imagen positiva de la empresa. La colaboración con programas sociales puede suponer, para los/as profesionales de la comunicación, una oportunidad de trasladar a la sociedad su contribución a la mejora y sostenimiento de la misma.

En la interlocución con este departamento, las “contraprestaciones” deben estar especialmente alineadas con el plan estratégico y/o plan de comunicación y traducirse en eventos, indicadores o herramientas de comunicación (difusión de la colaboración por medios sociales, actos públicos de reconocimiento, etc.).

### ② Departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Cada vez más, las empresas son conscientes del valor que genera la acción social. En el estudio realizado por PWC, *La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa*, concluyen que: “El 35% de los consumidores encuestados afirma haber castigado alguna vez a una empresa si ha tenido conocimiento de que realizaba prácticas que han considerado no responsables, aunque sólo el 4% de los encuestados afirma hacerlo *siempre/a menudo*”.

Este departamento puede estar integrado dentro de otras áreas como la de RR.HH o Comunicación (en el 50% de los casos), o puede tener suficiente peso en la organización para tener su propio equipo de trabajo.

Por lo general, suelen ser departamentos reducidos de menos de tres personas (60% de los casos), que normalmente proceden de otros departamentos de la empresa como RR.HH, Comunicación, Marketing o Calidad.

Las personas responsables de esta área desempeñan funciones relativas a: medio ambiente, acción social, recursos humanos, inversión social, gobierno corporativo, reputación, relaciones con la comunidad, etc.

Con este departamento tendremos que cuidar la presentación de la colaboración con un discurso en el que planteemos proyectos a medio plazo, elaborados y traducidos en resultados en la línea de la estrategia de reputación de la empresa. Para ello podemos estudiar sus memorias de RSC y/o apartados de la Web corporativa donde reflejen sus resultados en la sociedad. Esto nos ayudará a realizar una presentación enfocada a sus necesidades. Por ejemplo, un proyecto de voluntariado corporativo enfocado a la actividad de gestión de colocación de participantes del Programa.

### ③ Departamentos de RR.HH. o Gestión y Desarrollo de Personas.

Las funciones básicas de los recursos humanos incluyen el reclutamiento, la contratación y la capacitación de los/as empleados/as, entre otras muchas funciones.

Este es el departamento con el que habitualmente contactamos y con el cual nos puede resultar más accesible la comunicación, porque la contraprestación de la colaboración es clara y tangible: ayudarle a reclutar y seleccionar personal para sus puestos vacantes, asesorarle de las ayudas a la contratación, etc.

Estos departamentos, además, nos son útiles para recabar información sobre el mercado laboral de su sector, contactos con profesionales de RR.HH. de otras empresas, para orientar a las personas participantes del Programa sobre su perfil ocupacional, etc.

La dificultad con la que nos podemos encontrar es que la función de reclutamiento la tengan externalizada, sobre todo para los puestos de baja cualificación. Estos servicios de outsourcing o consultoras, además, pueden no dar continuidad a las colaboraciones que se daban anteriormente a esta circunstancia.

### ④ Gerente o Encargado/a.

En el caso de las pequeñas empresas será el/la Gerente o Encargado/a nuestro referente.

La disponibilidad de esta persona puede ser complicada ya que no dispone de apoyos técnicos suficientes para realizar la función de coordinación o gestión del equipo humano de la empresa. Sin embargo, si logramos captar su interés e implicación, los resultados se mantendrán y crecerán en el tiempo. La toma de decisiones radica en su persona y no en figuras intermedias.

En estos casos, el personal administrativo o de recepción, será una pieza clave de acceso a dicho cargo en la empresa.

## 3.2. Soportes de difusión.

Se trata de emplear documentos de presentación especialmente diseñados para interesar e incitar a la acción.

Los materiales de difusión empleados para presentar los programas de inserción sociolaboral son múltiples: dípticos, vídeos o CD's ilustrativos, informes de actividad, cartas personalizadas o carteles. Veamos algunos con más detenimiento:

### 3.2.1. El Folleto.

Es el formato impreso de mayor tradición y puede resultar un apoyo a nuestra presentación en el momento de realizar la visita a la empresa.

Algunas de las características recomendables para el diseño de este tipo de material empleado en la presentación del Programa ya sea en formato de papel o electrónico, son las siguientes:

## CARACTERÍSTICAS

- El documento estará diseñado de manera que capte la atención de la persona encargada de selección sobre las cuestiones clave, tanto con el texto como con las imágenes.
- El texto debe hacer referencia a las necesidades de las empresas que nuestro servicio de intermediación puede satisfacer (gratuidad, calidad, reputación social, rapidez, etc.).
- Los mensajes que se quieran transmitir deben expresarse de forma escueta y directa, en párrafos cortos, de manera que el mensaje llegue de forma clara y mueva a la acción.
- No utilizaremos mensajes que puedan generar expectativas falsas (ej.: “tendrá el/la candidata/a ideal en 24 horas”), que nos vincule a compromisos que no podamos cumplir.
- Los logotipos de las instituciones financiadoras se sitúan en las zonas de mayor visibilidad en función de su importancia (la zona superior izquierda suele ser el primer lugar donde presta atención el/la observador/a).
- El documento contendrá la información necesaria para poder movilizar al empresario/a a la acción. Esto es, dispondrá de los datos de contacto: teléfono, dirección, persona de referencia, horario de atención, etc. Incluso, se puede adjuntar una ficha de gestión de ofertas de empleo para que pueda remitirla directamente a nuestro Programa.
- El soporte de difusión será de fácil manejo, de un tamaño apropiado que permita su lectura y su conservación.

El folleto puede tener también una versión electrónica en un documento PDF de fácil consulta y distribución mediante el envío por correo electrónico.

Tanto en formato electrónico como en papel, el folleto puede ir acompañado de una carta, o, en el cuerpo del mensaje del correo electrónico, podemos personalizar convenientemente el texto hacia quién nos dirigimos.

## VENTAJAS

- Ampliar difusión, ya que llega fácilmente a cuantas empresas deseemos enviárselo.
- El coste es relativamente bajo.
- Se puede adaptar fácilmente a cualquier tipo de empresa.

## INCONVENIENTES

- El impacto suele ser bajo (muchos envíos y poca respuesta en proporción. Resultado que sucede en general en los mailings masivos de información).
- El ámbito empresarial suele estar saturado de este tipo de documentación y se elimina o extravía con facilidad.

## RECOMENDACIONES

Podemos hacer uso del mensaje del correo electrónico o de una carta que lo acompañe:

- En el primer párrafo conviene que se destaque el beneficio más significativo del servicio para la empresa.
- Es aconsejable utilizar un tipo de letra agradable y suficientemente grande para que facilite la lectura, con negrita que resalte lo que se quiera destacar, para que el/la lector/a reciba el mensaje rápidamente, sin necesidad incluso de leer toda la carta.
- Se deben evitar frases hechas y generalistas, para no caer en tópicos.

En cuanto a la extensión, conviene que no sobrepase la cara de un folio.

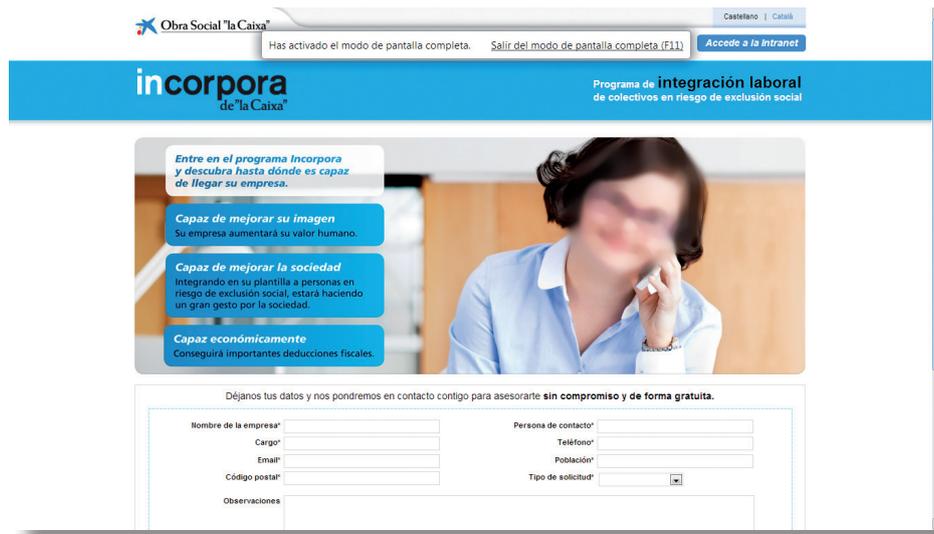
- Se deben evitar palabras con sentido peyorativo, las que tengan sentido negativo, las excesivamente cultas o vulgares y las que tengan un significado ambiguo.
- Al final, conviene resumir y repetir el beneficio principal.
- Firmar el documento al final, al tratarse de una carta o correo.
- Utilizar en su versión electrónica el formato PDF, ya que asegura que el diseño y contenidos no se modifiquen o alteren en función de las personas destinatarias.



## Ver Anexo 2 ► 2: Carta de presentación del Servicio de Intermediación del Programa

### 3.2.2. La Página Web.

Es el medio más eficiente de dar a conocer el servicio de intermediación del Programa porque permite integrar: información del servicio, imagen social del Programa, la imagen institucional y, a la vez, ser el medio de contacto con los/as profesionales para realizar consultas o solicitar candidatos/as (correo electrónico, formulario, etc.).



Fuente: Página Web del programa Incorpora de la Obra Social la Caixa, para dar servicio a las empresas.

#### VENTAJAS

- Otorga transparencia y confianza en el servicio de intermediación que ofrecemos, ya que nuestro/a interlocutor/a puede comprobar quiénes somos, quién nos financia, quiénes son nuestros grupos de interés, qué otras empresas o instituciones colaboran con nosotros, etc.
- La inmediatez de la información. Dispone de la información del servicio, y puede ofrecer también un medio de contacto inmediato, si no se dispone del material impreso o éste se extravía.
- La actualización de la información. La Web nos permite mantener actualizada la información del programa y la forma de colaboración de las empresas, sin el coste que supone elaborar el folleto y su impresión en grandes volúmenes.
- La reputación social como contraposición. Visualizar el impacto social que tienen otras empresas colaboradoras al figurar en nuestra Web.
- La viralidad de la página se puede incrementar integrando medios sociales 2.0 (Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube), lo que aumenta la reputación social de nuestras empresas colaboradoras.

#### INCONVENIENTES

- Es necesario tener previamente definida una política de relaciones con empresas para que ésta sea coherente con la información que aparece en la Web.
- No siempre es conveniente que la empresa disponga de toda la información del Programa para evitar juicios de valor que pueda afectar a la participación de nuestros/as candidatos/as en sus procesos de selección.
- La página Web debe estar actualizada desde el momento que se difunde como medio de contacto o información sobre el Programa. Por lo que, si no podemos garantizar su actualización, es preferible no utilizarla como soporte de difusión.
- Las pequeñas empresas todavía no utilizan este medio de contacto de manera habitual en todos los sectores, por lo que es un medio que nos puede servir con un tipo de empresas pero no con otras.

## RECOMENDACIONES

- La información que vaya a figurar en el Web (datos, imágenes, enlaces) se debe analizar desde el punto de vista de la empresa a la que nos dirigimos habitualmente y asegurar que guarde consonancia con nuestra política de relaciones con empresas.
- Siempre que sea posible, integrar datos de contacto y enlace directo a medios como el correo electrónico y/o formulario de consulta.
- Actualizar periódicamente la Web, así como las colaboraciones y logros alcanzados.
- De cara a incrementar el impacto en la reputación social de la empresa colaboradora, integrar medios sociales 2.0 para aumentar el tráfico a la Web, su viralidad, y en definitiva, alcanzar a nuestros grupos de interés.



Fuente: Página Web de la Fundación Empresa y Sociedad.  
En ella se integra: Twitter, YouTube, etc.

### 3.3. Medios de contacto con la empresa.

En este apartado entraremos en los medios fundamentales de contacto y, además, veremos para qué y en qué momento nos van a resultar más útiles.

#### 3.3.1. El contacto telefónico.

El teléfono es un canal de comunicación fundamental a la hora de detectar potenciales empresas colaboradoras y para mantener una relación activa posteriormente.

Comencemos por donde comencemos (correo electrónico, contacto por LinkedIn, visita, contacto en una feria), la conversación telefónica es esencial en el inicio y en el mantenimiento de la relación con las empresas colaboradoras.

En nuestro Programa podemos tratar con dos tipos de llamadas: las que se reciben y las que emitimos desde él. Vamos a centrarnos en aquellas que realizamos para contactar por primera vez con la empresa.

Constituyen el servicio de telemarketing, propiamente dicho, a través de la emisión de llamadas con el objetivo de “vender” el servicio, concertar entrevistas, hacer prospección del mercado, actualizar la base de datos o conseguir ofertas de empleo, entre otras cosas.

Las llamadas de presentación del Programa a las empresas tienen un mayor grado de dificultad, ya que desconocemos en qué contexto se encuentra el/la empresario/a cuando recibe la llamada, y si tendrá en ese momento disponibilidad para atendernos y percibir la información como interesante para su empresa a corto, medio o largo plazo.

A través de la llamada telefónica a la empresa podemos cumplir varios objetivos:

OBJETIVOS  
LLAMADA TELEFÓNICA

- Conseguir datos de contacto de la persona responsable de personal, RR.HH. o RSC, para enviar posteriormente información personalizada.
- Poder enviar candidatos/as en ese mismo momento si tiene una necesidad inmediata de cubrir un puesto, o llamamos para una oferta publicada en algún medio.
- Presentar brevemente el servicio de intermediación del Programa para concertar una entrevista personal.
- Conocer las necesidades de la empresa y su situación actual, para poder ofrecerle posibilidades de colaboración posteriormente.

Aquí nos vamos a centrar en las llamadas realizadas para presentar el Programa o el servicio de intermediación laboral.

### PASOS A SEGUIR (Ponte, 2006):

#### Paso 1 ► PRESENTACIÓN

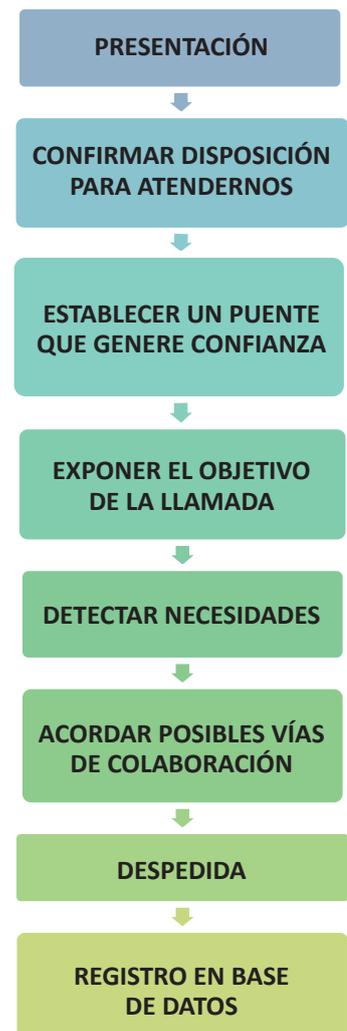
El Primer paso a dar será identificarnos ante nuestro/a interlocutor/a. Cómo nos presentemos determinará la atención que nos presten. Por ejemplo, no es lo mismo decir “Soy Feli” que “Soy Felisa Martín”, ó “Soy Feli, tutora de empleo del Programa SAL” que “Felisa Coordinadora del Programa SAL”.

Ej.: “Buenos días. Soy... de...”, “¿Podría hablar con .... ..?”.

Tras la presentación, pueden darse varias situaciones que debemos ir resolviendo hasta alcanzar nuestro objetivo:

**a)** Si nos atiende la persona de recepción y no nos puede poner en contacto, preguntaremos cuándo es el mejor momento para contactar con él/ella. Volveremos a llamar, no sin antes averiguar el nombre de la persona que nos atendió y que nos puede servir de referencia dentro de la empresa.

**b)** Si nos atiende directamente nuestra persona de referencia, o logramos que le deriven la llamada, pasamos al siguiente punto y avanzamos en el logro de nuestro objetivo.



## Paso 2 ► CONFIRMAR SU DISPOSICIÓN PARA ATENDERNOS

Es muy importante averiguar el nivel de escucha activa del que dispone nuestro/a interlocutor/a en el momento de producirse la llamada. Si detectamos que es un mal momento (está en una reunión, tiene que salir, etc.), será mejor buscar otro momento y no forzar la situación.



## Paso 3 ► ESTABLECER UN PUENTE QUE GENERE CONFIANZA

Podemos hacer referencia a la persona que nos haya facilitado su contacto, o cómo le hemos conocido:

Ej.: participa en un grupo de linkedIn en el cual también participamos, le hemos escuchado en una ponencia, nos ha informado un comercio de la zona o un/a vecino/a.

También podemos incidir en lo que conocemos de su empresa:

Ej.: hemos visto que se la ha adjudicado un concurso público o que van a abrir una nueva tienda.

Además, informamos sobre el porqué nos hemos dirigido a su empresa precisamente para presentar nuestro Programa y/o servicio de intermediación:

Ej.: conocemos su política de RSC, etc.

Ej.: *“Conozco su empresa a través de...” “Le llamo del servicio de intermediación laboral del Programa SAL”.*

## Paso 4 ► EXPONER EL OBJETIVO DE LA LLAMADA

Exponemos brevemente, en una o dos frases, el motivo de nuestra llamada:

Ej.: *“Quería darle a conocer nuestro servicio gratuito de selección de personal,... disponemos de trabajadores/as que se ajustan al perfil de su empresa...”.*

## Paso 5 ► DETECTAR NECESIDADES

Antes de profundizar en nuestra exposición, es imprescindible escuchar al empresario/a. Para ello, deberemos formular una serie de preguntas que nos permitan sondear sus necesidades.

Ej.: “¿Qué necesidades de personal tiene normalmente?”, “¿En qué época del año?”, etc.

Es importante no empezar realizando preguntas que nos lleven a una negación:

Ej.: “¿Tiene necesidades de personal en estos momentos?”

## Paso 6 ► ACORDAR POSIBLES VÍAS DE COLABORACIÓN

Para que la llamada no se alargue en exceso, le proponemos el envío de documentación por correo electrónico con la información de nuestro Programa, a no ser que la necesidad de personal sea inmediata. Y, si lo vemos conveniente, podemos solicitar una entrevista.

## Paso 7 ► DESPEDIDA

Resumir el acuerdo, concertar el próximo contacto y agradecer su atención.

## Paso 8 ► REGISTRO EN BASE DE DATOS

Al finalizar la llamada es necesario actualizar en la base de datos que tengamos diseñada al efecto, los datos de contacto, el resultado de la llamada y cuándo volver a contactar: cómo nos ha conocido, si hemos llamado nosotros, fecha de primer contacto, cita del siguiente contacto, necesidades de personal, sector al que pertenece, ubicación, persona de contacto, etc.

### RECOMENDACIONES

- El tono de voz varía en función de la postura que adopta nuestra boca, por lo que es aconsejable sonreír mientras hablamos por teléfono, nuestra voz se percibirá más enérgica y amistosa y se transmitirá a nuestro/a interlocutor/a.
- Cuidar lo que se dice (estilo de lenguaje, vocabulario) y cómo se dice (tono de voz, vocalización), para lograr que se transmita persuasión, calor, cercanía o entusiasmo, así como la escucha activa, para lograr que la otra persona se sienta atendida, entendida y escuchada.
- Contar con un argumentario presente en el momento de hacer la llamada, sobre todo en las primeras ocasiones, para presentar la información más importante del servicio de manera ordenada y que de la posibilidad de ir resolviendo las dudas, objeciones y preguntas que puedan surgir.



### Ver Anexo 2 ► 3: Argumentario

La actualización del argumentario y su comunicación al resto del equipo del programa es importante para poder aprender de los errores y de los éxitos.

- Las primeras palabras se oyen pero no se escuchan. Cuando hablamos por teléfono tendemos a acelerarnos en nuestra presentación, sobre todo cuanto más entrenamiento tenemos, por lo que debemos intentar ir despacio al principio para que se entienda correctamente la información, o volver a repetir los datos claves al final de la conversación para asegurar su recepción por parte de nuestro interlocutor/a.
- Procurar no dejar mensajes. Es preferible volver a llamar nosotros.
- Cerrar la conversación de forma positiva, mostrando entusiasmo por el compromiso alcanzado.
- Programar y preparar las llamadas. Es prioritario disponer de un espacio temporal y espacial tranquilo para llevar a cabo esta tarea, en el cual no se nos interrumpa ni estemos realizando otras tareas.
- Ser flexibles en la duración de la llamada. Debe ajustarse en función del interés y la disponibilidad de nuestro/a interlocutor/a.
- Procurar no dejar ninguna llamada recibida sin aportar una solución a nuestro/a interlocutor/a, aunque nos lleve a derivarle a otro programa o servicio de intermediación.
- Combinar esta estrategia de telemarketing con otras como mailing personalizados mediante el correo electrónico, o LinkedIn, para obtener un mayor impacto.

## POSIBLES OBJECIONES QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA LLAMADA Y CÓMO RESOLVERLAS

A continuación se presenta el desarrollo de una llamada a una empresa para presentar el Programa. Después, una lista de posibles objeciones que podemos encontrarnos en este primer contacto y la manera de resolverlas:

OBJECIONES	SOLUCIONES
“No me interesa”	“Me gustaría presentarle el servicio de preselección de candidatos/as que ofrecemos, personal cualificado de forma rápida; puede que ahora no tenga ninguna vacante que cubrir, pero desearía que conservara la información por si la necesita en algún momento. Se la puedo enviar ¿por fax o por e-mail?” No decir: “¿Quiere que se la envíe?”, porque nos arriesgamos a recibir un no por respuesta y perder la oportunidad de avanzar en el contacto.
“No tengo tiempo, estoy muy ocupado/a”	“Precisamente por eso le llamo, dígame cuándo podría volver a llamarle para hablar tranquilamente, no hay ningún problema, yo vuelvo a ponerme en contacto”.
“Lo pienso”	“Por supuesto. Puede ponerse en contacto conmigo en el momento que necesite cubrir algún puesto o enviar directamente la ficha de oferta que le he remitido para que podamos empezar a buscar candidatos/as para el puesto”. O: “¿Desea que le llame dentro de una semana, un mes, y volvemos a hablar?”.
“Ya me están llegando candidatos/as por otras vías...”	“Es un recurso más para contar con candidatos/as para sus procesos de selección. Conviene disponer de cuantas más opciones mejor, conocerlas todas, comparar y elegir la que más se adapte a sus necesidades. Piense que es un servicio rápido, personalizado, eficaz y gratuito. Quizá el Programa le aporte alguna ventaja más respecto a los recursos que ya utiliza”.
Desarrollo de acciones de mentoring con empresas.	Motivación de los/las trabajadores/as, indicador de acción social de su RSC, mejora de su reputación entre el conjunto de clientes.
“Envíeme la información y lo valoro...”	“Por supuesto, se la envío ¿Cómo quiere que la envíe? Con esta información tendrá una idea general de en qué consiste el servicio de intermediación y puede ponerse en contacto conmigo si tiene cualquier duda.”
“Esto ¿cuánto costaría, cuánto tardaría en enviar candidatos/as?”	“Es un servicio gratuito. Nos ajustamos a sus necesidades. Nos ponemos con ello y en cuanto nos indique el perfil de la persona que está buscando, se los remitimos inmediatamente”.

### 3.3.2. El contacto por medios sociales 2.0: La red profesional LinkedIn.

El contacto por medios sociales 2.0, como ya hemos visto, tiende a incrementarse entre la población en general y en las empresas. Es por ello que no podemos obviar su mención y estudio en este manual, independientemente de que posteriormente en cada región donde se implemente el Programa, estos medios estén en mayor o menor uso.

Entraremos especialmente a analizar la red profesional más utilizada en España por: directivos, responsables de recursos humanos, técnicos de RR.HH, responsables de RSC, técnicos de comunicación y marketing, etc., para el reclutamiento del personal.

En los apartados anteriores se ha visto esta red como fuente de información sobre sectores profesionales y empresas. Ahora nos detendremos en cómo establecer contacto con profesionales de empresas que sean de interés para nuestro Programa mediante el uso de LinkedIn.

**PASOS A SEGUIR:**

**Paso 1 ► CREAR NUESTRO PERFIL DE USUARIO/A**

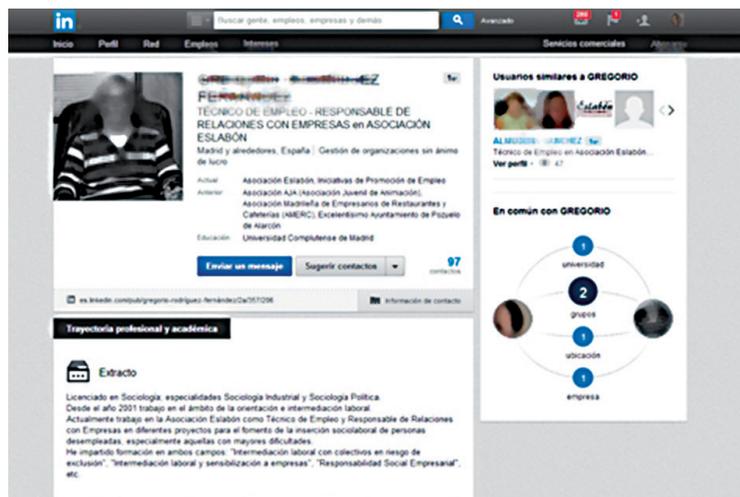
En primer lugar, si todavía no estamos, debemos darnos de alta como usuario/a, y por otro lado, también podemos dar de alta al Programa o a nuestra entidad.

Para solicitar contacto con otros/as profesionales, así como participar en los grupos, es recomendable que nos demos de alta como profesional y no como entidad, ya que en muchos casos pueden no aceptar nuestro contacto si no somos persona física.

**Paso 2 ► CUIDAR NUESTRA IMAGEN COMO PROFESIONAL**

Si hemos creado este perfil para contactar con profesionales de otras empresas, es necesario que éste sea acorde con el objetivo. Esto es, destacaremos nuestra faceta en RR.HH.: reclutamiento, selección de personal, relaciones con empresas, RSC, organización de premios o desayunos con empresas, etc.; cuidaremos aspectos de imagen como la foto que se agrega; el perfil tiene que estar completo y trabajado, y tendremos asociada la página Web de la entidad donde trabajamos. Si el perfil que ofrecemos es serio y profesional será más fácil que las personas a las que solicitemos contacto nos respondan positivamente. Por ejemplo, no podemos entrar en esta red con desconfianza, utilizando siglas, no incorporando la foto, o dejando la explicación del perfil en la mínima expresión.

Si además podemos ir añadiendo recomendaciones de compañeros/as de trabajo, otras empresas, coordinadores/as, por ejemplo, nuestro perfil será de “eminencia”.



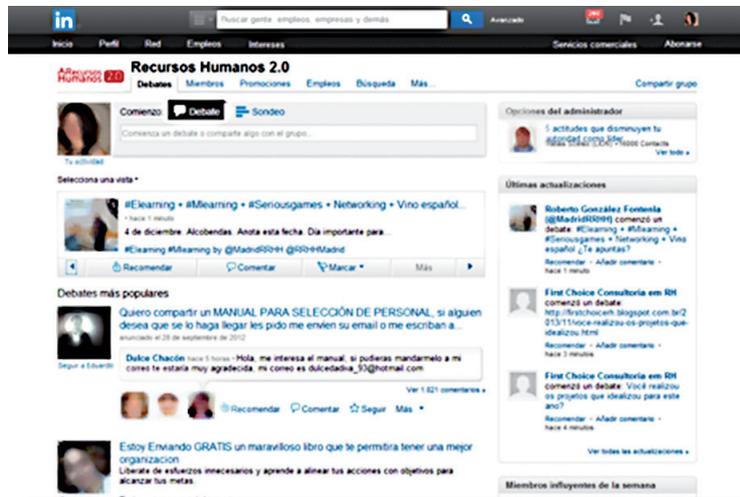
Fuente: perfil del Responsable de Relaciones con Empresas de la Asociación Eslabón.

**Paso 3 ► PARTICIPAR EN GRUPOS**

Una forma de darnos a conocer y de identificar a profesionales de las empresas es participando activamente en los grupos que nos ofrece esta red. Debemos seleccionar aquellos que nos interesan y solicitar ser admitidos/as en ellos. Los hay de RR.HH., de RSC, de empresas concretas, etc. De esta

manera podremos conversar en abierto con profesionales del grupo y, además, poder conectar con ellos/as a nivel privado, presentándonos como compañeros/as del mismo grupo.

Una vez que tengas experiencia en la participación en grupos, puedes plantearte crear uno y moderarlo. Para ello debes aportar contenidos y debates nuevos a los grupos que ya existen, vinculándolo a un tema de interés para las empresas o profesionales que interesan para el Programa.



Fuente: Imagen de grupo de LinkedIn: Recursos Humanos 2.0

#### Paso 4 ► BUSCAR LAS PÁGINAS DE EMPRESAS

Las empresas pueden estar presentes en esta red social y también sus trabajadores/as. Puedes seguir a las empresas con las que posteriormente te gustaría contactar y obtener datos de contacto del personal de RR.HH., conocer su perfil profesional o estar informado/a de sus actualizaciones.



Fuente: Imagen de LinkedIn: perfil de la empresa Carrefour.

#### Paso 5 ► CONSTRUIR UNA RED DE CONTACTOS CON LAS EMPRESAS QUE YA COLABORAN

Invita a los/as profesionales de las empresas colaboradoras que ya participan en el Programa a estar conectados/as contigo. Esto te permitirá, entre otras cosas, enriquecer tu perfil de cara a que lo visualicen otros/as profesionales de empresas, mantener relaciones profesionales con ellos/as, estar informado/a de sus actualizaciones, conocer si cambian de trabajo y cuál es su nueva empresa y, muy importante, tener acceso a su red de contactos.

## Paso 6 ► ACTUALIZAR TU PERFIL

La newsletter de LinkedIn, “Actualizaciones de la red de LinkedIn”, se envía periódicamente a sus usuarios/as, por lo que ayudará a que seas reconocido/a y a refrescar la memoria de tus contactos. Para ello, puedes añadir enlaces y noticias de tu sector o de los sectores estratégicos para contactar con empresas, demostrando que estas actualizado/a y que realmente estás volcado/a en lo que haces.

### 3.3.3. La visita a la empresa.

La visita es una técnica que potencia el éxito, tanto en la captación como en la fidelización de empresas, facilitando el conocimiento de las partes y la resolución de inquietudes o posibles objeciones a la colaboración. Veamos cuáles son los objetivos principales que nos planteamos con esta actividad:

#### OBJETIVOS DE LA VISITA A EMPRESAS

- Establecer una relación de confianza con la empresa.
- Conocer las necesidades de la empresa colaboradora: periodos de mayor contratación, tipos de puestos demandados, vías de reclutamiento que utiliza, dificultades en la contratación de trabajadores/as, etc.
- Exponer los objetivos, procedimientos y características de nuestro servicio de intermediación, así como del perfil general de participantes en el Programa.
- Resolver las posibles objeciones o inquietudes detectadas en nuestro interlocutor o interlocutora que podrían obstaculizar la relación.
- Acordar vías de colaboración que beneficien a la empresa y al Programa.
- Implicar al/la profesional de la empresa en los fines sociales que persigue el Programa y reseñar cómo podría repercutir en la reputación social de la organización.
- Dar a conocer buenas prácticas de otras empresas colaboradoras en este sentido.
- Solicitar contactos de otros/as profesionales o empresas que podrían estar interesadas.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► PREPARACIÓN

Antes de acudir a la empresa es necesario:

- Tener claros los objetivos a alcanzar.
- Conocer a nuestro/a interlocutor/a y sus posibles necesidades. Estudiar la información de la página Web, LinkedIn, memorias, otras colaboraciones que hayamos tenido con la empresa, etc.
- Preparar una lista con las posibles preguntas y objeciones que pueden surgir y la posible argumentación a las mismas.



Ver Anexo 2 ► 3: Argumentario



Las objeciones las podemos responder de varias maneras:

**a)** Clarificando la información.

Ej.: “Me parece que no me he explicado bien. Nosotros realizamos la selección y sólo le remitimos personas con el perfil que nos indique...”.

**b)** Reconociendo los sentimientos del/la interlocutor/a y no negándolos.

Ej.: “Entiendo lo que dice. Sin embargo, nosotros resolvemos esto de la siguiente manera...”.

**c)** Ayudándonos de ejemplos reales.

Ej.: “Trabajamos con empresas de su sector como (nombre de empresas), y normalmente procedemos de la siguiente manera:... Los resultados son...”

- Tener la documentación preparada y personalizada para entregar a la empresa. Solo la imprescindible. “Empapelar” a la persona que nos recibe con documentación genérica no nos ayudará en la relación.
- La imagen personal también influye en el mensaje que tratamos de transmitir al cliente. Se recomienda utilizar una vestimenta formal con colores neutros.

## Paso 2 ► PRESENTACIÓN DEL/LA PROFESIONAL DEL PROGRAMA

Antes de iniciar nuestra presentación es necesario generar un buen clima a través de una conversación intrascendente. No es necesario dejar la tarjeta en este momento, podemos hacerlo tranquilamente para cerrar la visita.

Por ejemplo: *“Buenos días, Soy Felisa García de... Gracias por recibirme. Me ha resultado difícil conseguir aparcamiento, se ve que hay mucha actividad por esta zona...”*.

## Paso 3 ► DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LA EMPRESA

Una vez que se ha generado el clima adecuado, es el momento de realizar preguntas que nos permitan conocer sus necesidades de personal y su manera de cubrirlas. Es importante en este punto demostrar que nos hemos molestado en conocer a la empresa, si ésta dispone de Web corporativa o herramienta similar.

En esta etapa nos será de utilidad:

- Utilizar preguntas abiertas, es decir, que no conduzcan a respuesta de una sola palabra, si no que contribuyan a que nuestro/a interlocutor/a se extienda en la respuesta. Podemos dejar las preguntas cerradas para dudas o aclaraciones puntuales.
- Emplear sustantivos en plural.  
Por ejemplo: “¿Qué criterios tiene en cuenta a la hora de seleccionar al personal de su empresa?”.
- Enlazar las respuestas del/la cliente con preguntas o reflexiones, para corroborar si hemos comprendido la información que nos ha transmitido.  
Por ejemplo: “Si le he comprendido bien...”, “En resumen...”.
- Limitar el tiempo de recogida de información para poder presentar el servicio de intermediación de manera desahogada.

#### Paso 4 ► PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA Y PROPUESTAS DE COLABORACIÓN

Una vez hemos recogido la información acerca de las necesidades de la empresa y la persona de contacto, es el momento de aportar soluciones y propuestas de trabajo conjuntas. Durante nuestra exposición, podemos ayudarnos de material escrito como informes, dípticos y/o presentación electrónica.

Por último, resaltar nuestras premisas de trabajo: “A las empresas que trabajan con nosotros/as, únicamente les pedimos su compromiso a la hora de reportarnos información acerca del resultado de la selección”, o, “Realizamos un seguimiento durante el periodo de adaptación al puesto de trabajo para verificar que todo va bien”.

Tendremos en cuenta que las preguntas o dudas pertinentes se pueden dar al final de nuestra intervención, pero también durante la misma.

#### Paso 5 ► OBTENER UN COMPROMISO DE COLABORACIÓN

Durante esta etapa se formularán preguntas que lleven a una relación de trabajo conjunta: “¿Le parece que concretemos en qué momento le remito los datos de las personas candidatas?, ¿En qué momento me puedo poner en contacto con usted?”.

Normalmente, cuanto más tiempo ha invertido nuestro/a interlocutor/a en hablar con nosotros/as, mayor será la posibilidad de obtener una colaboración, si no en este momento, en el futuro.

#### Paso 6 ► REGISTRO DE LA VISITA

Al finalizar la visita, tomar nota de la información que nos ha proporcionado la empresa y que puede servir para el seguimiento posterior, así como la fecha del próximo contacto y las objeciones que hayan podido surgir a la colaboración para preparar visitas futuras.



Ver Anexo 2 ► 4: Ficha Registro de Entrevista

#### RECOMENDACIONES

- Presentar breve y concisamente el Programa y el objetivo de la visita.
- Resaltar cualquier actividad de acción social que esté llevando la empresa.
- Evitar los silencios al principio de la presentación. Después, podemos permitirlos para favorecer que la otra parte pueda hacer las preguntas que quiera y expresar sus necesidades, dudas o expectativas.
- Transmitir nuestro interés en su colaboración y en los beneficios que obtendrá la empresa.

### 4. El seguimiento y fidelización de empresas colaboradoras.

Una vez establecido el contacto con la empresa, es importante diseñar y poner en marcha las estrategias necesarias para asegurar que la relación de colaboración que hemos comenzado se prolongue en el tiempo. Es decir, que sensibilicemos a la empresa acerca de nuestra actividad y acerca del colectivo al que representamos, con el fin de favorecer su inserción. Debemos conseguir que la empresa se sienta vinculada a nuestra actividad y lograr su “fidelización” en el programa.

## Pero, ¿qué entendemos por fidelización?

“Por fidelización de las empresas se entiende el conjunto de acciones y medidas adoptadas con el fin de asegurar el mantenimiento de la colaboración de las empresas con el Programa, bien sea porque el servicio de preselección de candidatos le interesa, bien por motivos de sensibilización empresarial; es un valor de excelencia añadido al programa de inserción sociolaboral que sin duda influirá positivamente en el logro de las inserciones” (Ponte, 2006).

Para ello es primordial que la persona de referencia en la empresa se sienta cómoda trabajando con los/as tutores/as de empleo que le atienden. Muchas veces, la capacidad de entender y escuchar del/la tutor/a, es el elemento diferenciador de este tipo de servicios y uno de los aspectos que más valora la empresa del servicio recibido: la persona se siente escuchada, asesorada, comprendida y apoyada a la hora de cubrir sus necesidades de personal.

Este enfoque de trabajo es el que debe acompañar a las distintas acciones que podemos realizar para favorecer su fidelización.

Las acciones que se ejecutan con el objetivo de fidelizar a las empresas colaboradoras son:

- ① Informar con regularidad de los resultados obtenidos por el Programa, aprovechando la ocasión para agradecerle su colaboración y contribución al logro de estos objetivos. Por ejemplo, podemos establecer un envío de información electrónica (newsletter o un boletín de noticias), cada trimestre o cada cuatrimestre.
- ② Felicitar las fiestas más importantes (Navidades o Año Nuevo), o la consecución de hitos en la empresa, por ejemplo: obtención de un sello de calidad o apertura de nueva delegación. Esto ayudará a mantenernos en su memoria.
- ③ Comunicar al resto de colaboradores/as la incorporación de nuevas empresas al programa mediante la difusión de buenas prácticas o ejemplos de colaboración que favorezcan su implicación o sensibilización con el colectivo.
- ④ Organizar eventos con su participación: premios, desayunos, jornadas de responsabilidad social empresarial, entre otros.
- ⑤ Difundir su colaboración en nuestra Web, medios sociales 2.0, etc.
- ⑥ Cuidar el seguimiento de las ofertas de empleo gestionadas, conociendo así el grado de satisfacción de la empresa con el servicio de preselección del Programa y con los/as candidatos/as presentados/as.
- ⑦ Contactar con la empresa en la época que, por su actividad, puede necesitar más nuestro servicio de intermediación.
- ⑧ Responder a las demandas de información o asesoramiento planteadas por el/la empresario/a (tipo de contrato más ajustado, otras fuentes de reclutamiento en caso de no disponer de candidatos/as, contratación de personas con discapacidad, etc.).
- ⑨ Flexibilizar los procesos de gestión ajustándolos a las necesidades de la empresa (Ej.: envío de currículum vitae o listado, selección completa o preselección).

- ⑩ Materializar el compromiso de colaboración mutua firmando un convenio de colaboración.

Hasta el momento hemos hablado de la fidelización de las empresas que ya colaboran con el programa.

### Sin embargo, ¿qué sucede con aquellas empresas que no lo hacen?

La labor de seguimiento se centra también en éstas. Así, realizaremos el seguimiento de:

- ① Las empresas que no utilizaron nuestro servicio de intermediación nunca tras ser visitadas o contactadas telefónicamente.
- ② Las empresas colaboradoras con las que hemos trabajado en más de una ocasión, pero que en un momento determinado dejan de recurrir a nuestro servicio de intermediación para tramitar sus ofertas de empleo.

Esta labor de seguimiento y fidelización debemos recogerla para ser compartida y visualizada por todo el equipo.

De cada empresa se registrará:

- Datos Generales: Nombre, ubicación, sector, puestos demandados, etc.
- Datos de Contacto: persona de contacto, teléfono, correo electrónico, dirección.
- Si ha sido visitada.
- Fecha del último contacto telefónico o presencial.
- Técnico que contactó con ella.
- Fecha del próximo contacto.
- Ha tramitado alguna vez oferta con nosotros.
- Ha contratado a participantes de nuestro Programa.
- Sensibilizada con el colectivo o no.

De esta manera, llevaremos a cabo el almacenamiento y clasificación de la información extraída de las entrevistas personales o telefónicas con las empresas.

## 5. La gestión de la oferta de empleo.

En este apartado abordaremos las distintas fases que configuran el proceso de gestión de ofertas de empleo.

En su diseño tendremos en cuenta aquellos aspectos que más valora la empresa cuando recurre a un servicio de intermediación, que son, por orden de importancia y sin contar la gratuidad del servicio (Ponte, 2006):

### ① La rapidez del servicio.

Si tardamos más de cuatro o cinco días en enviar candidatos/as, posiblemente hayan cubierto el puesto por otras vías. Este factor es clave para el colectivo del Programa, ya que es necesario contar con el procedimiento que hay que completar para solicitar los pases de salida del C.I.S. Por lo tanto, la fase de preselección de candidatos/as es necesario agilizarla lo máximo posible.

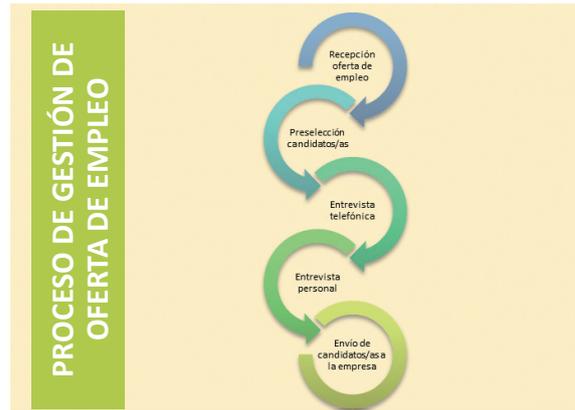
② El ajuste de las personas candidatas al puesto.

Que los perfiles de las personas candidatas se ajusten a sus necesidades manifiesta la profesionalidad y calidad de nuestro servicio.

③ La flexibilidad que demuestra el servicio de intermediación para ajustarse a sus demandas.

El medio para enviarle las candidaturas, disponibilidad del/a técnico de empleo para atenderle, variedad de métodos de selección, ceder espacios en el propio Centro para realizar entrevistas, entre otras opciones.

④ La profesionalidad que perciben por parte del equipo técnico del Programa.



### 5.1. Recepción o recogida de la oferta de empleo.

En este primer contacto, se trata de conocer el perfil del puesto de trabajo a cubrir. Para ello, iremos cumplimentando la ficha de Gestión de Oferta de Empleo. Si la empresa nos la ha enviado ya cumplimentada, sólo tendremos que completar o aclarar dudas.



**Ver Anexo 2 ► 5: Ficha Gestión Oferta de Empleo**

La ficha o solicitud ha de reunir la información mínima necesaria para poder preseleccionar a las personas candidatas adecuadas para el puesto, ni más ni menos. Esto es, no debemos solicitar información que luego no vayamos a utilizar, que canse y desmotive de manera innecesaria a nuestro/a potencial empleador/a, que normalmente dispone de poco tiempo para trámites administrativos.

Para los datos que figuran en la ficha, es muy recomendable que sean mecanizados en una aplicación informática a tal efecto, donde se le asigne un número de oferta. Esto nos permitirá localizarla y archivarla en sucesivas ocasiones con efectividad.

En cuanto a la información sobre los requisitos que demanda la empresa para las personas candidatas al puesto, deben señalarse aquellos que son imprescindibles y diferenciarlos de los que pueden ser valorables. De esta manera, nuestra selección se basará en los primeros y, sólo en caso de tener demasiados/as candidatos/as para el puesto, tendremos en cuenta los valorables (segunda criba en la aplicación informática o consultando las fichas y/o currículum vitae de los/as participantes del Programa).

Es importante que la ficha de Gestión de Ofertas finalice con la solicitud de la autorización de cesión de datos a la entidad gestora del Programa. Además, se debe indicar que los datos personales de las personas enviadas a la candidatura, sólo se utilizarán para el proceso de selección y no para otros fines.

También se puede solicitar el compromiso y colaboración del/la empleador/a, manifestando al final de la ficha la obligación como usuario/a del servicio de intermediación, de comunicar el resultado de la selección de los/as candidatos/as remitidos/as a su empresa.

## 5.2. Preselección de las personas candidatas.

Llegados a esta fase podemos iniciar la primera selección de candidatos/as.

En función del programa y del volumen de participantes disponibles, lo podremos realizar mediante dos vías:

- ① A través de una aplicación informática que hemos diseñado a tales efectos. Grabando los datos de la oferta de empleo e introduciendo los requisitos del puesto, obtendremos un listado de candidatos/as que cumplan con los criterios establecidos en la búsqueda.
- ② Comunicando el perfil al resto del equipo para que aporte participantes del Programa que estén tutorizando y que cumplan con los criterios de selección.

Una vez realiza esta primera selección, se revisan las fichas y/o el currículum vitae de los/as candidatos/as preseleccionados/as para cerciorarnos que cumplen los requisitos y se manifiesta claramente el perfil que buscamos.

El currículum vitae será el documento de presentación del/la participante ante la empresa. Por ello ha de estar actualizado y reflejar toda aquella información importante para el puesto al que es remitido. En caso de que no esté en estas condiciones, debe solicitarse a los/as participantes cuando contactemos para informarles de la oferta de empleo. Otra alternativa, si la gestión de la oferta es muy urgente, puede ser prescindir de enviar los currículum vitae y remitir a la empresa un listado con los datos de contacto para agilizar el proceso. Esta opción puede ser muy válida para puestos de baja cualificación, de aprendices o puestos que no requieren experiencia ni formación específica, donde el currículum vitae no tiene un valor añadido para la empresa. Pero generalmente, la empresa agradece y valora muy positivamente disponer de los currículum vitae de las personas enviadas para el puesto.

Fundamental en esta fase es contar con la valoración del/la tutor/a de empleo que interviene con la persona participante, para conocer el ajuste y para contar con su intervención en la preparación del/la candidata/a al proceso. Esto lo veremos en la acción de Preparación para una entrevista de selección.

## 5.3. Entrevista telefónica.

Una vez tenemos el listado, las fichas o los currículum vitae de las personas preseleccionadas para cubrir la oferta de empleo, podemos comenzar a contactar con ellas telefónicamente para realizar una breve entrevista que tiene como objetivos, en función del caso:

### OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA TELEFÓNICA

- Comprobar la adecuación e interés por el puesto.
- Actualizar y personalizar el currículum vitae para ajustarlo lo máximo posible a la oferta.
- Facilitar información acerca de la oferta de empleo y prepararle para una posible llamada de la empresa. Si está interesada en la oferta, se le informa de las características generales del puesto (funciones, condiciones laborales y proceso de selección a seguir) y del nombre de la empresa que realizará la contratación. De esta manera, el/la participante identificará más rápidamente la llamada y reaccionará adecuadamente.
- Citar al candidato/a al proceso de selección, si el acuerdo con la empresa así lo requiere.

## 5.4. Entrevista personal.

En ocasiones será necesario que el/la tutor/a de empleo que gestiona la oferta entreviste a las personas preseleccionadas para comprobar su ajuste al puesto ofertado. Y si se viera la necesidad de entrenarles en procesos selectivos, se les puede remitir a su tutor/a de empleo de referencia para ser derivados a una acción de Preparación para una entrevista de selección.

## CONCLUSIÓN

Concluimos la unidad resaltando la importancia de la labor de intermediación laboral en los programas de inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión social, y muy especialmente con personas privadas de libertad. La reducida o poco efectiva red de contactos con los que cuentan merma sus posibilidades de acceso a oportunidades laborales por lo que el acceso de ofertas de empleo a través del Programa supone un servicio imprescindible para su incorporación a la vida laboral.

No obstante, el papel de la empresa no debe verse únicamente reducido al de “empleadora”, sino que debemos incorporarla como una aliada durante todo el proceso de inserción sociolaboral de las personas, haciéndola partícipe con otras vías de colaboración que la permitan mejorar la visión de este colectivo, a la par que contribuir a su inclusión social.



# 3.

## LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN CON LA PERSONA



### 1. El enfoque metodológico.

- 1.1. Condicionantes principales.
- 1.2. Paradigmas de intervención.
- 1.3. Principios directores.
- 1.4. Factores a considerar para la elección del estilo dirigido o abierto.

### 2. Las fases del proceso de intervención.

- 2.1. Acogida
- 2.2. Evaluación del Perfil de Empleabilidad.
- 2.3. Definición/Redefinición del Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas
- 2.4. Diseño del P.P.I.
- 2.5. Ejecución de acciones del Proyecto Personal de Inserción.
- 2.6. Evaluación de logros del Proyecto Personal de Inserción.

### 3. La figura del/la Tutor/a de empleo

- 3.1. El/la profesional como factor de éxito.
- 3.2. La competencia profesional del/la tutor/a de empleo.

### 4. El proceso de evaluación del Programa

- 4.1. Los principales procesos operativos del Programa.
- 4.2. Los indicadores del Programa.
- 4.3. La herramienta de evaluación cualitativa.

# 3

## EL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y RELACIONES CON EMPRESAS

En la presente unidad conoceremos los elementos y las características que integran la metodología que fundamenta el modelo de intervención propuesto para la inserción sociolaboral de las personas privadas de libertad.

En el transcurso de su elaboración se han ido introduciendo algunas innovaciones, ya puestas en práctica y validadas en nuestra experiencia, que entendemos pueden responder mejor a las necesidades del colectivo de atención.

Finalmente, abordamos el proceso de evaluación del Programa, incorporando los indicadores básicos de evaluación y un conjunto de herramientas cualitativas que nos permitan cuantificar, en la medida de lo posible, nuestras intervenciones con la persona, que podrán consultarse en los anexos.

### 1. El enfoque metodológico.

El presente apartado pretende responder a una pregunta simple:

**¿Cómo se realiza el proceso de acompañamiento para la inserción y el mantenimiento del empleo?**

Además se presentan los elementos esenciales de los contenidos de este manual a modo de guía de trabajo, aportando las directrices que permitan comprender los mecanismos de intervención del modelo de inserción sociolaboral propuesto.

#### 1.1. Condicionantes principales.

El proceso de inserción sociolaboral habitualmente se encuentra acotado a unos límites temporales, dentro de los cuales se han de alcanzar los distintos objetivos definidos en el Programa.

Este contexto condiciona las opciones y las posibilidades de puesta en marcha de los Proyectos Personales de Inserción (P.P.I.) de las personas participantes.

Los P.P.I. son los procesos de planificación de acciones que la persona participante debe realizar para alcanzar los objetivos de inserción sociolaboral propuestos, que se recogen en un documento de trabajo que debe ser aprobado por la persona. Lo trataremos más en detalle en su apartado específico dentro del presente manual.

Los ritmos y la programación de acciones que subyacen a los P.P.I. vendrán determinados por el factor temporal, al que nos hemos referido anteriormente.

En definitiva, se trata de utilizar las herramientas más eficaces que respondan a las necesidades detectadas en el Perfil de Empleabilidad, de acuerdo con las limitaciones temporales que tenemos para trabajar con la persona participante.

En este sentido proponemos una metodología que estará condicionada por dos elementos:

- ① El Perfil de Empleabilidad de la persona participante.
- ② El tiempo disponible de intervención, de acuerdo con las características del Programa y del proceso mismo de intervención en orientación.

En función de estos dos elementos seleccionaremos una metodología de intervención con técnicas más o menos directivas.

## 1.2. Paradigmas de intervención.

Tal y como indica Fernández Garrido (2009)<sup>5</sup> citando a diversos autores e investigaciones (Strauss & Corbin, 1998 o Hollanders, 1999), los/as profesionales que intervienen en los procesos de inserción sociolaboral aplican modelos y técnicas de intervención que se nutren de distintas perspectivas metodológicas.

Se trata de alcanzar una forma de intervención que responda a criterios de eficacia y eficiencia, alcanzando un mayor pragmatismo en las intervenciones que se desarrollan dentro de los procesos de inserción sociolaboral (Nardone, Watzlawick. 2003).

Bajo esta directriz, el desarrollo de la metodología que seguimos en el presente manual se nutre de las aportaciones de los siguientes paradigmas de intervención:

- Modelo de entrevista motivacional.
- Modelo de terapia breve.
- Modelo de desarrollo de coaching ontológico, programación neurolingüística (PNL) y escuela de John Whitmore.
- Modelo para el asesoramiento psicológico (Counselling), así como el modelo propuesto por Carl Rogers.
- Modelo psicosocial, de diagnóstico o de caso.
- Modelo de la interacción social.
- Modelo de enfoque de entrenamiento de habilidades.

La enunciación de estos modelos ha de servir al/la tutor/a de empleo para profundizar tanto en los principios de cada uno de ellos, como en las técnicas utilizadas a lo largo del proceso de intervención. Haremos una breve referencia de cada una de ellos.

### ① Modelo de entrevista motivacional.

El modelo de la entrevista motivacional parte de la idea de lograr que la persona adquiera un compromiso de cambio y alcance el deseo de cambiar. Se basa en las estrategias que surgen entre la interacción del counselling, la terapia cognitiva, la teoría de sistemas y la psicología social de la persuasión.

<sup>5</sup> [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El\\_modelo\\_psicosocial\\_\\_Julio\\_Fernandez.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El_modelo_psicosocial__Julio_Fernandez.pdf)

Se centra en lograr una confrontación en la persona para que pueda ver y aceptar la realidad, para que pueda cambiar de forma adecuada (Miller y Rollnick, 1999).

En este modelo, el/la tutor/a de empleo adquiere un rol no directivo, de manera que la persona participante se ha de sentir libre de adoptar las propuestas.

### ② Modelo de terapia breve.

Este modelo se basa en dos postulados. El primero de ellos nos indica que el pasado es un dato más. La idea es cambiar las acciones presentes para solucionar las situaciones definidas como problemáticas para la persona. Y el segundo de los postulados es que debemos comprender cómo actúan cada uno de los factores en una situación dada para poder diseñar estrategias de acción que permitan la resolución de la dificultad (modelo sistémico de intervención).

### ③ Modelo basado en el coaching.

Según ADESCO (Asociación Española de Coaching), tomado de su Web (2014)<sup>6</sup>, el coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que a través de un conjunto de herramientas ayudan a cubrir el espacio existente entre dónde se encuentra la persona y dónde desea estar \*...+ El coach ayuda al desarrollo personal, elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza.

Para Leonardo Wolk (2003), el coaching es un proceso de aprendizaje en el que a través de un/a profesional, la persona participante es capaz de iniciar un proceso de búsqueda en el que aprende y genera nuevas respuestas (acciones/conductas) para afrontar sus dificultades, así como alcanzar los objetivos que pretende. El objetivo es el de abrir posibilidades de acción para que asuma y acepte el poder y los recursos de los que dispone para solventar una situación. Se trata de un proceso de aprendizaje transformacional, en el que se cambia el concepto de persona que somos a través del cambio de las creencias. Generar conciencia en la persona acerca de su realidad y de las opciones y recursos con los que cuenta (Withmore, 2002).

### ④ Modelo de counselling.

Según Stone y Shertzer (1992), se trata de un modelo sostenido en una relación de ayuda en la que, a través de la interacción con una persona, se logra una mejora del/la participante en la forma de resolución de conflictos, o bien, de adaptación a un medio o situación definida. Este modelo se basa en que la persona necesita de una información, instrucción, consejo, ayuda, comprensión y/o tratamiento por parte de un/a profesional. En este caso un/a tutor/a de empleo.

### ⑤ Modelo psicosocial, de diagnóstico, o de caso.

Para Du Ranquet (1996) este modelo se estructura en base a dos principios esenciales:

- Se trata de llevar a cabo un análisis de la persona en la situación dada, teniendo en cuenta los aspectos psicológicos y sociales.
- Se ordena en torno a un diagnóstico o evaluación, tanto de las dificultades que identifica la persona, como de los recursos de los que dispone para poder dar una respuesta.

Se trata de tener en cuenta el conjunto de variables intervinientes en la situación-problema de la persona. Hablamos, por lo tanto, de evaluar el sistema en donde la persona se encuentra integrada.

### ⑥ Modelo interaccional.

Los autores fundamentales de este modelo son Endler y Magnusson de la Universidad de Palo Alto

<sup>6</sup> <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>

(California), y su principio fundamental es que toda conducta es fruto de la interacción entre la persona y el medio en el que se desenvuelve.

El modelo interaccional se integra dentro de la Teoría de Sistemas, que a su vez forma parte de las teorías de la comunicación.

El modelo interaccional<sup>7</sup> tiene tres principios básicos:

- **Principio de totalidad:** Cualquier cambio en una parte de un sistema, afecta a la totalidad de las partes que lo integran.
- **Principio de causalidad circular:** Rompe la idea de la linealidad en la comunicación y plantea la comunicación como un juego de interacciones mutuas dentro del ciclo comunicacional.
- **Principio de regulación:** Todo acto comunicativo implica un conjunto de códigos compartidos y comunes entre las partes integrantes de la comunicación (emisor/a y receptor/a) para que se lleve a cabo una comunicación efectiva y bajo el entendimiento.

### ⑦ **Modelo de entrenamiento de habilidades o modelo cognitivo-conductual.**

El eje de la intervención se centra en qué y cómo debe cambiar la persona, más que centrarse en el establecimiento del compromiso de cambio. Nos permite desarrollar una intervención basada en prescripciones, orientaciones e indicaciones de aquello que debe ser cambiado en beneficio del proceso de inserción sociolaboral.

El modelo de entrenamiento en habilidades sociales o cognitivo-conductual se basa en una serie de principios directores de la intervención (Miller y Rollnick, 1999):

- Presupone que la persona está motivada; no se utilizan estrategias directas para crear la motivación.
- Busca la identidad y modifica las cogniciones desadaptadas.
- Prescribe estrategias específicas de afrontamiento.
- Enseña conductas de afrontamiento a través de la instrucción, el modelado, la práctica directa y el feedback.
- Se enseñan estrategias específicas de resolución de problemas.

## 1.3. Principios directores.

El modelo de intervención que planteamos se basa los siguientes principios:

① El objetivo principal de la metodología propuesta es el aprendizaje de la persona participante. Este aprendizaje ha de ser funcional y transformador. Funcional en el sentido de adquisición de las competencias, habilidades, herramientas y técnicas necesarias para el acceso y mantenimiento del empleo; y transformador porque se pretende el cambio de creencias, emociones y actitudes que condicionan negativamente el logro profesional.

② La dinámica del trabajo de intervención se centra en el plano conversacional, es decir, generar a través del diálogo un entorno de reflexión, transformación, adquisición de conocimientos y cambio, que le permita a la persona lograr los resultados esperados en el proceso de inserción sociolaboral. En este sentido es necesario contar con las capacidades del/la tutor/a de empleo en la utilización de las técnicas conversacionales esenciales: saber enunciar preguntas, plantear un diálogo socrático, parafrasear o saber utilizar los silencios, serán técnicas esenciales que deberán ser empleadas.

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Enfoque\\_interaccional](http://es.wikipedia.org/wiki/Enfoque_interaccional)

- ③ Se parte de los intereses, las metas, los recursos ocultos y/o explícitos de la persona participante. Se tendrán en consideración la realidad y los factores condicionantes de la situación penitenciaria, pero en ningún caso determinará las posibilidades de cambio que el mismo proceso puede generar.
- ④ La intervención se inicia con el Perfil de Empleabilidad, herramienta que permite tanto al/la tutor/a de empleo como a la propia persona, identificar las áreas de mejora para lograr la inserción sociolaboral y el mantenimiento del empleo.
- ⑤ El diseño de un Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.) como herramienta de trabajo. Será utilizado para organizar el itinerario de acciones que la persona debe seguir en su proceso de inserción sociolaboral y para realizar el seguimiento y evaluación de la intervención.
- ⑥ Esta metodología conjuga las acciones individuales y las grupales para intervenir en las áreas de mejora. Las acciones individuales nos permiten personalizar esta intervención y trabajar los temas que requieran de un mayor grado de privacidad. Las acciones grupales se sirven del factor de la motivación para propiciar el desarrollo de competencias sociales vinculadas al empleo.
- ⑦ La orientación al logro es una característica esencial dentro del modelo propuesto. Esto implica que durante el proceso deben producirse cambios en la actuación de la persona para cada una de las acciones. Estos cambios serán los indicadores de logro de la evolución de la persona y los elementos dinamizadores del proceso.
- ⑧ Dentro de la ejecución del P.P.I. hay acciones que son altamente recomendables para garantizar el éxito de la intervención, y así estarán señaladas en el itinerario.
- ⑨ El mantenimiento del empleo considerado en el manual responde al objetivo de permanecer activo/a y ser autónomo/a dentro del mercado laboral. Desde esta perspectiva de intervención, la capacitación de las personas participantes para el mantenimiento del empleo está presente desde el inicio del proceso de inserción sociolaboral. Ya en la elaboración del Perfil de Empleabilidad se hace un diagnóstico de las carencias y potencialidades de la persona, a nivel personal, laboral y social, relacionadas con el mantenimiento del empleo.

En la fase de realización del P.P.I., el mantenimiento se plantea en los objetivos a corto, medio y largo plazo. Y por último, se realiza una intervención específica a través de la acción grupal “El momento de empezar a trabajar”.

#### 1.4. Factores a considerar para la elección del estilo dirigido o abierto.

Como pauta de funcionamiento para el conjunto del modelo, la metodología de trabajo ha de guiarse bajo un criterio de intervención no directivo. Es decir, será la persona participante la que determinará las distintas actividades que estarán contenidas en el P.P.I. Esto implica que la persona es la principal protagonista y el recurso esencial sobre el que se construye el proceso de inserción sociolaboral.

Este criterio no supone que el/la tutor/a de empleo desarrolle un papel de mero observador/a del proceso, si no que deberá saber generar el contexto, enunciar las preguntas adecuadas y saber guiar la conversación, para que la persona sea capaz de diseñar sus propias respuestas y alcanzar los compromisos de trabajo que le faciliten alcanzar sus metas.

Esta forma de actuación es esencial a la hora de abordar el trabajo del P.P.I. en las áreas de:

- Área de creencias limitantes y potenciadoras.
- Área de activación y cambio emocional para la búsqueda de empleo.

El modelo de intervención no dirigido se sirve de determinadas técnicas y formas de intervenir, entre las que destacamos:

- La escucha activa.
- La elaboración de preguntas exploratorias y potenciadoras.
- Uso del diálogo socrático.
- Realización de resúmenes.
- Uso del parafraseo.
- Uso de los silencios.

La utilización de técnicas y herramientas más directivas se realizará cuando los contenidos a abordar en un área de mejora se basen en:

- Enseñar conductas que no posea la persona relacionadas con los procesos de inserción sociolaboral.
- Pautar acciones específicas para resolver problemas concretos.
- Enseñar contenidos muy definidos como, por ejemplo, cómo se realiza un currículum vitae.
- Emitir un feedback por parte del/la tutor/a de empleo sobre los resultados y logros alcanzados en alguna de las tareas diseñadas en el P.P.I.

En todo caso, el análisis logrado en el Perfil de Empleabilidad determinará qué tipo de acciones son las más indicadas para cada una de las áreas de mejora.

La disponibilidad de tiempo dentro del proceso de trabajo, o bien la urgencia en la respuesta ante determinadas circunstancias (por ejemplo, acudir a una entrevista de trabajo de un día para otro), pueden llegar a suponer el uso de técnicas más directivas por parte del/la tutor/a de empleo.

Será la capacidad y disponibilidad del tiempo que podemos dedicar a la intervención lo que determine el uso de unas herramientas sobre otras.

## 2. Las fases del proceso de intervención.

Las distintas fases del proceso de intervención se presentan en este manual de manera secuenciada de cara a la comprensión conceptual, aunque la dinámica de desarrollo será más parecida a un modelo en espiral, en el que la evaluación permanente, “la plasticidad” del proceso (sujeto a variables no controladas o identificadas en el inicio), así como los cambios que puede sufrir la persona participante, llevará a plantear contenidos de trabajo y desarrollo de manera recurrente.

El modelo de intervención no se encuentra sujeto con especial significación por el perfil de los/as participantes del Programa. Será en la fase destinada a elaborar el Perfil de Empleabilidad en donde algunas características específicas de este colectivo podrán definir acciones o estrategias concretas de cara al logro de su inserción sociolaboral.

## 2.1. Acogida.

La fase de Acogida en el proceso de inserción es la puerta de entrada al Programa y, por tanto, el comienzo del proceso de intervención con la persona. Tiene por objeto dar a conocer los objetivos, características y compromisos del Programa a la persona participante y hacer un ajuste de expectativas.

Necesitamos construir una relación entre la persona participante y su tutor/a de empleo que permita crear un clima relacional y de confianza favorecedor del proceso de aprendizaje y cambio. Debemos transmitir buenas impresiones y seguridad al iniciarse esta relación e introducir técnicas y elementos motivacionales, como puede ser la utilización de testimonios reales de casos de éxito en el Programa.

Nos proporciona una primera valoración que complementa la información que se recoge en el Perfil de Empleabilidad.

En definitiva, se trata de una fase con especial relevancia en el proceso de intervención, en la que utilizamos técnicas como la entrevista personal (Entrevista de Acogida) y dinámicas grupales (Taller de Acogida) cuyo contenido se centra en:

- Presentación del/la tutor/a de empleo, en la que se detalle su formación, experiencia y vinculación con el Programa.
- Presentación del Programa: fines, objetivos y normas de funcionamiento.
- Explicación de las normas que guían la relación entre tutor/a de empleo, participante y Programa.
- Presentación de los compromisos de participación.

## 2.2. Evaluación del Perfil de Empleabilidad.

La fase de Evaluación del Perfil de Empleabilidad tiene como objetivo conocer la realidad de la persona en relación con el mercado de trabajo, a través de una evaluación inicial, para determinar el nivel de empleabilidad y diseñar un P.P.I. Todo ello para favorecer su inserción en el mundo laboral.

Se trata de una fase dinámica que responde a la circularidad del proceso de intervención planteado. Un contenido de análisis en permanente revisión por parte del/la tutor/a de empleo.

Su importancia radica en basar la intervención sobre los cimientos de una primera evaluación sólida e integral. Bajo esta premisa, el trabajo del/la tutor/a de empleo se centra en estos dos elementos:

- ① Los factores que están impidiendo o dificultando el logro y/o mantenimiento de un puesto de trabajo.
- ② La interacción que se establece entre esos factores.

El trabajo de esta fase podrá dilatarse en el tiempo en tantas sesiones como estime necesario el/la tutor/a de empleo, hasta obtener la información precisa para evaluar la situación sociolaboral de la persona participante. En todo caso, con la realización de una sesión de trabajo, con un tiempo máximo de una hora y media se podrá recoger la información necesaria para el posterior diseño del P.P.I.

### 2.3. Definición/Redefinición del Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas.

El Objetivo Profesional se puede definir como la variable que vincula a la persona al mercado de trabajo, y por lo tanto influye en todo el proceso de inserción sociolaboral.

Es una de las primeras áreas de intervención en la que hay que centrarse para desarrollar el resto del P.P.I., y nos podemos encontrar dos casos: que la persona participante no tenga definido su objetivo profesional, o bien, que sí lo tenga delimitado. Estas situaciones de partida determinarán el proceso.

El fin principal de esta fase es delimitar el Objetivo Profesional del/la participante que permita diseñar y estructurar el conjunto del proceso de intervención.

Se trabaja el Objetivo Profesional a largo plazo, entendido como meta de inserción, y a corto plazo, como puente para alcanzar esa meta.

En función del resultado de esta definición, se puede hacer un ajuste de expectativas centrada en el conocimiento de la inversión que la persona debe hacer en su proceso de inserción y la distancia existente entre la situación laboral presente y aquella que debe alcanzar.

### 2.4. Diseño del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.).

Esta fase de trabajo integra dos ejes de actuación esenciales:

- ① El diseño y planificación de los indicadores de evaluación de las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos propuestos.
- ② Un proceso de toma de decisiones y compromisos de trabajo que hagan que sea la propia persona quien se responsabilice de la consecución de las metas establecidas en el plan de trabajo.

Bajo estas dos líneas debemos alcanzar dos hitos significativos:

- ③ Un documento que recoja el P.P.I. a seguir hasta alcanzar el objetivo de inserción. Sobre él se tomarán las decisiones y compromisos por parte del/la participante.
- ④ El compromiso de la persona para ejecutar las acciones diseñadas.

El P.P.I. debe integrar los dos elementos que componen la inserción sociolaboral: la persona y el mercado de trabajo.

A través del P.P.I. se pretende que la persona logre un empleo y que sea capaz de mantenerse en el mercado laboral, a través de la capacitación personal y profesional.

Este empleo se ordena sobre la elección del Objetivo Profesional. Y en función de la variable de empleabilidad se ordenan el resto de variables desde la motivación hasta el sistema de búsqueda de empleo.

El P.P.I. recoge las áreas de trabajo del proceso de inserción sociolaboral que favorecen el logro de los objetivos definidos. Serán tantas áreas como sean necesarias, en función de la evaluación de la empleabilidad realizada en la fase del Perfil de Empleabilidad. Cada una de ellas implicará la

programación de una serie de actividades acordes con los objetivos, el Programa y las características de la persona participante.

El/la tutor/a de empleo debe tener en cuenta que una actividad tiene repercusión en distintas áreas de actuación, por lo que afectará a varias esferas de la persona y del proceso.

## **2.5. Ejecución de acciones del Proyecto Personal de Inserción.**

Fase de trabajo eminentemente práctica en la que la persona participante realiza las actividades de búsqueda de empleo, tanto grupales como individuales, diseñadas en el P.P.I. Aspectos como la motivación, el estado de ánimo, la responsabilidad y el compromiso de acción influyen en el desarrollo de las mismas, por lo que se consideran dentro de las áreas de intervención.

Durante su desarrollo también se evalúa el desempeño y los resultados de la puesta en marcha de estas actividades, por lo que se estructura como una fase abierta en la que pueden aparecer nuevas áreas de intervención a integrar en el P.P.I. a través de la reformulación del mismo.

Esta fase se puede trabajar desde las sesiones de orientación programadas con la persona participante, como a través de acompañamientos a distintos recursos de búsqueda de empleo (agencias de colocación, centros formativos o empresas, entre otros).

## **2.6. Evaluación de logros del Proyecto Personal de Inserción.**

Es el momento en el que se debe analizar (participante y tutor/a de empleo) los resultados obtenidos y el grado de efectividad en la ejecución de las acciones diseñadas en el P.P.I.

# **3. La figura del/la tutor/a de empleo.**

A continuación profundizamos en el papel que juega el/la tutor/a de empleo en el proceso de inserción sociolaboral, su perfil y competencias.

## **3.1. El/la profesional como factor de éxito.**

Desde las distintas disciplinas que desarrollan el trabajo con personas y que están vinculadas con la enseñanza, la terapia, el consejo o la intervención social, el factor de análisis del sujeto que lleva a cabo el trabajo profesional se ha convertido en un elemento de análisis y de investigación en su vinculación con el éxito de las estrategias que guían la intervención.

Distintas investigaciones han demostrado cómo el/la profesional (sus capacidades, cualidades y competencias) son tan importantes como el enfoque metodológico mismo que utilice en su intervención (Miller y Rollnick, 1999). Este hecho nos lleva a la necesidad de establecer cuál ha de ser la cualificación y las capacidades del/la tutor/a de empleo en los procesos de inserción.

Siguiendo a Carl Rogers (1972) las características de una adecuada intervención son:

- Empatía adecuada.
- Calidez no excesiva.
- Autenticidad.

El mismo autor define la empatía profesional adecuada como “una actitud de escucha concreta que clarifique y amplíe la propia experiencia del usuario, así como el significado que da el usuario a dicha experiencia”.

La calidez hace referencia al clima en el que se han de desarrollar las distintas sesiones de trabajo, en las que la persona ha de sentirse aceptada y respetada dentro de la situación que trae y su vivencia.

La autenticidad tiene que ver con la disposición y la actitud del/la profesional para asumir una posición de sinceridad con la persona participante en el transcurso del proceso de intervención.

Unido a este planteamiento, para la perspectiva de trabajo que pretendemos trasladar en el presente manual, debemos delimitar la figura del/la tutor/a de empleo. Su rol ha de ser de “guía-facilitador”, más que adoptar una posición de “burócrata-informador” como nos indica Fernández Garrido, J. (2009)<sup>8</sup>. Esto contribuye a favorecer el proceso de apertura de la persona al trabajo de orientación, así como al proceso de cambio a través del P.P.I.

Además de las competencias y conocimientos que ha de tener y saber aplicar en su intervención, se ha de enfrentar a factores personales que le son propios en su desempeño profesional. Los valores, las creencias, las actitudes o los propios miedos serán factores que “acompañarán” y condicionarán el proceso de inserción sociolaboral que desarrolla con las personas participantes. Por ello, proponemos que el/la tutor/a de empleo se enfrente, a través de un trabajo personal y propio, a la definición de los mismos y la manera en la que éstos actúan en su praxis.

A estos factores de partida que dan lugar a prestar una especial atención al/la tutor/a de empleo como eje sobre el que se construye el proyecto de inserción sociolaboral, se unen el resto de conocimientos y habilidades específicas que determinarán el conjunto de recursos de un/a profesional de la inserción.

## 3.2. La competencia profesional del/la tutor/a de empleo.

La competencia profesional se puede definir como el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo (artículo 7.4.b) de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y la Formación Profesional. BOE núm. 147, de 20 de junio, de 2002).

### 3.2.1. Conocimientos.

Podemos ordenar los conocimientos en dos grandes grupos:

<sup>8</sup> [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El\\_modelo\\_psicosocial\\_\\_Julio\\_Fernandez.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasorientacion/files/jornadasorientacion/El_modelo_psicosocial__Julio_Fernandez.pdf)

## CONOCIMIENTOS VINCULADOS AL MERCADO DE TRABAJO, ESTRUCTURA COMUNITARIA DE APOYO Y FACTORES ESPECÍFICOS DEL COLECTIVO DE PERSONAS PRIVADAS DE LIBERTAD

- Sectores de actividad industrial y empresarial, con especial atención a los ubicados en el ámbito geográfico del Programa.
- Oferta y demanda de empleo, con especial atención al ámbito local.
- Sistemas de certificación y cualificación profesional para el empleo. Itinerarios formativos y académicos.
- Análisis de fuentes estadísticas vinculadas con el mercado de trabajo: EPA, afiliaciones a la Seguridad Social, paro registrado.
- Legislación laboral vigente.
- Sistemas de cobertura de protección social (prestaciones por desempleo, subsidios, etc.)
- Políticas públicas de promoción de empleo, intermediación laboral, formación y emprendimiento.
- Recursos específicos de promoción de empleo, con especial atención al ámbito geográfico del Programa.
- Mecanismos y sistemas de reclutamiento y selección.
- Cultura empresarial, especialmente la vinculada al mercado de trabajo local (normas, pautas y modelos de funcionamiento, estructura productiva y políticas de RR.HH).
- Recursos sociales: centros de servicios sociales, entidades sociales de apoyo, así como los sistemas y condiciones de derivación en los diferentes programas.
- Tendencias del mercado de trabajo. Análisis de prospectiva.
- Herramientas y técnicas de búsqueda de empleo.
- Medios sociales 2.0.
- Normativa Penitenciaria.
- Conocimiento sobre la Administración Penitenciaria.

## CONOCIMIENTOS VINCULADOS A LA INTERVENCIÓN CON LA PERSONA (GRUPAL E INDIVIDUAL)

- Modelos de orientación, asesoramiento, counselling y coaching en su aplicación al ámbito de empleo, el desarrollo profesional y la inserción sociolaboral.
- Técnicas de perfilamiento laboral.
- Técnicas de entrevista, investigación y de atención a personas.
- Diseño de herramientas de formación y pedagógicas.
- Evaluación de competencias profesionales, identificación de necesidades de formación y cualificación profesional.
- Técnicas de planificación de procesos individuales de inserción.
- Técnicas de ayuda en el proceso de toma de decisiones.
- Procesos y técnicas de selección de personal.
- Efectos del proceso de prisionización en la persona.
- Técnicas de dinamización de grupos. Por ejemplo: preguntas abiertas, silencios, remisión de preguntas al grupo, uso de las metáforas, reformulación del discurso, elaboración constructiva, síntesis periódicas, provocar con el discurso, etc.

### 3.2.2. Capacidades profesionales.

#### ① Escucha Activa

Para Miller y Rollnick (1999), se trata de una habilidad tendente a la comprensión de la persona en su situación. La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra que la persona que escucha está entendiendo a la persona que habla. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que se expresa directamente, sino también, los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Las pautas para desarrollar una adecuada escucha activa las podemos determinar en:

- Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de la otra persona.
- Generar un clima emocional acogedor.
- Expresar a la otra persona que le estamos escuchando.
- Mostrar empatía.
- Parafrasear.
- Reflejar el estado emocional de la otra persona.
- Validar lo que se expresa, aunque no se esté de acuerdo.
- Emitir palabras de refuerzo y cumplidos.
- Pedir que se aclare aquello que no se ha entendido.
- Respetar silencios.
- Realizar resúmenes y síntesis parciales.

### ② **Saber proporcionar feedback**

Es una de las capacidades más requeridas en todas las metodologías de intervención. Se trata de proporcionar información sobre la situación presente a la persona participante, acerca de los cambios y evidencias que sustentan esos cambios. Tiene una gran relación con la motivación para el cambio, elemento clave que debe generarse dentro del proceso de intervención.

### ③ **Aceptación**

Según Stone y Shertzer (1992) se trata del respeto hacia la persona en la situación que está viviendo y de su condición de persona, de creer en su capacidad de cambio mostrando una disposición favorable hacia la misma.

### ④ **Comprensión**

Se trata de la capacidad para percibir las relaciones, los significados y los contenidos de la estructura de la persona que se encuentran en el proceso de inserción (Stone y Shertzer, 1992). Tyler (1961) la define como “la simple captación, clara y completa del significado que el cliente está tratando de transmitir”.

### ⑤ **Rapport**

El/la tutor/a de empleo es capaz de generar una relación de cambio basada en el entendimiento y respeto mutuo. Este mecanismo se pone en marcha desde el comienzo del proceso de inserción sociolaboral. Se manifiesta demostrando una actitud atenta y amistosa hacia la persona participante. En lo relativo a las actitudes necesarias para la intervención grupal añadimos algunas más a las explicitadas anteriormente:

### ⑥ **Desarrollo de conductas asertivas**

Se trata de la capacidad del/la tutor/a de empleo de desarrollar un modelo de comunicación congruente con las pautas, valores y resultados logrados en el proceso, directa y equilibrada en la expresión de las ideas y sentimientos, sin herir o perjudicar a la persona en proceso, mostrando confianza en sí mismo/a y en los juicios que funda. Se refleja en una comunicación segura y eficiente.

### ⑦ **Flexibilidad o capacidad de adaptación al grupo**

Es la capacidad del/la tutor/a para cambiar la programación en el transcurso del taller, para favorecer la consecución de los objetivos planteados en función del perfil y las necesidades del grupo.

### ⑧ Creatividad

Capacidad para generar situaciones de aprendizaje nuevas y/o asociar ideas y conceptos conocidos para crear soluciones originales que faciliten el alcance de los objetivos del taller.

### ⑨ El humor como herramienta pedagógica

Capacidad que consigue disminuir la tensión, facilitar la creación del sentimiento de grupo y generar complicidad con los/as participantes.

## 4. El proceso de evaluación del Programa.

El proceso de evaluación es transversal a todas las fases de intervención que se han enumerado, ha de poder ser estandarizado fácilmente en nuestro Programa, y se mide a través de indicadores.

Para cada uno de los procesos que componen el modelo de intervención propuesto es necesario desgranar un conjunto de indicadores. Y para cada uno de ellos la entidad deberá establecer un estándar de calidad. Esto es, un nivel de calidad para cada indicador que sea realista y que suponga un grado de mejora necesario para el buen funcionamiento del Programa.

Una vez definidos los indicadores y los estándares correspondientes se establece el plazo más adecuado para medirlos.

### 4.1. Los principales procesos operativos del Programa.

En primer lugar, presentamos cuáles son los principales procesos operativos que configuran el Programa para poder identificar los indicadores más representativos de cada uno de ellos. Entendemos por procesos operativos aquellos que permiten prestar un servicio al cliente o que aportan un valor directamente al mismo. En nuestro caso, el cliente es la persona participante y la empresa. Cada uno de los procesos operativos puede contener a su vez subprocesos. Por ejemplo, el proceso de Acogida consta de dos subprocesos: la Entrevista de Acogida y el Taller de Acogida.



## 4.2. Los indicadores del Programa.

Los indicadores son medidas verificables de cambio o resultado diseñados para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a las metas y objetivos establecidos. En lo que aquí nos compete detallaremos el conjunto de indicadores de resultados que nos permitirán conocer si nos encontramos en unos niveles óptimos de ejecución del Programa y, si no fuera este el caso, poder tomar las medidas oportunas.

Los indicadores de resultados pueden ser de dos tipos:

- ① Aquellos que miden aspectos tangibles del Programa. Por ejemplo, número de talleres realizados, que en el Modelo EFQM de Excelencia se conoce como “indicadores de rendimiento”.
- ② Aquellos que miden aspectos intangibles, como por ejemplo, la satisfacción de las personas participantes, conocidos también como “indicadores de percepción”. (EFQM, 2003).

A continuación pasamos a enumerar los indicadores mínimos de cada proceso operativo del Programa. Veremos en algunos casos que el mismo indicador nos puede servir para medir diferentes procesos.

### INDICADORES:

#### P 1. Presentación del Servicio a las empresas:

- Número de empresas contactadas. Número de empresas a las que hemos presentado el servicio presencialmente, telefónicamente o, en caso de que sea por medios electrónicos, con confirmación de lectura por parte de la empresa.
- Número de empresas visitadas. Número de reuniones o entrevistas mantenidas con las empresas.
- Número de empresas colaboradoras nuevas. Número de empresas que entran a colaborar con el Programa, bien sea mediante la gestión de ofertas de empleo o mediante otro tipo de colaboración.

#### P 2. Seguimiento y fidelización de empresas:

- Número de convenios o acuerdos de colaboración suscritos. Números de acuerdos de colaboración realizados por escrito con las empresas, que repercutan en el alcance de objetivos del Programa.
- Número de empresas fidelizadas. Número de empresas que realiza más de una colaboración, es decir, que repiten el servicio. Por ejemplo, gestiona más de una oferta de empleo a lo largo del periodo de ejecución del Programa.
- Grado de satisfacción de las empresas. Media de satisfacción alcanzada en las repuestas de las empresas tras cumplimentar el cuestionario de satisfacción.

#### P 3. Gestión de ofertas de empleo:

- Número de ofertas gestionadas. Número de ofertas que se reciben y a las cuales se remiten candidatos/as.
- Número de puestos gestionados. Número de puestos que contienen las ofertas gestionadas a los cuales se ha remitido candidatos/as.
- Número de puestos cubiertos. Número de puestos gestionados que finalizan con contratación.
- Porcentaje de ofertas cubiertas. Proporción de ofertas cubiertas, que finalizan con alguna contratación, respecto al total de ofertas gestionadas. Nos sirve como indicador de acierto o éxito en la gestión de ofertas.

- Número de personas contratadas por sectores de actividad. Este indicador permite obtener un desglose de las contrataciones obtenidas por mediación directa del Programa por sectores de actividad: agrario, construcción, servicios, industria y otros, que posteriormente podrán ser comparadas con el indicador de “Número de personas participantes por sectores de actividad” que veremos más adelante.

#### **P4. Acogida:**

- Número de Acogidas. Número de personas atendidas en las entrevistas de acogida del Programa.
- Número de Talleres de Acogida. Número de talleres realizados para realizar la Acogida grupal.
- Grado de satisfacción en la Acogida. Media de satisfacción alcanzada en las respuestas de los/as participantes tras cumplimentar el cuestionario de valoración del Taller de Acogida.

#### **P5. Perfil de Empleabilidad:**

- Número de Perfiles de Empleabilidad. Número de Perfiles de Empleabilidad elaborados. En principio este indicador debería coincidir con el del número de Acogidas, salvo en casos reducidos en los que la persona haya sido baja en el Programa antes de llegar a esta entrevista.

#### **P6. Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas:**

- Número de personas que participan en sesiones Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas. Este indicador, al igual que el anterior, debería coincidir con el número de acogidas y el número de Perfiles de Empleabilidad, salvo en casos de bajas en las fases anteriores.
- Número de personas participantes por sectores de actividad. Se trata de agrupar a las personas participantes por los sectores principales de actividad: agrario, construcción, servicios, industria y otros.

#### **P7. Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.):**

- Número de Proyectos Personales de Inserción. Número de P.P.I. elaborados. Este indicador, al igual que los anteriores, debería coincidir con el número de acogidas, número de Perfiles de Empleabilidad, número de personas que participan en sesiones Objetivo Profesional y Ajuste de Expectativas, salvo en casos de bajas en las fases anteriores.
- Media de acciones del P.P.I. La suma de todas las acciones realizadas entre el número de Proyectos Personales de Inserción. Una de las limitaciones de este indicador es que se trata de una medida muy sensible a los valores extremos, lo que implica que puede proporcionarnos un dato poco representativo de lo que queremos medir. Por este motivo es necesario recoger otro indicador con el cual contrastarlo, por ejemplo, la moda.
- Moda de acciones del P.P.I. Es el número de acciones por participante que más se repite dentro del total de datos recogidos de todos los P.P.I. Es posible que en algunas ocasiones se presenten dos valores con la mayor frecuencia (bimodal). Si el dato de la moda no coincide con la media es que existe una fuerte discrepancia en el número de acciones que requiere cada participante.
- Número de acciones individuales por tipo. Se trata de obtener el número de acciones de intervención individual en función de su tipología: Información sobre recursos de empleo, Acompañamiento a recursos de empleo y empresas, etc.
- Número de acciones grupales por tipo. Se trata de recoger el número de acciones de intervención grupales en función de su tipología: Entrenamiento en procesos de selección, Estrategias de comunicación asertiva, etc.
- Número de P.P.I. por cuenta ajena. Número de P.P.I. desarrollados dirigidos a la inserción sociolaboral por cuenta ajena.

- Número de P.P.I. por cuenta propia. Número de P.P.I. desarrollados dirigidos a la inserción sociolaboral por cuenta propia. Esto es, aquellos P.P.I. que contemplen acciones de emprendimiento en su ejecución.
- Grado de satisfacción en el desarrollo del P.P.I. Media de satisfacción alcanzada en las respuestas de los participantes tras cumplimentar el cuestionario de valoración del P.P.I. de las acciones individuales, que se aplica en la décima citación individual.
- Grado de satisfacción en el desarrollo de acciones grupales. Media de satisfacción alcanzada en las respuestas de los/as participantes tras cumplimentar el cuestionario de valoración de las acciones grupales.
- Número de personas que inician actividad laboral por cuenta ajena. Número de personas que se incorporan a un puesto de trabajo tras su participación en el Programa, ya sea por su actividad de búsqueda de empleo o porque se le facilite desde el servicio de intermediación laboral del Programa.
- Número de personas que inician actividad laboral por cuenta propia. Número de personas que inician la actividad laboral por su cuenta, con justificación documental de la misma: alta en autónomos, alta en el impuesto de actividades económicas, pago mensual de las cotizaciones a la Seguridad Social o documentación similar que lo acredite.

#### **P8. Seguimiento y apoyo tras el inicio de la actividad laboral:**

- Número de inserciones por cuenta ajena. Número de personas que inician la actividad laboral por cuenta ajena y la mantienen tres meses.
- Número de inserciones por cuenta propia. Número de personas que inician la actividad laboral por cuenta propia y la mantienen tres meses.
- Porcentaje de personas que mantienen el empleo. La proporción de personas que mantienen el empleo al menos 3 meses respecto al número total de personas que inician la actividad laboral, ya sea por cuenta ajena o propia.

Para registrar estos indicadores tendremos que contar con instrumentos que nos permitan medirlos (fichas, cuestionarios), almacenarlos y tratarlos (bases de datos y hojas de cálculo principalmente).

La recogida de los datos, debe realizarse mensualmente, de manera que la evaluación nos permitirá tomar las medidas de mejora oportunas y rectificar las desviaciones que se van produciendo, para finalmente alcanzar los resultados previstos para el Programa.

#### **4.3. La herramienta de evaluación cualitativa.**

Para valorar la parte cualitativa del Programa, que hemos denominado antes “indicadores de percepción”, utilizaremos una herramienta sencilla de aplicar y objetiva: el cuestionario, el cual nos permitirá valorar la percepción de las personas participantes en el Programa una vez transcurrido un tiempo considerable de intervención con ellas.

En el caso del proceso de intervención individual se recomienda aplicar el cuestionario en la décima sesión o cita individual, cuando ya la persona ha realizado la mayor parte de su Proyecto Personal de Inserción, y antes de su finalización para facilitar su cumplimiento antes de que cause baja por inserción. En el caso de las acciones grupales se aplicará al finalizar cada taller.



## Ver Anexo 3 ► 1: Cuestionario de Evaluación del Proyecto Personal de Inserción y anexos 3 ► 2, 3 ► 3, 3 ► 4, 3 ► 5, 3 ► 6, 3 ► 7: Cuestionarios de Evaluación de los Talleres.

Por otro lado, utilizaremos también esta herramienta para medir la satisfacción de las empresas colaboradoras.



## Ver Anexo 3 ► 8: Cuestionario de Evaluación de las empresas colaboradoras.

Se trata de un cuestionario con preguntas cerradas con escala tipo likert de 1 a 10, con una pregunta abierta al finalizar para otras valoraciones que no se hayan abordado con anterioridad.

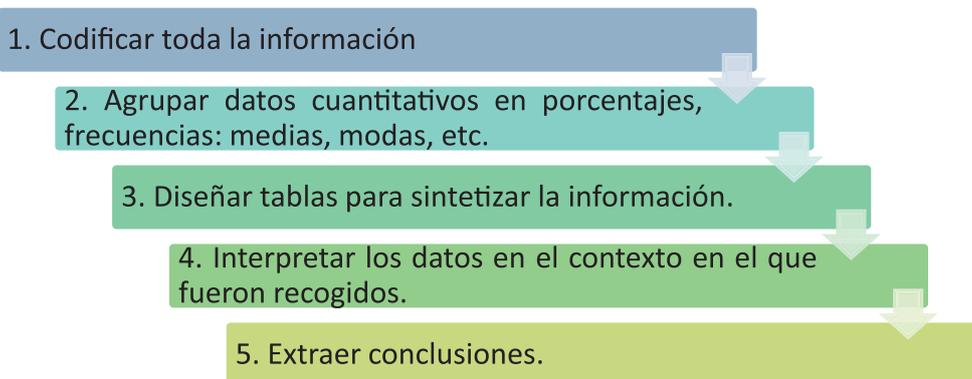
En el anexo podremos ver diferentes cuestionarios en función de las acciones. Todos ellos permiten valorar una serie de variables comunes en algunos casos y otras diferentes en función de los objetivos del taller.

Durante la aplicación de los cuestionarios deberemos garantizar el anonimato de las respuestas. La información obtenida mediante los cuestionarios debe procesarse a fin de obtener conclusiones útiles y pertinentes.

Una vez revisados los cuestionarios, pasamos a preparar un fichero de hoja de cálculo para la codificación de los datos y su análisis posterior.

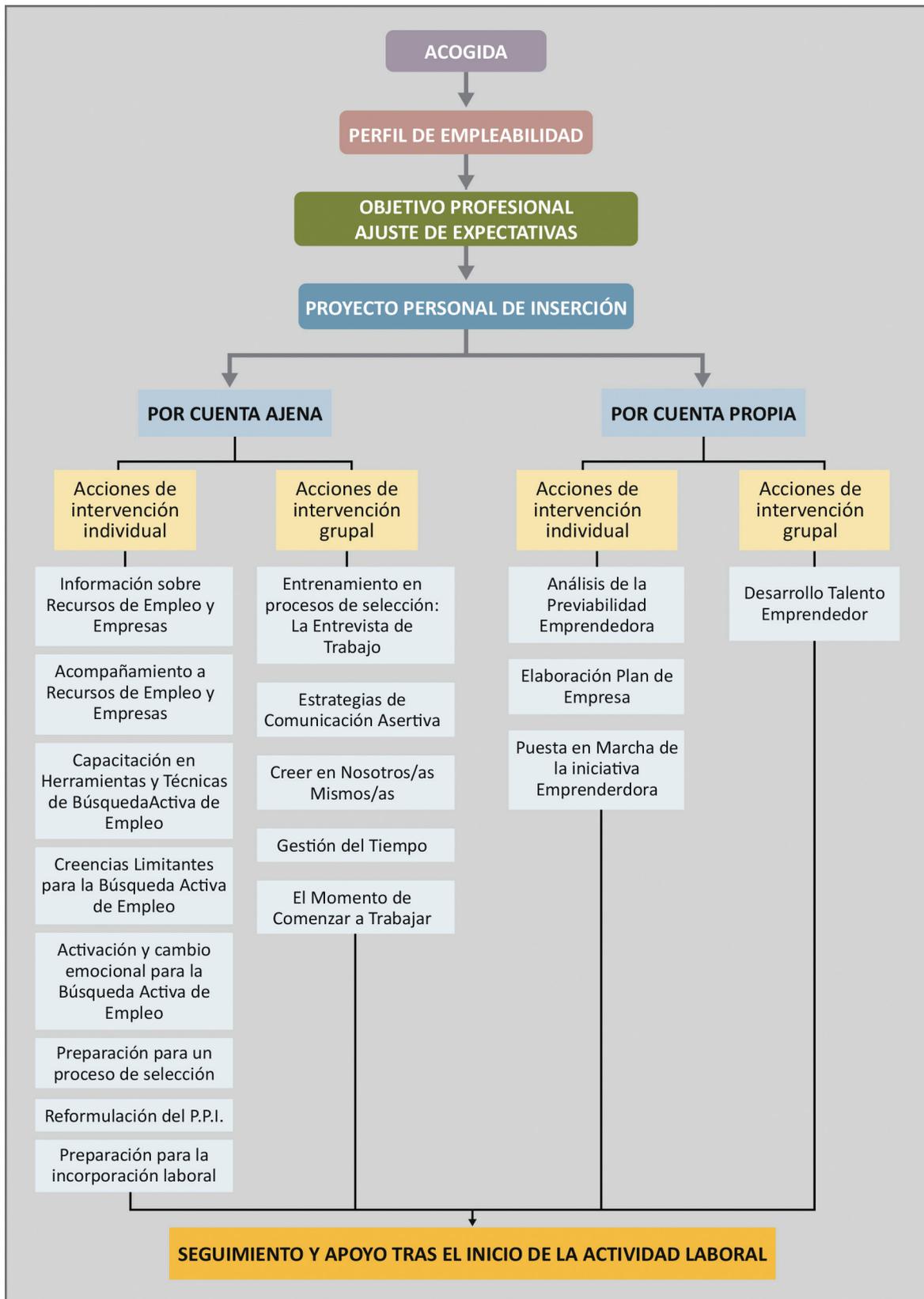
Cuando tenemos organizados los datos en un fichero, comienza el análisis propiamente dicho. El primer paso es estudiar cada pregunta aisladamente, luego las preguntas por subgrupos, y por último, se estudiarán las relaciones entre todas ellas.

Los pasos a seguir se resumen en los siguientes:



Al finalizar, la información que se presente ha de ser muy clara, incluyéndose únicamente aquella que sea relevante para las decisiones que haya que tomar.

## PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO SOCIOLABORAL



LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN  
CON LA PERSONA



# 4.

## LA ACOGIDA EN EL PROCESO DE INSERCIÓN



### 1. La entrevista de Acogida.

1.1. Objetivos.

1.2. Proceso.

### 2. Taller de Acogida.

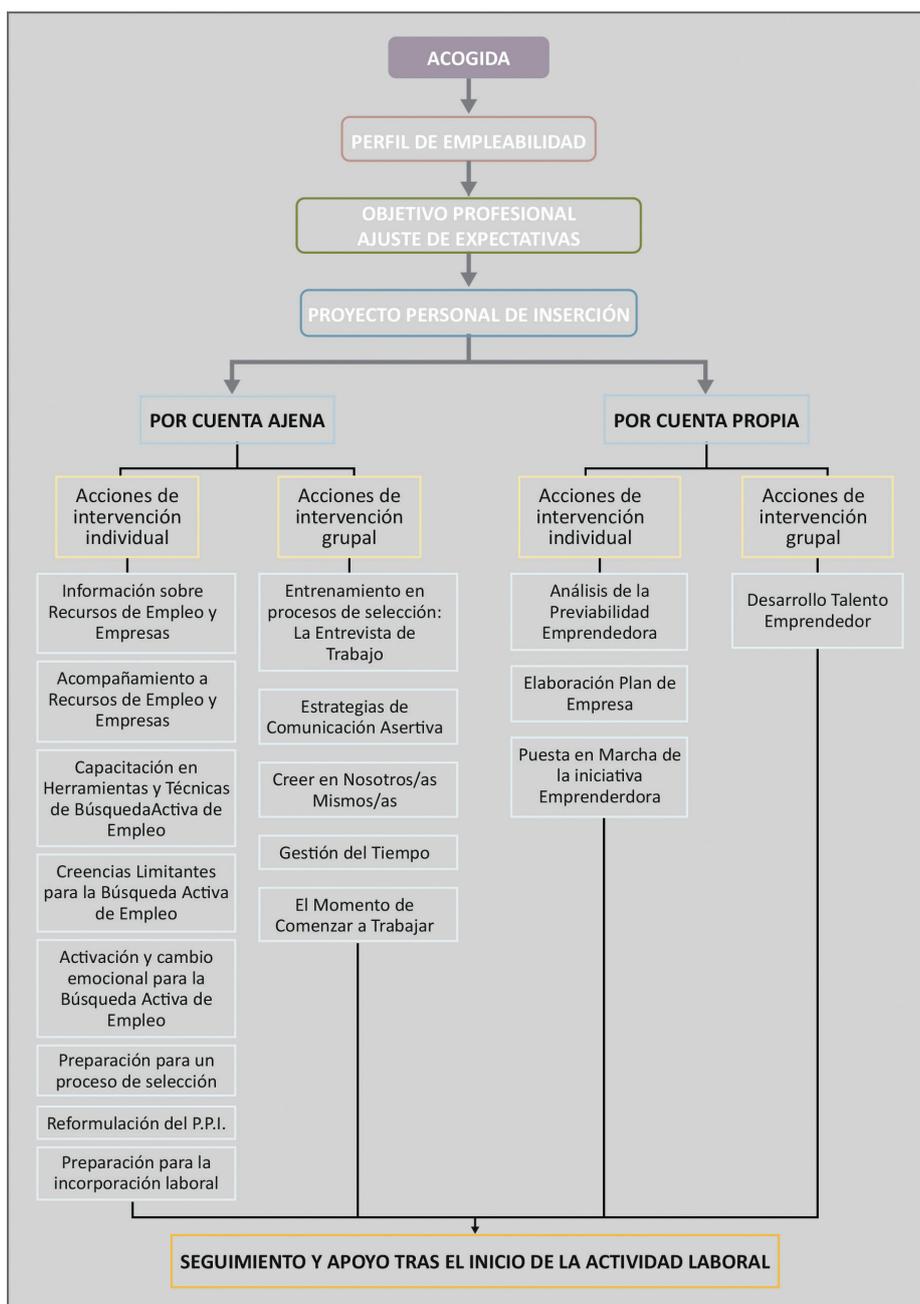
2.1. Objetivos.

2.2. Estructura del taller.

# 4

## LA ACOGIDA EN EL PROCESO DE INSERCIÓN

A partir de este punto se van a desarrollar cada una de las fases de las que consta el proceso de inserción y acompañamiento sociolaboral. En cada una de ellas aparecerá un gráfico que nos situará en el momento del proceso en el que nos encontramos.



Como hemos visto en el apartado de metodología, la Fase de Acogida es la puerta de entrada al Programa y por lo tanto, el comienzo del proceso de intervención. Su finalidad es situar a la persona participante dentro del marco en el que se va a trabajar, informando sobre los objetivos, características y compromisos del Programa y con ellos ajustar las expectativas acerca del mismo.

La Acogida individual se completa con una actividad grupal, el Taller de Acogida, que favorece la activación y motivación del/la participante en su proceso de inserción sociolaboral. A continuación se presentan estas dos actuaciones con más detalle

## 1. La entrevista de Acogida.

El primer contacto de la persona con el Programa será la Entrevista de Acogida. Se realizan de manera individual a aquellas personas seleccionadas por la Junta de Tratamiento. Puesto que es el primer contacto entre el/la tutor/a de empleo y el/la participante, es importante establecer un clima de colaboración y confianza que favorezca la creación de un vínculo entre ambos/as que facilite la implicación de la persona en su proceso de inserción sociolaboral.

### 1.1. Objetivos.

- ① Dar a conocer a la persona participante los objetivos, características y compromisos del Programa.
- ② Ajustar las expectativas de la persona participante hacia el Programa.

### 1.2. Proceso.

A continuación vamos a presentar los pasos en los que podemos subdividir el proceso que estamos tratando:

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► PRESENTACIÓN DEL/LA TUTOR/A Y PROGRAMA.

Perfil profesional y vinculación con el Programa del/la tutor/a de empleo, los objetivos, características del Programa.

##### Paso 2 ► AJUSTE DE EXPECTATIVAS.

Para lograr que la persona participe en el Programa de manera satisfactoria es fundamental conocer en este primer encuentro las expectativas que tiene acerca del mismo, ya que éstas van a modelar la realidad que percibe y a condicionar su comportamiento.

Debemos dejar claro que el objetivo del Programa no es sólo acompañar en el proceso de incorporación a la vida laboral, si no capacitar para que él/ella pueda desarrollar este proceso de manera autónoma. Por este motivo se le va a requerir su “participación activa” en una serie de actividades pautadas y consensuadas entre ambas partes.

Cuando utilicemos el término “participación activa” hemos de traducirlo en acciones objetivables que la persona pueda identificar y comprometerse a cumplirlas. Por ejemplo:

- La asistencia y puntualidad en las citas.
- La realización de las tareas acordadas durante las entrevistas, en tiempo y forma adecuada.



- La participación en las actividades que incluye el Programa.
- La comunicación fluida y veraz. Es decir, ante cualquier dificultad o imprevisto que afecte a su proceso de búsqueda de empleo, debe comunicarlo a su tutor/a para reconducir el proceso de intervención.

Para reforzar el ajuste de expectativas y lograr un compromiso mayor de participación, utilizamos un documento que refleje los acuerdos de ambas partes y la explicación clara sobre los beneficios que puede obtener por participar en el Programa.



## Ver Anexo 4 ► 1: Acuerdo de Participación Activa y Voluntaria

### Paso 3 ► DESPEDIDA Y CIERRE

Una vez acordada su participación, se le informará de los pasos a seguir para su incorporación al Programa, estableciendo la forma de contacto y la siguiente cita.

## 2. Taller de Acogida.

El Taller de Acogida complementa la entrevista con el fin de que sea el propio grupo de iguales quien realice el ajuste de expectativas.

### 2.1. Objetivos:

- ① Situar a las personas participantes en el marco de funcionamiento del Programa y los condicionantes asociados al régimen abierto.
- ② Dar a conocer las pautas generales de participación en el Programa, necesarias para realizar una búsqueda activa de empleo.
- ③ Motivar a los/las participantes en el comienzo del proyecto de inserción visualizando los resultados que pueden alcanzar con su implicación.
- ④ Recabar información sobre las personas participantes en:
  - Motivación y estilos de afrontamiento para la búsqueda de empleo.
  - Herramientas y destrezas para la búsqueda de empleo.
  - Habilidades y hábitos de empleo.

### 2.2. Estructura del taller.

El taller se realiza en una única sesión de 4 horas y para un número reducido de participantes (entre 8 y 10), de manera que sea posible para el/la tutor/a de empleo recabar información de cada uno/a, como se indica en el objetivo número cuatro.

El taller combina una parte de exposición teórica breve sobre la participación en el Programa y su vida en régimen abierto, con un importante contenido práctico y dinámico a través de:

- La resolución de un ejercicio y su presentación al grupo.
- La presentación de un testimonio real de una persona que haya logrado los objetivos del Programa, dando lugar a un debate.

## PASOS A SEGUIR:

### Paso 1 ► PRESENTACIÓN.

En primer lugar, se presenta el/la tutor/a de empleo del taller (nombre, perfil profesional y puesto que desempeña en el Programa).

En segundo lugar, se explica el objetivo del taller, un guión breve de los puntos que se van a tratar, la duración y el tiempo de descanso.

En tercer lugar, se les pide que escriban su nombre para colocarlo delante de ellos/as para asegurar que nos dirigimos a todo el grupo por su nombre.

Por último se presentan los/as participantes aportando, además, sus expectativas respecto al Programa.

### Paso 2 ► ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA CONSECUCCIÓN DE UN TRABAJO: “¿POR QUÉ CREES QUE NO ENCUENTRAS TRABAJO?”.

Se trata de analizar con el grupo aquellos factores que dependen de la persona (internos) y los que dependen del entorno o del mercado de trabajo (externos), que afectan a la hora de conseguir un empleo. Para ello se realiza una dinámica grupal.

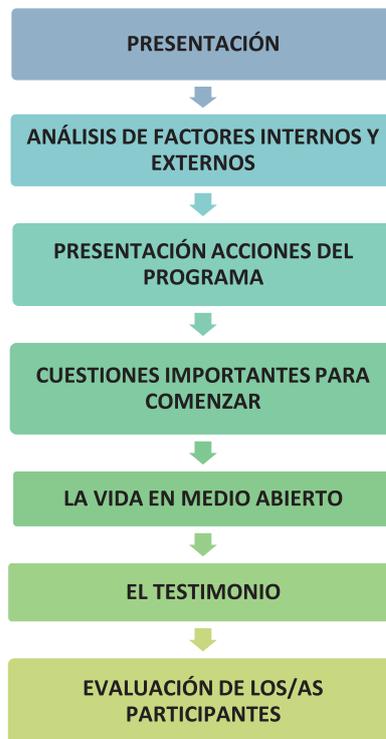


## Ver Anexo 4 ► 2: Análisis de Factores Internos y Externos

En el Anexo 4.2, se recogen ejemplos de los posibles factores que pueden surgir durante la actividad. Algunos de ellos pueden aparecer en las dos columnas dependiendo de cómo se interpreten, por ejemplo: “No sé inglés”, puede ser interno porque se trata de un aspecto en el que me tengo que formar, pero también puede ser externo porque es una condición indispensable para determinados puestos.

### Paso 3 ► PRESENTACIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA EN RESPUESTA A SUS NECESIDADES: ¿CÓMO PUEDE AYUDARTE ESTE PROGRAMA?

Al finalizar el análisis se muestra la conexión de los factores internos que afectan a la empleabilidad, fruto de la dinámica anterior, con las áreas de intervención que contempla el Programa para apoyarles en su incorporación al mercado de trabajo:



## ÁREAS DE INTERVENCIÓN



De esta manera, las personas participantes toman consciencia de todos aquellos aspectos que todavía no han trabajado (por ejemplo: recursos de empleo que no conocen, habilidades que tienen que mejorar, formación que tienen que adquirir, conocimiento sobre las condiciones actuales del mercado de trabajo) y que les pueden facilitar encontrar y mantener el empleo. Esto es:

- Deben salir con la sensación de que les queda mucho trabajo por hacer que desconocían.
- Deben ver claramente que aquellos aspectos internos que inciden en su incorporación al mercado de trabajo, pueden y van a trabajarse desde el Programa.

En cuanto aquellos aspectos que no son objeto del Programa, se indicarán los recursos a los que pueden acudir (formativos, sanitarios, jurídicos), durante el proceso de intervención.

En resumen, se trata de mejorar las expectativas de resultado de las personas participantes, es decir, las posibilidades percibidas de encontrar un empleo si participan activamente en el Programa, para incitarles a la acción.

### Paso 4 ► CUESTIONES IMPORTANTES PARA COMENZAR:

Es el momento de sentar las bases de su participación en aspectos que posteriormente serán claves en su búsqueda de empleo y/o en el mantenimiento del mismo, y que se reforzarán durante todo el proceso de inserción mediante las distintas actuaciones que incluya su P.P.I. El contenido a trabajar en este paso puede verse en el anexo 4.1.

Al finalizar este paso se entrega la Agenda y se explican los contenidos y su funcionamiento.

La Agenda es una herramienta necesaria que nos va a ayudar a organizar y planificar la búsqueda y se divide en los siguientes contenidos:

- ① Planificación semanal: donde organizaremos y quedarán reflejados los días y el tiempo que dediquemos a las diferentes actividades, sobre todo de búsqueda de empleo, y las diferentes citas para entrevistas de selección, entregar currículum vitae o citas en el Programa.

② Contactos realizados: para poder realizar un seguimiento de los contactos es necesario registrarlos teniendo en cuenta que la información que recojamos va a ser diferente en función del recurso del que se trate. De este modo, el contenido será:

OFERTAS PUBLICADAS	RED DE CONTACTOS	INTERMEDIARIOS	EMPRESAS
Fuente. Fecha oferta. Fecha contestación. Información sobre la oferta. Resultado.	Nombre persona Fecha contacto Motivo contacto Resultado	Nombre del recurso. Fecha contacto/ inscripción. Datos de contacto (dirección, teléfono, e-mail). Ocupaciones solicitadas. Tarea realizada. Resultado.	Nombre de la empresa. Fecha de contacto. Persona de contacto y cargo que ocupa en la empresa. Datos de contacto (dirección, teléfono, e-mail). Puesto solicitado. Tarea realizada. Resultado.

Por último, recordamos que deberán presentar la Agenda en sus diferentes citas con el/la tutor/a de empleo para realizar un seguimiento de su proceso de búsqueda y poder organizar y planificar las siguientes actividades.

**Paso 5 ► LA VIDA EN MEDIO ABIERTO.**

Muchas de las personas participantes han pasado un periodo largo de sus vidas internadas en centros de régimen ordinario. Según la Subdirección General de Tratamiento y Gestión Penitenciaria en el manual de *Intervención básica en medio abierto: Programa para la Integración Social* (2011), esto genera a su llegada al régimen abierto actitudes como:

- Pasividad frente a las tareas y objetivos.
- Desorientación sobre la vida en el C.I.S.
- Idealización de la vida en tercer grado.
- Escasa consciencia de los problemas asociados a los eventos sencillos de la vida en libertad.

El proceso de adaptación del/la residente al nuevo régimen de vida reviste una complejidad mucho mayor que la de empezar en un nuevo trabajo, como bien indica la publicación de la Subdirección General de Tratamiento y Gestión Penitenciaria ya mencionada: “Por una parte tenemos su función residencial con su normativa interna que, aun compartiendo los principios y normas de cualquier centro penitenciario, tiene sus peculiaridades específicas. En segundo lugar, el residente tiene que familiarizarse con el personal vinculado a los servicios de tratamiento, con los que va a tener que establecer una relación estrecha”.

Para aquellas personas que todavía no residen en un C.I.S. vemos necesario incorporar una mínima información sobre el cambio que le va a suponer su residencia en estos centros:

- Horarios.
- Comidas.
- Normas de convivencia.
- Procedimientos para obtener todo tipo de autorizaciones.
- Profesionales del C.I.S./C.P. y funciones: la información que les pueden solicitar, los aspectos en los que van a orientarles, el apoyo que les van a prestar y los controles que les van a exigir.
- Programas y actividades disponibles.
- Efectos y consecuencias de desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos durante su estancia en Medio Abierto.

Para poder tratar estos aspectos en el taller, siempre que sea posible, se contará con la colaboración de personal de los C.I.S.

#### Paso 6 ► EL TESTIMONIO.

Esta es la parte final del taller donde los contenidos abordados anteriormente cobran vida en una experiencia real, narrada por una persona que ya ha participado en el Programa. La selección de esta persona se basa en la posibilidad de que pueda ejemplificar “positivamente” el proceso de inserción por el que van a pasar los/as nuevos/as participantes.

La narración ha de ser supervisada por el/la tutor/a de empleo que imparta el taller, para que se ciña a un guión de contenidos y objetivos que le ayuden a elaborar y delimitar su discurso. Estos puntos pueden ser:

- Cómo fue su transición al régimen abierto.
- Motivo que le llevó a participar en nuestro Programa.
- Expectativas que tenía sobre el mismo.
- Pasos que fue dando a lo largo de su participación.
- Qué le aportó su participación en el Programa.

A partir de aquí se abre un turno de preguntas y debate entre el grupo, con la moderación del/la tutor/a, que potenciará aquellos aspectos positivos del Programa.

El/la tutor/a finaliza el taller con un resumen de las recomendaciones y agradeciendo su participación.

#### Paso 7 ► EVALUACIÓN DE LOS/LAS PARTICIPANTES.

Al finalizar los contenidos del taller, el/la tutor/a de empleo recoge una breve valoración de cada participante en el modelo que se muestra en el anexo 4.3, para entregárselo posteriormente, en su caso, al/la tutor/a de referencia que se encargará de su orientación.



### Ver Anexo 4 ► 3: Modelo de Recogida de Información del Taller de Acogida

Para facilitar la recogida de esta información es importante que el/la tutor/a de empleo disponga del tiempo suficiente una vez finalizada la actividad para redactar los informes de las personas participantes.

#### CONCLUSIÓN

Concluimos la unidad resaltando la importancia de la fase de Acogida para la vinculación de la persona con el Programa y para activarla en su proceso de inserción sociolaboral.

Al finalizar la Acogida la persona participante debe ser consciente de los resultados que puede obtener si se implica en el proceso de trabajo que comienza en el Programa, para lo que se ponen a su disposición unos recursos, profesionales y técnicos, y una metodología ajustada a sus necesidades.

# 5.

## EL PERFIL DE EMPLEABILIDAD



### 1. Conceptos.

1.1. Diagnóstico.

1.2. Empleabilidad.

### 2. Objetivos.

### 3. Proceso.

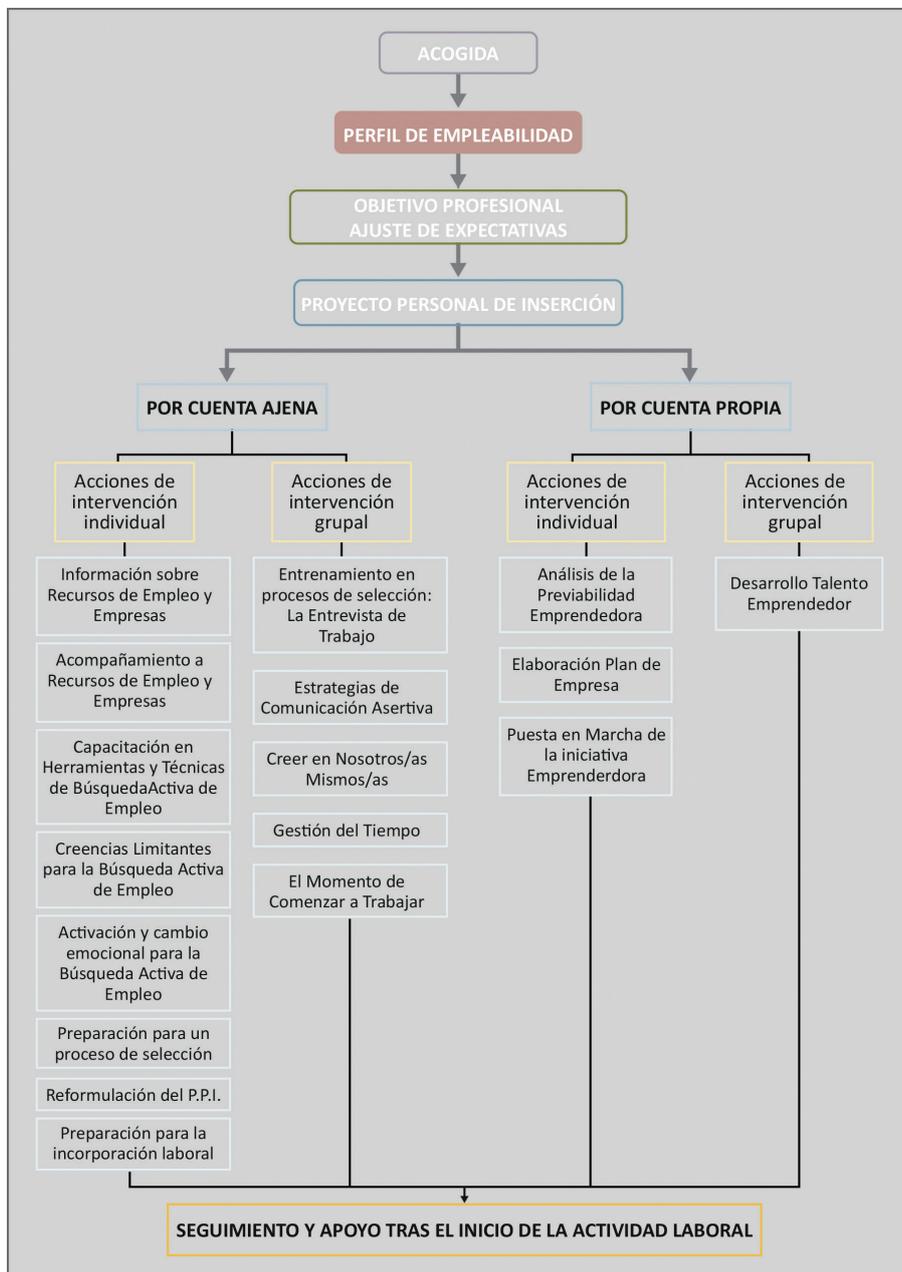
# 5

## EL PERFIL DE EMPLEABILIDAD

La siguiente fase después de realizar la Acogida, es definir el Perfil de Empleabilidad para:

- ① Conocer la situación de partida de la persona participante.
- ② Determinar las áreas sobre las que hay que intervenir.

Se realizará a través de la Entrevista de Diagnóstico, donde analizamos y valoramos las variables que influyen en la empleabilidad de la persona y cómo se interrelacionan entre sí. De esta manera podemos formular las hipótesis de trabajo que determinan las áreas de intervención que nos ayudarán a definir posteriormente el P.P.I.



## 1. Conceptos.

### 1.1. Diagnóstico.

El concepto de diagnóstico se utiliza en diferentes ámbitos, especialmente en el clínico. Wikipedia lo define como: “el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.”

Este tinte clínico nos lleva a encontrar definiciones que asocian esta acción a la detección de los problemas existentes en la persona, a la categorización de ésta en base a ellos, y la elección posterior del tratamiento a seguir.

Cabe destacar que el punto de partida de lo que habitualmente se entendía por diagnóstico se suscribía a las dificultades y problemas que se dan en la persona en su trayectoria pasada. En este sentido se debe tener precaución en el peso que se otorga al pasado de la persona y a sus déficits en el diagnóstico, en detrimento de su presente y futuro y los datos relativos a sus potencialidades.

Desde el enfoque de counselling (Shertzer y Stoner, 1992) el diagnóstico es un proceso en desarrollo y no un acontecimiento singular, de modo que el/la profesional va comprendiendo aspectos relativos a la persona a medida que le presta ayuda. Es decir, que aunque situemos el diagnóstico como una etapa inicial del proceso de acompañamiento, el/la tutor/a recoge información de la persona participante durante todo el proceso.

### 1.2. Empleabilidad.

Las dimensiones y variables en las que se fundamenta el diagnóstico condicionan la valoración posterior del perfil de empleabilidad. Para identificarlas es preciso partir de una definición compartida acerca del término empleabilidad y reflexionar sobre los términos escogidos.

La palabra empleabilidad surge de la palabra inglesa “*employability*” –unión de “*employ*” (emplear) y “*ability*” (habilidad)–, y puede definirse como la “capacidad para obtener y mantener un empleo” (Campos, 2003).

La Fundación Gaztelan (1999) la define como “las posibilidades que tiene una persona de acceder a un puesto de trabajo en función de sus competencias y de las exigencias del mercado”. Por otro lado, Lee Harvey (1999), en una ponencia presentada en la Universidad de *Central England* en Birgminham, define la empleabilidad de un joven que ha terminado su educación superior como: “\*...+ la propensión del graduado de exhibir atributos que los empleadores anticipan que serán necesarios para el efectivo funcionamiento futuro de su organización (empresa).”

Otra definición del concepto de empleabilidad que centra su atención en la persona y en las competencias laborales que son valoradas por las empresas, es aquella que proponen los holandeses Grip, Loo y Sanders (2004), de la Universidad de Maastricht: “Empleabilidad se refiere a la capacidad y la disposición de los trabajadores para permanecer atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), para reaccionar y anticipar los cambios en las tareas y en el ambiente de trabajo (factores de demanda), facilitada por los instrumentos de desarrollo de recursos humanos disponibles para ellos (instituciones).”

Estas definiciones abordan aspectos relativos a la persona (motivación y competencias que la hacen atractiva para el mercado laboral) y a las empresas (perfiles competenciales que van a demandar para cubrir sus necesidades actuales y futuras).

La importancia que se le otorga a la disposición o voluntad (*willingness*) de las personas en su empleabilidad es un factor común en las últimas definiciones. Lo que sitúa a la motivación para buscar activamente empleo como un componente central de la empleabilidad. Pero Formichella y London (2005) también incluyen actores sociales implicados en la empleabilidad: “el individuo, el colectivo social, las empresas y el Estado”.

Después de este breve recorrido por algunas definiciones del concepto de empleabilidad, realizamos una propuesta de definición tratando de abordar los aspectos que a nuestro juicio, son más relevantes en el momento actual, y que en la actualidad se conoce como “marca personal” o “personal branding” (Peters, 1999):

### DEFINICIÓN DE PERFIL DE EMPLEABILIDAD

“El resultado de la valoración del conjunto de rasgos psicosociales y profesionales de la persona, sus habilidades y motivación para la búsqueda de empleo, su valor diferencial respecto a la oferta en consonancia con las demandas del mercado de trabajo y sus políticas de Recursos Humanos”.

## 2. Objetivos.

- ① Diagnosticar, en base a unas variables, el Perfil de Empleabilidad de cada participante.
- ② Establecer las hipótesis de trabajo, relacionando las variables que inciden en la empleabilidad de cada participante y determinando las áreas sobre las que hay que intervenir.

## 3. Proceso.

A continuación se presentan los pasos para elaborar el Perfil de Empleabilidad.

### PASOS A SEGUIR:

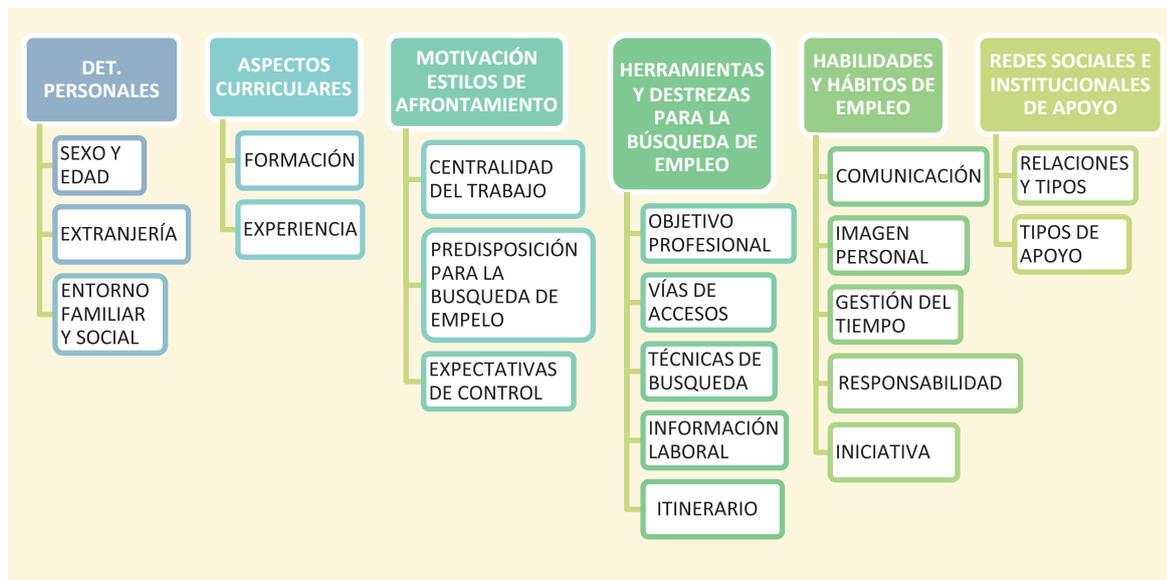
#### Paso 1 ► LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE EMPLEABILIDAD

Las técnicas que principalmente vamos a utilizar en este momento son la observación y la entrevista semiestructurada. A continuación se detallan las variables<sup>9</sup> que determinan la empleabilidad de las personas participantes y en qué sentido lo hacen.

Tendremos en cuenta que sobre algunas de estas variables ya tenemos información recogida en la Fase de Acogida (Entrevista y taller de Acogida).



<sup>9</sup> Fundación Tomillo: Herramienta para la valoración de la empleabilidad. [www.sieres.org](http://www.sieres.org)



## ① DETERMINANTES PERSONALES

Engloban las variables no modificables que condicionan el proceso de inserción.

### ▪ Sexo y edad:

Estas variables que facilitan o dificultan el acceso al empleo, es necesario tenerlas en cuenta y conocer su incidencia en el proceso de inserción.

### ▪ Extranjería:

En el caso de las personas participantes que sean de origen extranjero, el tiempo que hayan residido en España puede influir sobre el grado de conocimiento del mercado de trabajo.

Con estos/as participantes, prestaremos especial atención a su situación administrativa en el régimen de extranjería, ya que va a definir los pasos y tiempos en el proceso de intervención. Por ejemplo, las personas extranjeras no comunitarias que no tengan permiso de trabajo y residencia, para poder trabajar por cuenta ajena, deberán tramitar una autorización administrativa para personas privadas de libertad. En el caso de que la persona quiera emprender, no existe la posibilidad de tramitar la autorización administrativa ya que sólo tiene validez en el empleo por cuenta ajena.

### ▪ Entorno familiar y social:

#### a) Unidad de convivencia:

Se trata de evaluar el número de personas que conforman la unidad familiar y el parentesco que tienen con respecto a la persona participante, identificar quiénes trabajan y su nivel de ingresos.

En este punto, también es importante identificar si posee responsabilidades familiares, hijos/as o personas dependientes a cargo, para conocer su disponibilidad de tiempo para la búsqueda y para su incorporación a un puesto de trabajo. En el caso de que dependan económicamente de él/ella, valorar cómo influye esto en su motivación hacia el empleo.

#### b) Vivienda:

Valoraremos el tipo de vivienda donde reside la persona participante, si es piso de acogida,

comunidad terapéutica, vivienda familiar, vivienda de protección oficial, habitación o sin vivienda, además de los gastos que genera ésta junto con las posibilidades económicas de hacerles frente.

**c) Situación económica:**

Nos interesa saber si la persona cuenta con recursos económicos con los que hacer frente a la búsqueda de trabajo y sus expectativas salariales. Para ello recogemos información sobre si percibe alguna prestación, subsidio, pensión o está en trámite de solicitud. También si tiene algún ahorro y personas que le apoyan económicamente.

También debemos tener en cuenta las responsabilidades económicas como la responsabilidad civil, multas o deudas.

**d) Estado de salud y calidad de vida:**

El estado de salud es significativo sobre todo para valorar si la persona tiene limitaciones asociadas que le impidan el desempeño de algún trabajo o tarea.

Es importante saber si está en posesión del certificado de discapacidad o tiene posibilidades de obtenerlo.

En este punto trataremos de recabar información sobre si sigue o ha seguido algún tratamiento de deshabitación de drogas, y en caso afirmativo, el tiempo que lleva sin consumir, si ha tenido recaídas, si actualmente asiste a algún programa terapéutico, el tipo de tratamiento que sigue (libre de drogas, mantenimiento con metadona, etc.).

Dentro de la calidad de vida, valoraremos también si mantiene una alimentación adecuada y unos hábitos de sueño saludables, variables que influyen en el rendimiento personal.

**e) Situación penitenciaria:**

El grado de clasificación penitenciario nos permite valorar el tiempo y los recursos con los que cuenta el/la participante para llevar a cabo su proceso de inserción sociolaboral.

Saber el tiempo que la persona participante ha permanecido en prisión nos permite conocer su nivel de desarraigo, el desconocimiento que puede tener del mercado de trabajo, su vacío curricular, sus hábitos y habilidades, etc.

Es importante el dato de la fecha de libertad definitiva, para conocer la fecha en la que finaliza nuestra intervención.

**② ASPECTOS CURRICULARES O DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL**

En esta variable se determinan las dimensiones que tienen que ver con la historia laboral de la persona, tanto a nivel académico y de formación para el empleo, como experiencial.

**▪ Formación:**

Hace referencia a la trayectoria formativa de la persona participante diferenciando entre formación académica y complementaria o de especialización. Con este colectivo tendremos en cuenta la realizada durante su cumplimiento en los centros penitenciarios y que forme parte de su currículum vitae.

Se acredita a través de los certificados y títulos. En el caso de personas de origen extranjero, se comprueba si la formación realizada fuera del país está homologada.

Dentro de la variable Formación se incluye:

#### a) Formación académica:

##### PREGUNTAS

- ¿Qué estudios académicos has realizado? (Nivel y especialidad).
- ¿Cuándo los finalizaste?
- ¿Por qué elegiste esos estudios?
- ¿Por qué abandonaste los estudios?
- ¿Tienes los estudios homologados? (En caso de haber cursado los estudios fuera de España).

#### b) Formación Complementaria:

- Nombre del curso.
- Nº de horas totales.
- Fecha de realización.
- Organismo o centro que impartió la formación.
- Conocimientos y competencias adquiridas.
- Motivo de su elección y grado de satisfacción.
- Explicar motivos de abandono.

##### PREGUNTAS

- ¿Qué formación complementaria has realizado? (Nombre del curso, número de horas, fecha de realización y centro de formación).
- ¿Qué conocimientos y competencias adquiriste durante esa formación?
- ¿Por qué esa formación? ¿Te gustó? ¿Te ha sido de utilidad?
- Valora del 1 al 10 cada una de las actividades formativas en las que has participado, siendo 1 una valoración baja y 10, alta.
- ¿Cuál fue el motivo por el que abandonaste esa formación?

#### c) Idiomas:

- Nivel escrito, leído, hablado y comprensión de cada uno.

##### PREGUNTAS

- ¿Qué idiomas conoces?
- ¿Qué nivel tienes escrito, leído y hablado?
- ¿Dónde y cómo lo aprendiste?
- ¿Qué nivel de castellano tienes en comprensión, escritura, lectura y conversación? (En el caso de no ser su idioma de origen).

#### d) Conocimientos informáticos:

##### PREGUNTAS

- ¿Sabes utilizar un ordenador?
- ¿Qué programas utilizas? ¿Cuál es tu nivel en cada uno de ellos?
- ¿Para qué los utilizas habitualmente?

#### e) Otros Conocimientos:

- Carné de conducir.
- Carnés profesionales.
- Manejo de herramientas y/o maquinaria.

##### PREGUNTAS

- ¿Tienes carné de conducir? ¿Qué tipo?
- ¿Tienes algún carné profesional? (Manipulador de alimentos, instalador, carretillero, tarjeta profesional de la construcción).
- ¿Qué herramientas sabes utilizar, o has utilizado, en el desempeño de tus trabajos?

#### ▪ **Experiencia laboral / profesional:**

La experiencia laboral es, junto con la formación, otra de las variables significativas en la empleabilidad de la persona. En este punto recogemos información sobre la experiencia laboral, con o sin contrato, y tendremos en cuenta la realizada por cuenta ajena y propia.

Esto permite evaluar, además de la trayectoria profesional, el objetivo profesional, el conocimiento que tiene sobre recursos y herramientas de búsqueda y la estabilidad laboral dentro del mercado de trabajo.

Al igual que con la formación, tenemos en cuenta aquella que haya sido realizada en el centro penitenciario.

##### PREGUNTAS

- ¿Qué trabajos has realizado, con y sin contrato?
- ¿Cuánto tiempo has estado en cada uno de ellos?
- ¿Qué funciones o tareas has realizado en esos trabajos?
- ¿Qué condiciones laborales tenías?
- ¿Cuál era la remuneración?
- ¿Cuál era el horario y qué jornada tenías?
- ¿Cómo encontraste esos trabajos?
- ¿Cuál fue el motivo por el que finalizaron cada uno de los trabajos? (Finalización de contrato; conflictos con los/as compañeros/as y cargos superiores; no era adecuado a sus capacidades; cambio de intereses).
- Valora del 1 al 10 cada uno de los empleos que has realizado, siendo 1 una valoración baja y 10, alta.

### ③ MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

El tercer conjunto de variables son las relativas a la motivación para la búsqueda de empleo y para la incorporación a un puesto de trabajo.

La Teoría de la expectativa-valencia, referida al desempleo (Feather y Davebport, 1981; Feather, 1982; Feather y Barber, 1983) predice que la motivación de búsqueda de empleo será tanto mayor cuanto más elevadas sean las expectativas y la valencia o importancia del empleo. Es por este motivo por el que se aborda esta dimensión con la identificación de las siguientes variables:

#### ▪ **Centralidad del trabajo:**

Se define como el grado de importancia general que tiene el trabajo en la vida de la persona, en cualquier punto dado en el tiempo (MOW<sup>10</sup>, 1987). Para ello analizamos:

##### a) **Motivación hacia el trabajo.**

##### b) **Valor que le concede al trabajo.**

#### PREGUNTAS

- ¿Qué significa para ti trabajar?
- No tener trabajo, ¿supone un problema para ti? ¿Por qué?
- ¿Qué importancia tiene para ti el trabajo en la vida?
- ¿Qué necesidades podrás cubrir cuando estés trabajando? (personales, económicas, familiares, sociales, otras.)

#### ▪ **Predisposición para la búsqueda de empleo:**

Esta variable define la actitud que tiene la persona a la hora de buscar empleo, dedicando tiempo a realizar acciones que mejoren su empleabilidad y, por tanto, su acercamiento al mercado de trabajo.

Para poder evaluarla es importante conocer el tiempo que la persona lleva en disposición de buscar trabajo (progresión a tercer grado, libertad condicional, segundo grado en art. 100.2) y del tiempo del que dispone para la búsqueda de empleo por su situación penitenciaria:

a) **Actividades realizadas** para la búsqueda de empleo en los últimos 3 meses, en relación con el tiempo en que el/la participante está en disposición de poder buscar.

b) **Tiempo dedicado** a buscar en los últimos 3 meses, en relación al tiempo disponible por la situación penitenciaria.

c) **Tiempo a la semana** que está dispuesto/a a emplear para su búsqueda activa de empleo.

<sup>10</sup> Programa de Investigación MOW.

## PREGUNTAS

- ¿Cuánto tiempo llevas buscando trabajo?
- ¿Qué actividades has realizado los 3 últimos meses para buscar empleo?
- ¿Por qué no has realizado ninguna actividad de búsqueda?
- ¿Cuánto tiempo has dedicado a buscar trabajo en las últimas semanas? ¿Crees que es suficiente?
- ¿Cuánto tiempo tienes disponible para buscar empleo?
- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto/a a utilizar?
- ¿Cómo te vas a organizar?

### ▪ Expectativas de Control Percibido:

Las expectativas de control percibido se definen desde la autoeficacia en la búsqueda, el locus de control y la perspectiva de éxito.

**a) Autoeficacia** en la búsqueda de empleo: es la creencia que tiene el/la participante sobre su propia capacidad para afrontar con éxito su búsqueda de empleo.

## PREGUNTAS

- ¿Crees que posees los conocimientos y habilidades necesarias para buscar empleo?
- ¿Qué aspectos valoras más de ti mismo/a?
- ¿Qué dificultades crees que tienes para encontrar un empleo?
- ¿Qué capacidades crees que tienes para buscar empleo?
- ¿Qué crees que puedes hacer por ti mismo/a para conseguir un empleo?
- Te consideras un/a buen/a profesional?

**b) Locus de control:** es un continuo en el cual se describe la percepción que tiene la persona acerca de donde se encuentran las causas de los acontecimientos de su vida.

- **Externo:** se atribuyen los logros y fracasos a factores ajenos al esfuerzo personal (el azar, el destino o decisiones de terceras personas). Por ejemplo: *“Espero tener suerte para encontrar trabajo”, “voy a tener dificultades para encontrar trabajo por la crisis”*.

- **Interno:** la persona atribuye sus logros y fracasos a su esfuerzo y habilidades. Son personas que asumen la responsabilidad de sus acciones y, por tanto, tienen el control de su vida.

## PREGUNTAS

- ¿De qué o de quién depende encontrar un empleo?
- ¿Crees que cuánto más te esfuerces en buscar, más posibilidades tendrás de encontrar, o por el contrario depende de la suerte?
- ¿Crees que es difícil encontrar empleo? ¿Por qué?

**c) Perspectiva de éxito:** es la creencia sobre la probabilidad de conseguir un empleo.

## PREGUNTAS

- ¿Crees que te será difícil encontrar un empleo?
- ¿Qué probabilidades crees que tienes de encontrar un empleo?
- ¿Cuánto tiempo crees que tardarás en iniciar una actividad laboral?

### ④ HERRAMIENTAS Y DESTREZAS PARA LA BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO

#### ▪ **Objetivo profesional:**

Se trata de identificar si tiene definido claramente un objetivo profesional en consonancia con el mercado de trabajo, su perfil profesional/personal y sus preferencias e intereses.

## PREGUNTAS

- ¿Tienes claro en qué te gustaría trabajar?
- ¿Crees que la formación y la experiencia que tienes te pueden ayudar a conseguir un empleo?
- ¿Consideras que tu formación y experiencia es coherente con tu objetivo profesional?
- ¿Conoces la situación actual de tu sector?
- ¿Conoces los requisitos demandados por las empresas para poder trabajar según el objetivo profesional seleccionado? ¿Cuáles son? (Personales, conocimientos específicos, habilidades, destrezas, manejo de maquinaria, carnets profesionales).
- ¿Conoces las condiciones laborales del sector? (Desplazamiento al lugar de trabajo, jornada, disponibilidad horaria –teniendo en cuenta turno de noche, fines de semana, turnos rotativos–, tipo de contrato, salario).

#### ▪ **Vías de acceso al mercado laboral:**

Con la evaluación de esta variable se pretende conocer la información y el uso que realiza de los recursos de búsqueda de empleo (públicos y privados) y las formas de acceso al mercado laboral que conoce.

## PREGUNTAS

- ¿Dónde y cómo buscas trabajo?
- ¿Cómo has encontrado tus trabajos anteriores?
- ¿Qué hacen las personas que conoces para buscar trabajo?

Podemos profundizar más valorando sus conocimientos sobre:

#### a) **Servicios Públicos de Empleo:**

## PREGUNTAS

- ¿Estás inscrito en la Oficina de Empleo? ¿Desde cuándo?
- ¿Conoces los servicios que ofrecen las Oficinas de Empleo?

#### b) **Intermediarios:**

## PREGUNTAS

- ¿Conoces las Agencias de colocación, bolsas de empleo, Empresas de Trabajo Temporal, consultoras, etc.?
- ¿Sabes cómo funciona cada uno de estos recursos de empleo?
- ¿Estás inscrito/a en alguno?

### c) Internet:

#### PREGUNTAS

- ¿Buscas trabajo a través de internet?
- ¿Con qué dispositivo te sueles conectar: ordenador, tablet, móvil?
- ¿Qué portales de empleo conoces? ¿Estás inscrito/a en alguno?
- ¿Sabes buscar información sobre el sector al que te quieres dedicar?
- ¿Utilizas internet para buscar información sobre las empresas a las que diriges tu candidatura?
- ¿Estás inscrito/a en el enlace de empleo o sección de candidatos/as de alguna empresa a través de internet?
- ¿Conoces y manejas las redes sociales? ¿Las utilizas para buscar empleo?

### d) Autocandidatura:

#### PREGUNTAS

- ¿Contactas directamente con empresas aunque no tengan una oferta publicada? ¿Cómo consigues la información?
- ¿Has visitado alguna empresa y le has presentado tu candidatura entregando un currículum vitae? ¿Cómo lo has hecho? ¿Cómo te has sentido?

### e) Red de contactos:

#### PREGUNTAS

- ¿Has comentado a tus familiares, círculo de amigos y conocidos que estás buscando trabajo?
- ¿A quién le has comentado que estás buscando trabajo?
- De las personas que conoces que están trabajando, ¿les has entregado algún currículum vitae para que lo presenten en su empresa por ti?

### ▪ Técnicas y herramientas de búsqueda:

#### a) Currículum Vitae (CV):

#### PREGUNTAS

- ¿Conoces la finalidad que tiene el CV?
- ¿Tienes elaborado el CV?
- ¿Sabes hacer un CV?
- ¿Estás al corriente de los tipos de CV?
- ¿Elaboras un CV según la empresa u oferta a la que lo diriges?
- ¿Cómo reflejas en tu CV el tiempo de permanencia en el Centro Penitenciario?

#### b) Carta de presentación:

#### PREGUNTAS

- ¿Conoces la herramienta carta de presentación?
- ¿Has redactado alguna vez una? ¿Sabrías hacerlo?
- ¿Haces una carta de presentación por cada oferta a la que envías candidatura?

### c) Procesos de selección:

#### PREGUNTAS

- ¿Has realizado alguna entrevista de trabajo últimamente? ¿Para qué puesto?
- ¿Recuerdas alguna pregunta que te haya resultado difícil responder?
- ¿Preparas las entrevistas antes de presentarte?
- ¿Cómo manejas tu situación penitenciaria en una entrevista? Por ejemplo, si te preguntan: “¿Qué has hecho este último año?”, ¿qué respondes?
- ¿Cómo te sientes a la hora de enfrentarte a una entrevista de trabajo

#### ▪ Información Laboral:

Se trata de identificar aquellos documentos y trámites implicados en la incorporación a un puesto de trabajo.

#### PREGUNTAS

- ¿Tienes número de la Seguridad Social?
- ¿Has solicitado alguna vez un Informe de Vida Laboral?
- ¿Tienes tu número de teléfono móvil asociado al de la Seguridad Social?
- ¿Identificas las partes que tiene un contrato?
- ¿Qué tipos de contratos conoces?
- ¿Sabes cuánto tiempo tiene una empresa para registrar el contrato?
- ¿Sabes cuáles pueden ser las causas de finalización de un contrato?
- ¿Identificas las partes que tiene una nómina?

#### ▪ Itinerario o planes de acción.

Esta variable nos permite conocer la capacidad de planificación de la persona en lo relativo a su búsqueda de empleo y su desarrollo profesional.

#### PREGUNTAS

- ¿Tienes objetivos laborales a corto, medio y largo plazo?
- ¿Tienes pensado cómo vas a conseguir tus objetivos?

## ⑤ HABILIDADES Y HÁBITOS PARA EL EMPLEO

Estas dos variables van a influir directamente en el proceso de búsqueda activa y mantenimiento del empleo.

Para su evaluación el/la tutor/a utiliza la técnica de observación durante la entrevista, aunque también lo puede hacer a través del análisis de las respuestas de la persona participante.

#### ▪ Comunicación:

La comunicación va a influir en actividades tales como solicitar información en un recurso de empleo, establecer un diálogo con personas conocidas, obtener información telefónica adecuada a sus necesidades, inscribirse en entidades o bolsas de trabajo, superar procesos de selección o mantener un empleo.

Durante la entrevista de evaluación del perfil de empleabilidad se observa cómo la persona participante transmite la información, para así determinar si utiliza un estilo de comunicación pasivo, agresivo o asertivo. Nos fijamos en:

**a) Comunicación no verbal:**

- Distancia corporal y postura.
- Gestos.
- Contacto visual.

**b) Comunicación paraverbal:**

- Volumen.
- Tono.
- Velocidad.

**c) Comunicación Verbal:**

- Claridad y concreción del mensaje.
- Tipo de palabras que utiliza.
- Saluda y se despide de forma correcta.

En el caso de personas extranjeras se debe tener en cuenta las diferencias culturales y de idioma para valorar su comunicación.

▪ **Imagen personal adecuada:**

Con esta variable se valora la adecuación de la imagen personal al objetivo profesional, al proceso de búsqueda y mantenimiento del empleo. Para ello, debemos observar:

**a) Aseo personal:**

- Higiene corporal.
- Higiene del cabello.
- Higiene de manos.
- Limpieza bucodental.

**b) Vestimenta:**

- Adecuada.
- Cuidada y limpia.
- Cómoda y discreta.

**c) Arreglo Personal:**

- Maquillaje.
- Tatuajes.
- Joyas y adornos.
- Corte de pelo.
- Uñas.

▪ **Gestión del Tiempo:**

Se refiere a la capacidad que posee la persona para planificar las actividades que realiza, priorizando unas sobre otras conforme a los objetivos que quiere alcanzar.

- a) Puntualidad (acude a la cita a la hora establecida).**

b) Registra las actividades que realiza.

c) Disponibilidad para realizar las tareas.

▪ **Responsabilidad:**

Esta variable está relacionada con el compromiso que adquiere la persona participante en su proceso de inserción laboral. Es una competencia fundamental a la hora de encontrar y mantener un empleo, cuanto mayor sea la responsabilidad, mayor motivación tendrá la persona.

Se puede evaluar a través de la información recabada anteriormente como los motivos de abandono de la formación o la actividad laboral, la realización de actividades no remuneradas como voluntariado o prácticas en empresas y la predisposición para la búsqueda.

▪ **Iniciativa:**

La persona posee iniciativa cuando demuestra interés por la tarea y adopta una actitud proactiva, es decir, que no se conforma ni espera a que otras personas le asignen la tarea. Valoramos la iniciativa con estas dos variables anteriormente descritas como son la predisposición para la búsqueda de empleo y su motivación para participar en el Programa.

## ⑥ REDES SOCIALES E INSTITUCIONALES DE APOYO

Las relaciones sociales, además de tener un papel de apoyo afectivo o económico, intervienen como recurso para la consecución de un empleo a través de la facilitación de contactos u oportunidades laborales. Es importante identificar los contactos que la persona participante tiene actualmente, ver la posibilidad de recuperar los antiguos e indagar sobre su predisposición a crear otros nuevos.

Para valorar las redes sociales e institucionales de apoyo se puede profundizar en cuatro ámbitos diferentes: familia, amistades y personas conocidas, relaciones profesionales anteriores y relaciones comunitarias. Algunas preguntas que nos pueden ayudar a valorar estas relaciones y su tipología son:

### PREGUNTAS: FAMILIA

- ¿Con quién te relacionas de tu familia? ¿Cómo te relacionas (con confianza, amistad, de forma esporádica)?
- ¿Cómo vive tu familia tu situación de desempleo?
- ¿Cómo valora tu familia tu posible incorporación a un puesto de trabajo?
- ¿Te apoyan y animan a buscarlo?
- ¿Recibes apoyo económico por parte de tu familia?
- ¿Te ayuda tu familia en la organización del tiempo para la búsqueda de empleo?
- Tu familia, ¿te apoya en el cuidado de tus hijos/as?
- ¿Qué otro tipo de apoyo recibes?

### PREGUNTAS: AMISTADES Y CONOCIDOS

- ¿De qué ámbito son las personas con las que te relacionas?
- ¿Qué relación mantienes con ellos/as?
- ¿Qué apoyo tienes por parte de tus amistades?
- ¿Cuentas con amistades que en un momento determinado te puedan ayudar al cuidado de tus hijos/as, económicamente, o alguna otra dificultad?

## PREGUNTAS: RELACIONES PROFESIONALES ANTERIORES

- ¿Has contactado con empresas en las que has trabajado anteriormente?
- ¿Tienes relación con antiguos/as compañeros/as de trabajo?

## PREGUNTAS: RELACIONES COMUNITARIAS

- ¿Participas en algún recurso sociocultural (centro cultural, parroquia, asociación)?
- ¿Qué relación tienes con estos recursos?

### Paso 2 ► REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.

El registro de la información obtenida durante la entrevista se recoge en el Perfil de Empleabilidad, que va a ser la herramienta que nos ayude a reflexionar sobre las dificultades y potencialidades de la persona participante y a planificar nuestra intervención.



### Ver Anexo 5 ► 1: Perfil de Empleabilidad

Durante la entrevista de Diagnóstico iremos registrando algunos datos como los personales, la formación, la experiencia laboral y las actividades de búsqueda. El resto de las variables se pueden cumplimentar una vez finalizada la entrevista y habiendo dejado el tiempo suficiente para objetivar la información y evitar los sesgos propios de quien realiza la entrevista.

La información registrada debe ser lo más objetiva posible, y cuando no sea así, debe indicarse. El Perfil irá redactado en tercera persona, cuidando la ortografía y la sintaxis. Una mala redacción puede modificar el sentido del mensaje o hacerlo incomprensible.

### Paso 3 ► FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE TRABAJO.

El siguiente paso será que el/la tutor/a de empleo establezca las hipótesis de trabajo en base a toda la información recabada de cada participante relacionando las variables que afectan a su proceso de inserción sociolaboral. A partir de estas hipótesis se realizará la selección de las áreas de intervención de cada uno/a de ellos/as.

### Paso 4 ► SELECCIÓN DE LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN.

A partir de estas hipótesis, el/la tutor/a de empleo elaborará una propuesta de intervención donde se reflejarán las diferentes áreas necesarias a trabajar para solucionar los déficits evaluados.

#### ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Activación y cambio emocional para la búsqueda de empleo	Creencias y actitudes limitantes para la búsqueda y el mantenimiento del empleo	Recursos de empleo y formas de acceso
Herramientas de búsqueda de empleo	Procesos de selección	Habilidades y hábitos para el empleo
Red social	Proceso de Emprendimiento	Competencias para el emprendimiento

## CONCLUSIÓN

La elaboración del Perfil de Empleabilidad es una fase crucial de cuya información y valoración se nutren las fases de intervención posteriores. Es por ello que se incluyen todas aquellas variables que pueden afectar a la empleabilidad de la persona.

Es importante, a su vez, hacer ver a la persona participante la utilidad de esta entrevista para garantizar una buena intervención posterior. De manera que no se trata de una mera sucesión de preguntas y respuestas, sino de una detección de necesidades a las que se tratará de dar respuesta.





# 6.

## DEFINICIÓN DEL OBJETIVO PROFESIONAL Y EL AJUSTE DE EXPECTATIVAS



1. Objetivos.

2. Proceso.

2.1. Pasos sin Objetivo Profesional definido.

2.2. Pasos con Objetivo Profesional definido.

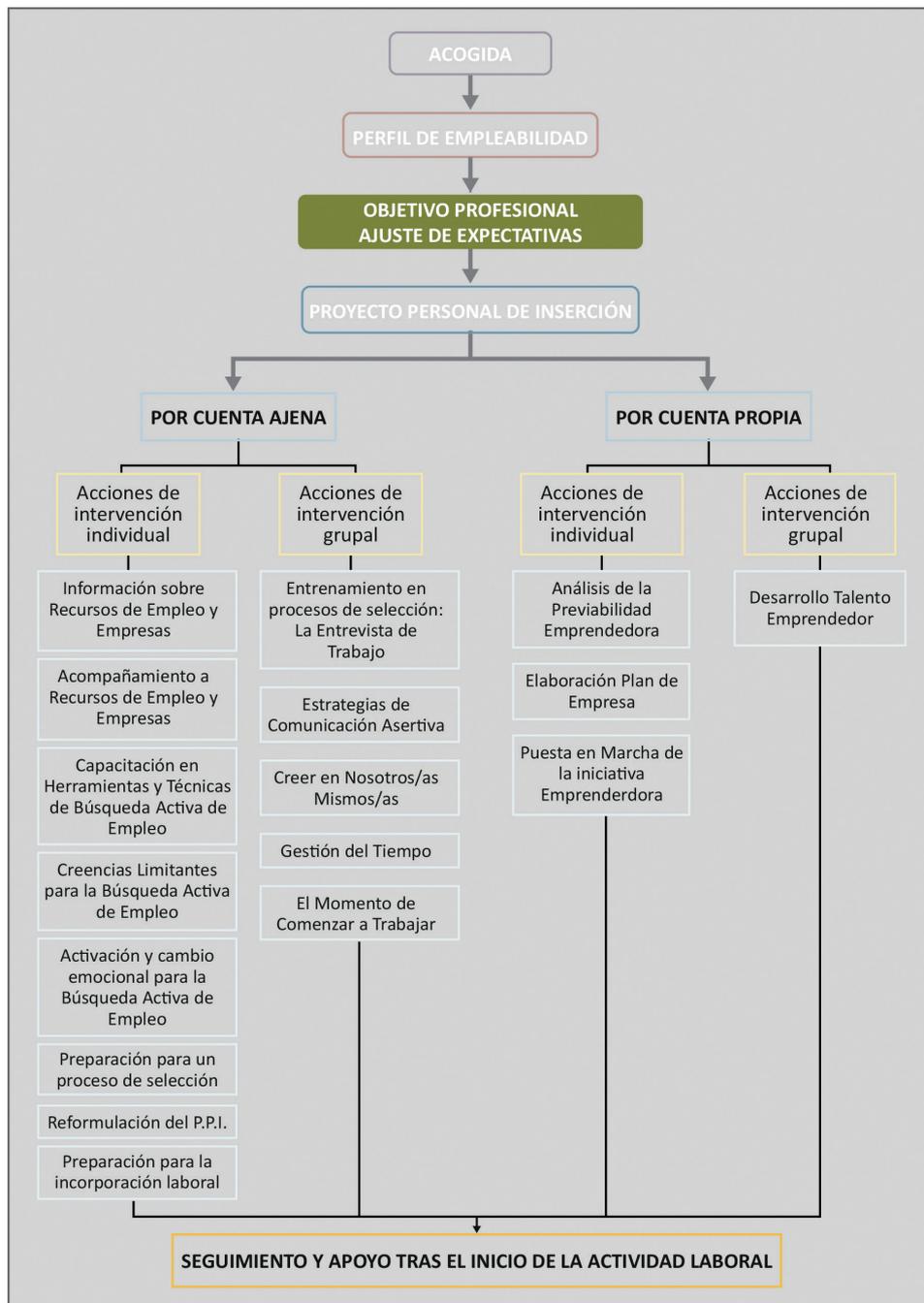
3. Tiempo de desarrollo de la sesión.

4. El papel del/la tutor/a de empleo

# 6

## DEFINICIÓN DEL OBJETIVO PROFESIONAL Y EL AJUSTE DE EXPECTATIVAS

En el proceso que hemos diseñado, la definición del Objetivo Profesional y el ajuste de expectativas es el primero de los pasos a abordar. Sin conocer el tipo de meta laboral de la persona participante no será posible planificar adecuadamente el conjunto de acciones a incorporar en el P.P.I.



Siendo necesario centrar y dirigir la búsqueda hacia la meta profesional planteada, en el caso de tener definido el Objetivo Profesional, o definir dicho Objetivo para poder continuar la intervención, habrá de trabajarse con todas las personas participantes en el Programa.

En función de la variable temporal podemos definir Objetivos Profesionales a largo, medio y corto plazo. El Objetivo Profesional a largo plazo condicionará los Objetivos a corto plazo debido a que:

- ① Permite establecer criterios para la planificación del proceso de manera coherente.
- ② Es un elemento motivacional para la persona.
- ③ Facilita el ajuste de expectativas de la persona.

El Objetivo Profesional a corto plazo es aquel puesto de trabajo que la persona se plantea de manera inmediata porque se encuentra cualificada para ello y responde a necesidades urgentes o necesarias para alcanzar su meta a largo plazo.

Para definir el Objetivo Profesional debemos coordinar la persona (cualificación, trayectoria profesional e intereses) y el mercado de trabajo (ofertas disponibles, requisitos demandados). De la integración de estos dos elementos obtenemos el ajuste de las expectativas de la persona en relación a las opciones que tiene.

Podemos encontrar varios casos al tratar el Objetivo Profesional que deberán resolverse de diferentes maneras:

- ① El Objetivo Profesional no está definido.
- ② El Objetivo Profesional está definido.
- ③ El Objetivo Profesional a largo plazo es la creación de una empresa. Si se identifica al/la participante como un/a posible emprendedor/a, se aplicará un proceso de acompañamiento al emprendimiento a través de acciones específicas que son explicadas en la unidad correspondiente:
  - a) Acciones individuales:
    - Acción para la definición de la idea emprendedora.
    - Acción para la elaboración del plan de empresa.
    - Acción para la puesta en marcha del Plan de empresa.
  - b) Acciones grupales:
    - Taller para el desarrollo del talento emprendedor.

## 1. Objetivos.

- ① Delimitar los Objetivos Profesionales del/la participante del Programa que permitan diseñar el conjunto del proceso de intervención.
- ② Poner en valor las capacidades, competencias y habilidades favorecedoras de la incorporación al mercado de trabajo.
- ③ Ajustar las expectativas laborales de las personas participantes a las condiciones actuales del mercado de trabajo.

- ④ Generar un elemento motivacional que favorezca el mantenimiento continuado en el tiempo de los esfuerzos y la activación personal dentro del proceso de inserción sociolaboral.

## 2. Proceso.

El desarrollo se va a diferenciar según la persona tenga o no definido el Objetivo Profesional. En ambos casos debemos tener presente la información que se ha analizado en el Perfil de Empleabilidad.

### 2.1. Pasos con Objetivo Profesional no definido.

Consideramos que no se tiene definido el Objetivo Profesional cuando la persona no sabe en qué quiere o puede trabajar. Por lo que en este caso habrá que definir el Objetivo Profesional para posteriormente evaluar la empleabilidad y pasar al ajuste de expectativas.

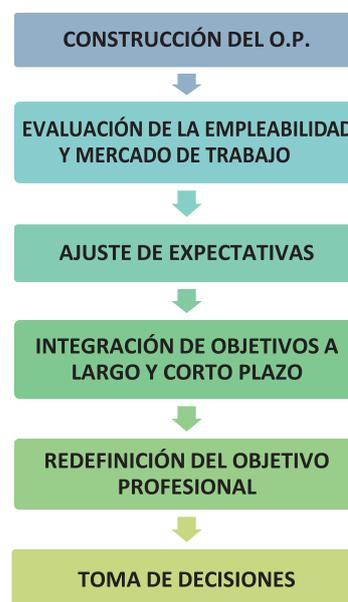
#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► CONSTRUCCIÓN DEL OBJETIVO PROFESIONAL.

Comenzamos identificando en qué quiere trabajar la persona, sus intereses personales y profesionales, a modo de motivación hacia un futuro sociolaboral.

Con esta información vamos a disponer de los primeros elementos para construir el diseño de las metas profesionales.

Algunas de las preguntas que podemos formular para hacer dicha identificación:



#### PREGUNTAS

- ¿En qué te gustaría trabajar?
- ¿Cómo te ves en un futuro trabajando?, ¿desempeñando qué labores?
- ¿Con qué disfrutas trabajando? ¿Con qué tarea has disfrutado o te has divertido?
- ¿Tienes algún hobby, alguna afición?
- ¿Qué te gusta hacer?
- ¿Qué buscas en un empleo?
- ¿Qué es lo que mejor sabes hacer? ¿Qué se te da bien? No estrictamente en tu faceta laboral. En tu vida.
- ¿En qué y para qué te has formado?

Si la persona participante no es capaz de concretar áreas de interés profesional, se pueden utilizar otros recursos como baterías de intereses profesionales o búsqueda de referentes laborales.

Cuando ya tenemos identificadas las áreas de interés, lo siguiente será plantear en qué puede trabajar.

## PREGUNTAS

- ¿Qué profesiones o trabajos responden a tus intereses?
- ¿Se te ocurre alguna profesión a desempeñar que responda a estos intereses?

Para ello, retomamos la información recogida en el Perfil de Empleabilidad de la persona en cuanto a capacidad, conocimientos profesionales, habilidades y competencias para el desempeño de un puesto de trabajo. Estos datos pueden basarse en experiencias laborales anteriores de la persona o de actividades de su vida diaria.

A partir de aquí, nos podemos encontrar con dos casos:

① Los intereses y la cualificación profesional coinciden. En este caso podemos pasar a la fase de decisión sobre el Objetivo Profesional:

- a) Presentación de las conclusiones de trabajo: Existe una concordancia entre los intereses y su nivel de capacitación.
- b) Priorización (si se han identificado varios Objetivos Profesionales).
- c) Definición del Objetivo Profesional sobre el que diseñar el P.P.I. y aceptación por parte de la persona participante.
- d) En el caso de que la persona no esté de acuerdo con estas conclusiones, se volverá al punto de analizar intereses.

② Los intereses y la cualificación profesional presentan discordancia. Esto puede significar la necesidad de establecer un trabajo de diseño de Objetivos Profesionales a corto y largo plazo. Si nos encontramos con el segundo caso, continuamos con el paso 2.

### Paso 2 ► EVALUAR LA EMPLEABILIDAD EN FUNCIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO.

Se trata de valorar, por parte del/la tutor/a de empleo, la realidad del mercado de trabajo en función del Objetivo u Objetivos Profesionales elegidos por la persona participante. Posteriormente será la propia persona quien tenga que realizar el mismo proceso indagando sobre los requisitos demandados para su perfil profesional.

El objetivo será identificar la distancia existente entre la empleabilidad de la persona y el perfil profesional que demanda el mercado de trabajo para un Objetivo Profesional determinado. De esta manera se podrán adoptar decisiones adecuadas para diseñar el P.P.I.

El/la tutor/a de empleo dispone de herramientas que le van a permitir llevar a cabo esta tarea. Veamos las más significativas:

- Guías de Certificados de Profesionalidad.
- Análisis de ofertas de empleo.
- Guías sobre planes formativos.
- Análisis del Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo.
- Publicaciones sectoriales o especializadas en el mercado de trabajo.
- Resultados del trabajo de prospectiva de empleo alcanzados por el equipo del Programa.



Ver Anexo 6 ► 1: Ajuste al Mercado Laboral

PERFIL DE EMPLEABILIDAD	DEMANDA DE LOS/AS CONTRATANTES	SITUACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO
Formación	Formación	Volumen de ofertas dentro del sector/ puesto.
Experiencia profesional	Experiencia profesional	Número de demandantes de empleo
Formación	Formación	Volumen de ofertas dentro del sector/ puesto.
Capacidades personales y sociales	Capacidades personales y sociales	Sector en auge, en declive o en cambio
Formación	Condiciones de horario, jornada de trabajo	Volumen de ofertas dentro del sector/ puesto.

En definitiva se trata de responder a estas claves:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Tiene la persona la formación y la experiencia requerida para desempeñar este puesto? ¿Qué piden los/as empleadores/as para contratar en este tipo de puestos?</li> <li>▪ ¿Posee las capacidades y habilidades profesionales y personales para desempeñar el puesto?</li> <li>▪ ¿Cuál es la demanda de empleo en esta profesión? ¿Cuántas ofertas de trabajo hay?</li> <li>▪ ¿Se trata de un sector de actividad en auge o en declive?</li> <li>▪ ¿Hay muchas personas demandando este tipo de perfil profesional? ¿Están éstas más cualificadas que la persona con la que se interviene?</li> <li>▪ ¿Es un sector de actividad profesional que demanda el mercado de trabajo local, o es más amplio?</li> </ul>

A continuación presentamos un ejemplo sobre cómo se trabajaría la herramienta de Ajuste al mercado laboral:

Perfil de Empleabilidad	Puestos ligados al objetivo profesional	Perfil demandado	Descripción del mercado de trabajo
Graduado Escolar. Título de vigilante de seguridad. Título monitor deportivo. Practica musculación y bicicleta. Conocimiento de actividad. Interés y destreza en trabajos manuales. Buena presencia. Nivel elevado en inglés, noruego y sueco. Experiencia profesional en los sectores de la vigilancia y hostelería. Objetivo Profesional: Mecánico de bicicletas. Camarero. Iniciar negocio.	Mecánico de bicicletas	Formación especializada. Experiencia. Interés y conocimiento del sector. Destrezas y agilidad manual.	Oferta oculta. Acceso a través de redes sociales. Sector en auge de oferta y actividad económica. Diversificación del tipo de empresa. Centros comerciales, talleres especializados...
	Camarero	Formación y experiencia en el sector. Buena presencia y capacidad de comunicación. Disponibilidad horaria. Manejo de idiomas	Alto nivel de demanda y oferta de empleo. Poca estacionalización (Madrid) del sector. Diversidad de empresas/especialización. Sistemas de acceso al empleo diversificado. Agencias, contactos, Ett's.

Una vez finalizado este trabajo de síntesis por parte del tutor/a de empleo, éste le devolverá la información a la persona en proceso para conocer su punto de vista y que conozca el trabajo a realizar para alcanzar su Objetivo Profesional.

Algunas preguntas que podemos usar para propiciar la reflexión de la persona participante:

#### PREGUNTAS

- ¿Qué piensas sobre la situación en la que te encuentras?
- ¿Qué te supondría lograr cada uno de los Objetivos Profesionales?

Para complementar la reflexión de la persona participante se pueden proponer otras actividades que le aporten más información con la que poder tomar una decisión:

- Preguntar a familiares o personas conocidas lo que saben de cada una de las opciones profesionales identificadas.
- Analizar documentación: planes de estudio, ofertas de trabajo publicadas y conocidas, fichas de Certificados de Profesionalidad, la Clasificación Nacional de Ocupaciones<sup>11</sup>.
- Estar atento/a a fuentes que le permitan ver este tipo de contenidos: TV, radio, Internet o publicaciones especializadas.

En todo caso, el/la tutor/a de empleo complementará, a través de su conocimiento y experiencia, la información sobre los requerimientos exigidos para cada una de las profesiones.

### Paso 3 ► AJUSTAR EXPECTATIVAS.

Cuando hablamos de expectativa nos referimos a “la posibilidad razonable de que algo suceda. Para que sea expectativa tiene que haber, en general, algo que lo sustente (información). De lo contrario sería una simple esperanza que puede ser irracional o basarse en fe. La expectativa surge en casos de incertidumbre cuando aún no está confirmado lo que ocurrirá”<sup>12</sup>.

Este paso se centra en los siguientes elementos:

- ① La identificación de la distancia que existe entre la situación presente y aquella que se debe alcanzar hasta la consecución del Objetivo Profesional.
- ② La inversión que la persona ha de hacer para lograr su meta profesional.

#### PREGUNTAS

- ¿Qué te va a suponer alcanzar este Objetivo Profesional?
- ¿Qué vas a tener que hacer para lograrlo?
- ¿Estás preparado para lograr este Objetivo que te has marcado?
- ¿Qué te falta para poder lograr tu Objetivo Profesional?
- ¿Qué vas a hacer para lograrlo?
- ¿Estás dispuesto/a a hacer este conjunto de actividades?
- ¿Sabes lo que te supone en todos los planos: económico, personal, familiar?

<sup>11</sup> C.O.N.-SEPE. <http://www.oei.org.co/oeivirt/fp/cuad2a03.pdf>

<sup>12</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Expectativa>

- ¿Es compatible el tiempo que te va a suponer alcanzarlo con tus necesidades actuales?
- ¿Puedes realizar esta inversión de tiempo para lograrlo?
- ¿Piensas que puedes desempeñar algún otro tipo de empleo, hasta que te encuentres preparado/a para lograr tu Objetivo Profesional?
- ¿Puedes compatibilizar un trabajo para cubrir tus necesidades actuales con la realización de las acciones que te lleven a conseguir tu Objetivo Profesional

Se pueden plantear dos casos que determinan la intervención de los siguientes pasos:

- ① Se define un Objetivo Profesional a largo plazo pero, debido a las necesidades actuales de la persona, es necesario definir otro/s a corto plazo. En este caso se trabajará desde el paso 4.
- ② Se plantea una redefinición del Objetivo Profesional debido a que la persona no está dispuesta a asumir los costes de alcanzar el Objetivo Profesional definido en los pasos anteriores. En este caso se trabajará desde el paso 5.

#### **Paso 4 ► INTEGRAR OBJETIVOS A LARGO Y CORTO PLAZO.**

Cuando la persona ha identificado un Objetivo Profesional que va a suponer una demora temporal, pero se encuentra en una situación en la que la necesidad de incorporación al empleo es urgente (necesidades económicas), estableceremos una definición de Objetivos que le permita una rápida incorporación al mercado de trabajo. Pueden ser opciones laborales para las que se encuentre cualificada y que le permitan seguir dedicada al desarrollo de su P.P.I. hasta la consecución del Objetivo Profesional a largo plazo.

En este caso nos centramos en dos actividades:

- ① La definición del Objetivo Profesional a corto plazo.  
Se sigue el mismo proceso que para los casos en los que no hay definido un Objetivo Profesional, centrando la intervención en la cualificación actual que le permite acceder a un empleo de forma inmediata. Este empleo puede tener sentido con el Objetivo a largo plazo, o no.
- ② La planificación de acciones que le permitan estar contratado/a y el logro del Objetivo a largo plazo. La persona tendrá que identificar la inversión en tiempo y esfuerzo que le va a suponer esta situación.

#### **PREGUNTAS**

- ¿Piensas que puedes compatibilizar un trabajo y prepararte para lograr tu Objetivo Profesional, trabajar de...?
- ¿Cómo vas a organizarte?
- ¿Qué dificultades piensas que te vas a encontrar?
- ¿Crees que vas a ser capaz de superar el esfuerzo de realizar ambas actividades?
- ¿Quién te va a apoyar y cómo?
- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto/a a invertir en ello?
- ¿Qué piensas que te va a costar más?
- ¿Estás dispuesto/a a aceptar los esfuerzos que te supone?
- ¿Vas a hacerlo?

Como vemos, se trata de evaluar el grado de consistencia y coherencia que la persona adopta ante el proceso, y de identificar el grado de ajuste a la realidad sobre el esfuerzo y el coste que le va a requerir. El/la tutor/a de empleo puede ayudar aportando información y conocimientos sobre los elementos importantes que deberá tener en consideración la persona para poder dimensionar a qué se enfrenta y pueda tomar decisiones adecuadas.

### Paso 5 ► REDEFINICIÓN DEL OBJETIVO PROFESIONAL.

La redefinición del Objetivo Profesional se desarrolla cuando la persona, de acuerdo con la información aportada en los pasos anteriores y el análisis de la situación, determina que no quiere o no puede realizar las acciones vinculadas con el Objetivo Profesional descrito inicialmente. Para tratar esta situación planteamos los siguientes elementos:

- ① Conocer qué es lo que le impide lograr el Objetivo definido (creencias, factores externos o incluso plantearse si la persona realmente quiere trabajar).
- ② Plantear otras alternativas profesionales que le sean más atractivas si la persona rechaza los Objetivos Profesionales planteados.

### Paso 6 ► TOMA DE DECISIONES.

Tras los pasos anteriores, ya estamos en disposición de dejar fijado el Objetivo Profesional sobre el que se va a diseñar el P.P.I. y el compromiso de trabajo de la persona en su proceso de inserción.

Este proceso implica la participación activa de la persona, lo que supone ejercer su responsabilidad sobre su trayectoria profesional.

El/la tutor/a de empleo solicita a la persona la contestación de las siguientes preguntas:

#### PREGUNTAS

- ¿Quieres que proyectemos el trabajo de inserción sobre este Objetivo Profesional?
- ¿Estás dispuesto/a a asumir los costes que supone?
- ¿Mantenemos el Objetivo que implique mayor tiempo para conseguirlo y trabajamos sobre los Objetivos donde tengas más posibilidades ahora?
- ¿Lo vas a hacer?
- ¿Quieres hacerlo?
- ¿Sí o no?
- ¿Qué necesitas saber para tomar una decisión? (En el caso de que aún tenga dudas).

## 2.2. Pasos con Objetivo Profesional definido.

En los casos en los que la persona participante sabe en lo que quiere trabajar, la intervención se centra en el análisis del nivel de empleabilidad en función de esta variable y el ajuste de expectativas respecto a las opciones de éxito, junto con los costes que supone su logro.

**PASOS A SEGUIR:**

En relación a los pasos seguidos para los casos en los que hay Objetivo Profesional definido, en esta situación serían los siguientes:

**Paso 1 ► EVALUAR DE LA EMPLEABILIDAD EN FUNCIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO.**

**Paso 2 ► AJUSTAR EXPECTATIVAS.**

**Paso 3 ► INTEGRAR OBJETIVOS A LARGO Y MEDIO PLAZO.**

**Paso 4 ► TOMA DE DECISIONES.**



### 3. Tiempo de desarrollo de la sesión.

El trabajo de definición del Objetivo Profesional podrá rebasar una única sesión de trabajo. Dependerá del grado de desarrollo de las tareas planteadas y de la madurez de elección que traiga de partida la persona participante.

En todo caso, no se recomienda que las sesiones superen la hora y media de trabajo continuado.

### 4. El papel del/la tutor/a de empleo.

El/la tutor/a de empleo tiene que abrir escenarios de reflexión a la persona y complementar a través de feedback. Debe movilizar sus recursos y conocimientos cuando lo estime oportuno, sabiendo que en último extremo es el/la participante quien ha de tomar las decisiones.

Sobre todo en los primeros pasos de esta intervención es importante no enjuiciar las opiniones de la persona participante, ya que se trata de presentar la información y densificarla para obtener un mejor criterio de elección.

Puede llegar a ser más directivo/a cuando estime que la situación de la persona (por déficits o necesidades personales) requiera de una resolución de problemas urgente. Por lo tanto, la flexibilidad y adaptabilidad deberán ser características permanentes de su intervención. También está determinado por los propios plazos y las posibilidades temporales de intervención bajo las que se actúa dentro del programa.

Estará en un permanente proceso de actualización de conocimientos relativos al mercado de trabajo, profesiones, tendencias, requisitos demandados y técnicas para ayudar en la toma de decisiones.

### CONCLUSIÓN

Concluimos la unidad resaltando la importancia de iniciar el proceso intervención con la persona con unos objetivos profesionales definidos, ajustados a la realidad del mercado laboral, e integrados en un continuo temporal en el corto, medio y largo plazo.

Esto sentará las bases para diseñar un proceso de intervención sólido y convenientemente fundamentado, tanto para el empleo por cuenta propia como por cuenta ajena.

# 7.

## EL PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN (P.P.I.)



### 1. El diseño del Proyecto Personal de Inserción.

1.1. Objetivos.

1.2. Campos del Proyecto Personal de Inserción.

### 2. El seguimiento del Proyecto Personal de Inserción: El Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

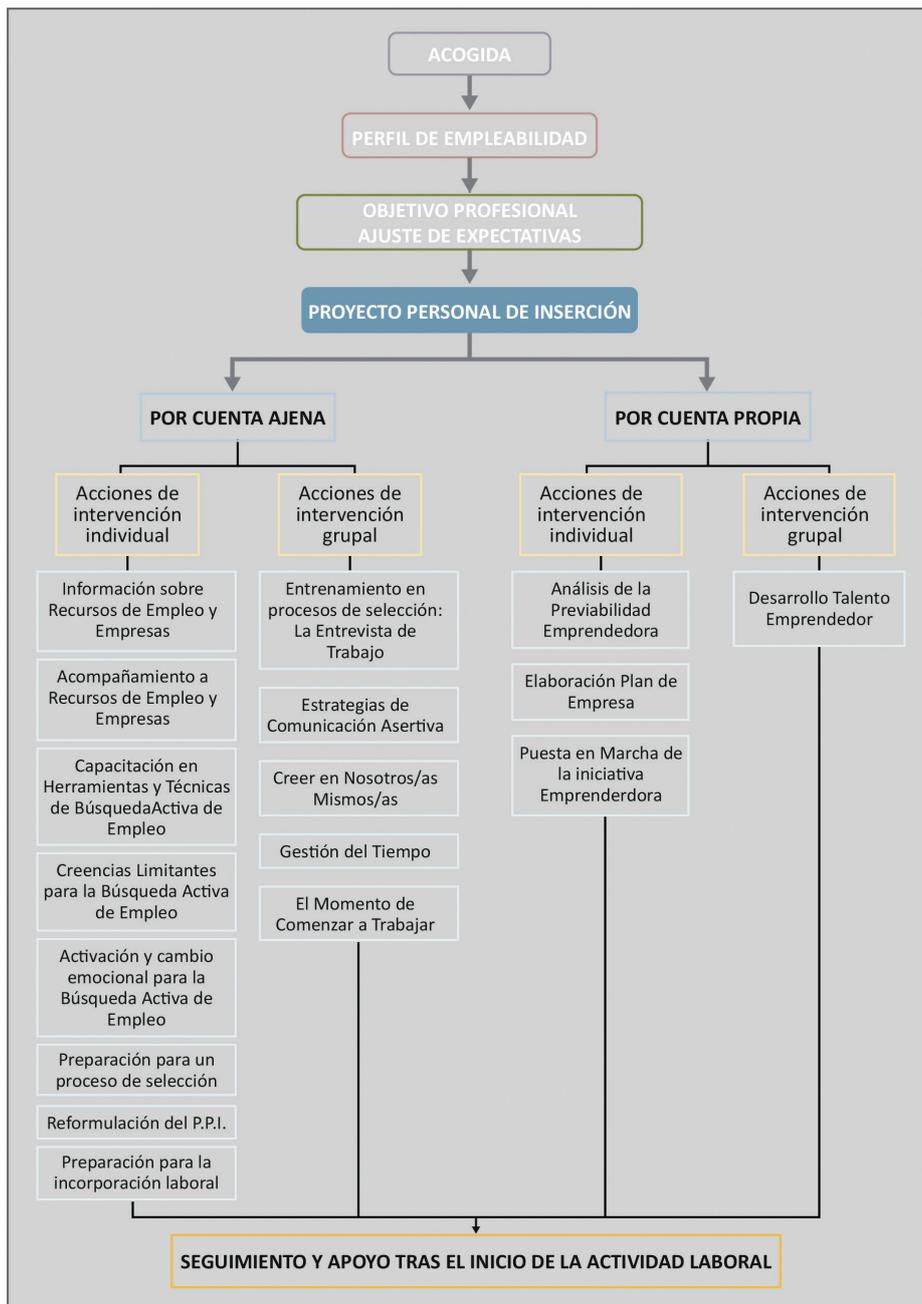
2.1. Objetivos.

2.2. Campos del Documento Registro de Actividad.

# 7

## EL PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN (P.P.I.)

El proceso de elaboración del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.) conlleva dos acciones específicas, el diseño y su seguimiento posterior, que veremos en el desarrollo de esta Unidad.



El diseño y elaboración del P.P.I. tiene dos partes diferenciadas:

- ① Una primera en la que se representa el conjunto de áreas de intervención que van a ser trabajadas en el transcurso del proceso de inserción. En ella se incluyen las acciones a desarrollar, los resultados a alcanzar y los indicadores de evaluación de los mismos. Todo ello con sus correspondientes plazos de ejecución y validado por la persona participante a través de su firma.

② La segunda parte la constituye la información extraída de la ejecución de las acciones puestas en marcha por la persona participante: la descripción de los hitos alcanzados, los cambios y aprendizajes producidos, así como los elementos y variables no tenidos en consideración al inicio del proceso que pueden conducir a la necesidad de reacondicionar o variar el P.P.I. inicial.

Este proceso tiene asociados dos documentos de trabajo: uno que nos servirá de guía tanto a nosotros/as, como tutores/as de empleo, como a la persona participante para establecer las acciones, los resultados, así como los compromisos de trabajo. Y, el segundo documento, que nos permitirá realizar el seguimiento de su ejecución.

Además, durante todo el proceso, se activa o refuerza la capacidad de toma de decisiones de la persona participante sobre su P.P.I., de cara a alcanzar su responsabilización y compromiso en la ejecución.

## 1. El diseño del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.).

El diseño del P.P.I. se basa en la información, análisis y valoración que realiza el/la tutor/a de empleo sobre el Perfil de Empleabilidad de la persona que va a comenzar el proceso de inserción laboral.

Se trata de identificar, más que los déficits de la persona, las áreas de actuación sobre las que se debe desarrollar la intervención para aumentar su empleabilidad.

Bajo esta premisa, la idea es definir los objetivos que se van a marcar en el proceso, las actividades que vamos a desarrollar para su logro, así como determinar los plazos de consecución de los mismos y los sistemas de seguimiento y evaluación que permitan identificar los logros que alcanza la persona participante.

### 1.1. Objetivos.

- ① Diseñar cada una de las acciones a realizar para aumentar la empleabilidad y conseguir la inserción sociolaboral de la persona participante, plasmando este diseño en un proyecto de trabajo que denominamos Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.).
- ② Reflejar, por escrito, el compromiso aceptado por la persona participante para la ejecución de las acciones diseñadas.

### 1.2. Campos del Proyecto Personal de Inserción.

El documento del P.P.I. está compuesto por secciones y, en cada una de ellas, el/la tutor/a de empleo incorporará la información y los datos descriptivos que permitan la comprensión y seguimiento del proyecto.

PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN							
Fecha de realización:				Tutor de empleo:			
Entidad:				Centro de referencia:			
Nº registro participante:				Fecha de reformulación:			
Apellidos y Nombre:							
Área de desarrollo	Grado de priorización	Objetivos a alcanzar	Actividades a desarrollar	Herramientas/recursos	Indicadores	Resultados esperados	Plazo ejecución

Aceptación y compromiso de trabajo de (PARTICIPANTE)

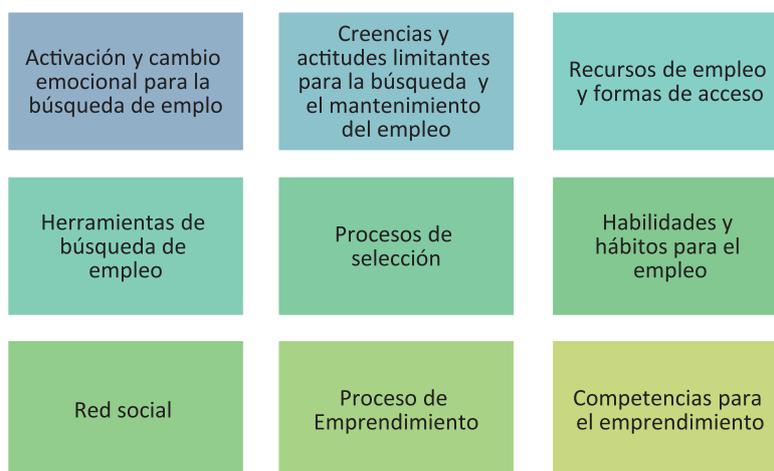
Imagen del modelo de P.P.I. incluido en los anexos.

## Ver Anexo 7 ► 1: Proyecto Personal de Inserción

### ① ÁREA DE INTERVENCIÓN.

En este apartado del P.P.I., el/la tutor/a de empleo debe establecer cuáles de las áreas vinculadas con la empleabilidad van a ser desarrolladas en el proceso. Se trata de establecer la conducta, aprendizaje o conocimiento concreto que se quiere adquirir, cambiar o desarrollar en la persona.

#### ÁREAS DE INTERVENCIÓN



Recordemos brevemente cuáles son las áreas de intervención del P.P.I.:

#### 1. Activación y cambio emocional para la búsqueda de empleo.

Las acciones vinculadas a esta área de intervención persiguen mejorar el estado de ánimo de la persona participante activándola para el proceso de búsqueda de empleo. Por ejemplo, la Acción de activación y cambio emocional para la búsqueda de empleo.

#### 2. Creencias y actitudes limitantes para la búsqueda y el mantenimiento del empleo.

En esta área de intervención integramos acciones, tanto individuales como grupales, que ayuden a modificar pensamientos distorsionados de la persona participante y a potenciar aquellas creencias que mejoren su empoderamiento en la búsqueda y consecución de un empleo. Por ejemplo, la “Acción para la transformación de las creencias limitantes para la búsqueda de empleo”.

### 3. Recursos de empleo y formas de acceso.

En esta hacemos referencia a aquellas acciones encaminadas a facilitar a la persona participante el acceso a los recursos de empleo. Por ejemplo, la “Acción de información sobre recursos de empleo y empresas”.

### 4. Herramientas de búsqueda de empleo.

Está dirigida a mejorar las técnicas y herramientas de búsqueda activa de empleo de la persona participante mediante acciones individuales o grupales. Por ejemplo, la “Acción para la capacitación en herramientas y técnicas de búsqueda activa de empleo”.

### 5. Procesos de selección.

Esta área engloba aquellas acciones, tanto individuales como grupales, dirigidas a mejorar las competencias de la persona participante para afrontar y desarrollar de forma óptima los procesos de selección. Por ejemplo, el “Taller de entrenamiento para la superación de los procesos de selección: la entrevista de trabajo”.

### 6. Habilidades y hábitos para el empleo.

Las acciones persiguen desarrollar las habilidades sociales y competencias prelaborales de la persona participante para facilitar su inserción laboral y el mantenimiento del puesto de trabajo. Por ejemplo, el “Taller de estrategias de comunicación asertiva”.

### 7. Red Social.

Esta área pretende densificar la red contactos de la persona participante, por ejemplo, mediante la “Acción para la capacitación en herramientas y técnicas de búsqueda activa de empleo”.

### 8. Proceso de emprendimiento.

Esta área recoge las acciones que capacitan a la persona para el desarrollo de una iniciativa emprendedora. Entre ellas tenemos la “Acción para la elaboración del Plan de Empresa”.

### 9. Competencias para el emprendimiento.

Desde esta área se ponen en marcha las acciones encaminadas a desarrollar las competencias personales relacionadas con el proceso emprendedor, por ejemplo, mediante el “Taller de desarrollo del talento emprendedor”.

## ② GRADO DE PRIORIZACIÓN.

Se trata de una valoración por parte del/la tutor/a de empleo del grado de relevancia de cada una de las áreas de intervención de acuerdo con su incidencia en el logro de la meta final (la inserción y desarrollo profesional de la persona). Se establece una ponderación de los recursos y el tiempo del que esta área va a disponer dentro del P.P.I.

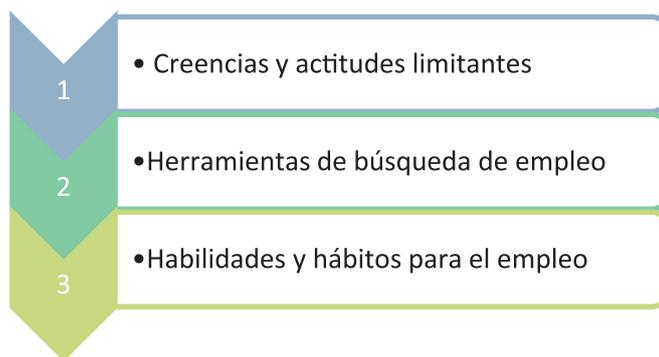
Para priorizar las áreas contempladas en el P.P.I., tendremos en cuenta:

- Perfil de Empleabilidad.
- Objetivo Profesional.
- El tiempo del que disponemos para el logro de resultados por cada área.

Por ejemplo, en un proceso de intervención en el que planteamos en su Perfil de Empleabilidad que:

- Posee creencias distorsionadas acerca de sus posibilidades de acceso a un empleo.
- No utiliza herramientas de búsqueda de empleo de acuerdo a su Objetivo Profesional.
- No organiza correctamente su tiempo de búsqueda.

El grado de priorización de las áreas de intervención sería:



Como vemos, la priorización comienza por un trabajo sobre las creencias personales de la persona que le están impidiendo afrontar adecuadamente su proceso de búsqueda. Esta es una cuestión prioritaria a la hora de diseñar el P.P.I. Posteriormente abordaremos, de manera secuenciada, el resto de contenidos. Entendamos que es prioritaria ya que si no lo tratamos, por mucho que trabajemos las herramientas de búsqueda o le demos información sobre recursos, la persona siempre se verá limitada por estos pensamientos distorsionados.

### ③ OBJETIVOS A ALCANZAR.

Es el momento de definir los objetivos que se desean alcanzar, a través de las acciones que se van a poner en marcha, para el área de desarrollo en la que queremos intervenir.

Los objetivos sirven de guía, tanto para el/la tutor/a de empleo como a la persona participante. También facilitan la toma de decisiones a lo largo del proceso.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si nos referimos al área de Creencias Limitantes un objetivo sería:

- Ajustar las creencias relativas a la búsqueda de empleo a la realidad del mercado de trabajo y al perfil profesional de la persona, identificando los juicios acerca de sus posibilidades de encontrar un empleo, y proporcionando información real sobre su sector profesional y su perfil profesional.

Otro objetivo vinculado con el área de Herramientas de Búsqueda de Empleo objetivo sería:

- Incorporar el perfil profesional de la persona a portales de empleo centrados en ofertas vinculadas a su Objetivo Profesional.

En el caso del área de intervención de Habilidades y hábitos para el Empleo, un ejemplo de objetivo sería:

- Conocer estrategias de organización y planificación del tiempo mediante su participación en el Taller de Gestión del Tiempo.

### ④ ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

Se trata de determinar las actividades que se han de desarrollar para alcanzar los objetivos planteados para cada una de las áreas de intervención.

Las actividades deben cumplir los siguientes requisitos:

- Querer ser realizadas por parte de la persona. Este hecho lo constatamos con la aceptación y firma del P.P.I.

- Poder ser realizadas por la persona, de forma que se den las circunstancias o condiciones necesarias para llevarlas a cabo (disponibilidad horaria o recursos económicos).
- Tener las capacidades necesarias para su realización.

Siguiendo con el ejemplo, en relación al área de intervención de Herramientas de Búsqueda de Empleo, las actividades a desarrollar podrían ser:

Actividad A:	Sesión de trabajo individual con el/la tutor/a de empleo con la explicación y uso de los portales de empleo, con los siguientes contenidos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Explicación, en la sesión de trabajo de qué es un portal de empleo, para qué sirve, características, tipos, cómo se estructura y cómo puede afectar al proceso de inserción de la persona.</li> <li>2) Explicar, a través de la práctica, el uso del portal de empleo con un registro ficticio en el mismo.</li> <li>3) Entrenar a la persona en el uso de un portal de empleo, a través de su registro en un portal de empleo.</li> </ol>
Actividad B:	4) Otra opción que podría plantearse sería la de acudir a un taller de Uso de las nuevas tecnologías en los procesos de búsqueda de empleo, impartido por un recurso o entidad de nuestra comunidad de referencia.
Actividad C:	5) Registro del perfil profesional de la persona en portales de empleo.

### ⑤ HERRAMIENTAS Y/O RECURSOS.

Son los recursos de los que se dispone para el desarrollo de las actividades, tanto los que posee el/la tutor/a de empleo dentro del Programa, como de los que puede llegar a disponer la persona.

Por ejemplo, si Creencias Limitantes fuera una de las áreas de intervención tendríamos como herramientas:

- Escalera de inferencias dentro de la acción sobre Creencias Limitantes.
- Datos estadísticos de la oferta de empleo de su sector de actividad referenciado a su Objetivo Profesional.
- Relatos con ejemplos de personas que han desarrollado con éxito su proceso de acceso a un empleo dentro del Programa.

En el área de Herramientas de Búsqueda de Empleo las herramientas podrían ser:

- Portales de Empleo de su sector profesional.
- Correo electrónico.

### ⑥ INDICADORES.

La identificación de aquellos indicadores que se van a utilizar para evaluar el cambio y/o aprendizajes que realiza la persona, de acuerdo a la ejecución de las actividades.

Los indicadores son los puntos de referencia que proporcionan información, cuantitativa y/o cualitativa, conformada por uno o varios datos, basados en observaciones, números, hechos, opiniones o medidas que permiten seguir la evolución de un proceso y que han de guardar relación con el mismo.

Los indicadores que se pueden utilizar para el área de Creencias Limitantes, que se están viendo en el ejemplo son:

- Manifestaciones verbales que realice que ejemplifiquen su cambio de creencias.
- Grado de ejecución de los compromisos de trabajo diseñados en el P.P.I.

Los indicadores para el área de Herramientas de Búsqueda de Empleo serían por ejemplo:

- Número de inscripciones en portales de empleo o páginas de empresas.
- Número de actualizaciones del perfil profesional en portales de empleo o recursos similares.

Como vemos en estos ejemplos, son indicadores de los que podemos extraer una identificación objetiva por el cumplimiento de una tarea o por la propia observación.

### ⑦ RESULTADOS ESPERADOS.

Un resultado es aquello que queremos obtener tras la realización de las actividades que hemos programado en el P.P.I. Se trata de exponer lo que esperamos lograr. El cambio operado en la persona a raíz de la ejecución de las actividades programadas.

En el ejemplo que estamos siguiendo sobre las Creencias Limitantes, los resultados esperados podrían ser:

- La persona aumenta significativamente su nivel de activación en el proceso de búsqueda de empleo (acude a las citas puntualmente, realiza las tareas, manifiesta motivación y entusiasmo).
- La persona manifiesta verbalmente la posibilidad de encontrar trabajo en su sector (identifica y localiza oportunidades laborales, es consciente de la adecuación de su perfil profesional a su objetivo profesional).

En el área de Herramientas de Búsqueda de Empleo los resultados podrían ser:

- La persona está inscrita en 6 portales de empleo relacionados con su sector.
- La persona tiene actualizado su perfil en todos los portales de empleo en los que está inscrito.

### ⑧ PLAZO DE EJECUCIÓN.

Se trata del tiempo que se acuerda con la persona para la ejecución de las actividades establecidas, así como la identificación del período de tiempo en el que deberán lograrse los resultados.

Este espacio de tiempo deberá ser valorado por la persona participante. Pero si ella no es capaz de plantearlo, será el/la tutor/a de empleo quien establezca la temporalización.

### ⑨ TOMA DE DECISIONES, ACEPTACIÓN Y FIRMA DE LA PERSONA PARTICIPANTE.

Para finalizar la confección del P.P.I., la persona participante debe decidir sobre los contenidos finales que va a desarrollar y aceptar el compromiso de realización del trabajo que va a implicar. Todo ello con el objetivo de que se involucre y responsabilice sobre las acciones futuras que se vayan a acometer.

Para ello se darán los siguientes pasos:

1. Presentar el P.P.I. a la persona participante y explicar su contenido. Esto es:

- Explicar qué es lo que se va a hacer, tanto de manera global, como por cada uno de los apartados que integran el P.P.I.
- Detallar para qué se pretende trabajar cada una de las áreas de intervención, así como lo que se pretende alcanzar.

El/la tutor/a de empleo utilizará un lenguaje claro y adecuado a la persona, de tal forma que logremos que ésta adquiera una comprensión íntegra del contenido del P.P.I.

2. Aclarar y ajustar los contenidos del P.P.I.: Se trata de recabar el punto de vista de la persona acerca del contenido del P.P.I. y establecer un ajuste en los contenidos que integra. Este ajuste implica la integración de los puntos de vista de la persona sobre las áreas de actuación, como de las actividades que se van a desarrollar de cara a cerrar los compromisos de ejecución por parte de la persona.

En este momento, el/la tutor/a de empleo se puede ayudar de una serie de preguntas para aclarar contenidos del P.P.I.:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué opinas sobre la propuesta que te he planteado?</li> <li>▪ ¿Cuál es tu punto de vista?</li> <li>▪ ¿Qué es lo que consideras que falta?</li> <li>▪ ¿Qué es lo que no entiendes o no ves claro?</li> <li>▪ ¿Piensas que vas a ser capaz de realizar todas las actividades que estamos diseñando?</li> <li>▪ ¿Qué cambiarías?</li> </ul>

Para ajustar contenidos del P.P.I.:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Vas a realizar todas las actividades?</li> <li>▪ ¿Qué objetivos te parecen complicados de alcanzar?</li> <li>▪ ¿Qué resultados te parecen más complejos de lograr? ¿Cuáles propondrías?</li> <li>▪ ¿Dime qué resultados te parecen demasiado ambiciosos?</li> <li>▪ ¿A cuáles te comprometerías?</li> <li>▪ ¿Qué es lo que te lleva a cambiar la propuesta que he elaborado?</li> </ul>

Tras recabar aquellas cuestiones y propuestas planteadas por la persona, el/la tutor/a de empleo variará los contenidos del P.P.I. Una vez modificado, y de cara a emitir mensajes potenciadores y movilizadores hacia el proceso, el/la tutor/a de empleo podrá emitir declaraciones como:

DECLARACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¡Vamos allá!</li> <li>▪ Tengo confianza en ti y en el esfuerzo que vas poner en marcha.</li> </ul>

3. Compromiso de realización. Finalmente, acabaríamos esta fase con el cierre del compromiso de realización por parte de la persona del P.P.I. Esta aceptación se pone de manifiesto con la firma del documento del P.P.I. por parte de la persona participante.

## 2. El seguimiento del Proyecto Personal de Inserción: el Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

Una vez tenemos elaborado el P.P.I., éste se complementa con el modelo del Documento de Registro de Actividad (D.R.A.) que podemos ver en el anexo 7.1 anterior. Es una herramienta que nos permite objetivar el seguimiento de las acciones que se contemplan en él.

El D.R.A. es un registro en el que debe integrarse la información significativa vinculada con la ejecución de las acciones y la evolución del proceso de inserción que lleva a cabo la persona participante. Por lo tanto, refleja los resultados de la actividad realizada, así como la información sobre las incidencias, situaciones o hitos que aparezcan en el transcurso del desarrollo de las actividades diseñadas en el P.P.I.

## 2.1. Objetivos.

Este seguimiento responde a varios objetivos, tanto para el proceso en sí mismo que se lleva a cabo con la persona, como para el Programa dentro del que se enmarca.

- ① Proporcionar la información necesaria que otorgue la capacidad de juicio necesaria para realizar la toma de decisiones y correcciones, al/la tutor/a de empleo y a la persona en proceso, para alcanzar los objetivos definidos en el P.P.I.
- ② Dar un feedback al/la tutor/a que pueda ser utilizado en las sesiones para valorar y favorecer la activación en el proceso abierto, o bien, sostener puntos de vista desfavorables que indiquen la finalización del mismo.
- ③ Disponer de un recurso documental que permita la reflexión y la generación de conocimiento en el/la tutor/a de empleo sobre su práctica profesional, para la mejora de sus conocimientos, capacidades y competencias profesionales.
- ④ Proporcionar una herramienta de evaluación del desempeño del equipo técnico.
- ⑤ Favorecer la construcción de un conocimiento compartido basada en el estudio de casos, que origine una mejora en la metodología y experiencia práctica de este tipo de procesos de intervención para todo el equipo de trabajo.

## 2.2. Campos del Documento Registro de Actividad.

En el proceso de ejecución de las acciones pueden aparecer efectos y/o incidencias que, por su naturaleza, pueden llegar a condicionar el diseño del propio P.P.I., o incluso, pueden identificar nuevas áreas de actuación susceptibles de ser abordadas en el propio proceso de inserción sociolaboral.

Es esencial que la información se recoja en el D.R.A. una vez que haya acabado la sesión de trabajo.

REGISTRO DE ACTIVIDAD					
Nombre y Apellidos participante:			Fecha de inicio:		
Tutor de empleo:			Fecha de finalización:		
Nº registro participante:					
Mes de Intervención:					
Fecha	Actividad Comprometida	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Desviación o incidencias	Acciones de corrección

Imagen del D.R.A.



## Ver Anexo 7 ► 1: Proyecto Personal de Inserción

Veamos la estructura esencial de esta herramienta:

### ① FECHA DE REGISTRO

Fecha en la que se evalúan las acciones temporalizadas y se realiza la recogida de la información en el documento de seguimiento.

### ② ACTIVIDAD COMPROMETIDA

Reflejo de las actividades que fueron descritas en el P.P.I.

### ③ RESULTADO ESPERADO

Se anota la información reflejada en el apartado de resultados esperados del P.P.I.

### ④ RESULTADO ALCANZADO

Se registra la información sobre los resultados obtenidos por la persona en el desarrollo de las actividades comprometidas. Este tipo de resultado podrá ser cuantitativo, o también podrá expresar información de carácter cualitativo que proporcione el conocimiento sobre el efecto de realizar determinadas acciones (mejora en el estado de ánimo, cambio de actitudes, conocimiento de nuevos recursos de empleo).

### ⑤ DESVIACIONES Y/O INCIDENCIAS

Se registra la información sobre la desviación que se ha producido entre los resultados que se esperaban lograr y los alcanzados. Asimismo, se reflejará la información sobre aquellos acontecimientos o incidencias producidos que no se tenían previstos dentro del diseño del P.P.I. Estos elementos podrán suponer la apertura de un proceso de redefinición del P.P.I. Por ejemplo, la aparición de una enfermedad grave en la persona, procesos penales que se inician sobre causas pendientes.

### ⑥ ACCIONES CORRECTORAS

Son las acciones que se van a proponer a la persona de cara a corregir y/o adaptar, bien sea en la ejecución de las actividades ya diseñadas, bien en el propio proceso abierto para determinar los siguientes pasos. Puede ocurrir que las acciones correctoras se hayan llevado a cabo en la misma sesión, por lo que únicamente se reflejará lo acaecido, o bien se llevarán a cabo en sesiones sucesivas.

En este sentido, caben tres opciones:

- Mantener las actividades diseñadas volviendo a reiterar los mismos resultados esperados.
- Modificar los resultados esperados.
- Si la no realización de las acciones supone un incumplimiento grave del compromiso de la persona respecto al proceso, reformular este último de cara a finalizarlo, o bien modificarlo sustancialmente para la reactivación de la persona.

Estos dos últimos casos nos llevaría a la modificación y reformulación del P.P.I.



De cara a visualizar la herramienta se muestra un modelo de registro:

DOCUMENTO REGISTRO DE ACTIVIDAD P.P.I.

Nombre y apellidos del participante:  
 Tutor/a de empleo:  
 Nº registro participante:

Fecha de inicio:  
 Fecha de finalización:  
 Entidad:

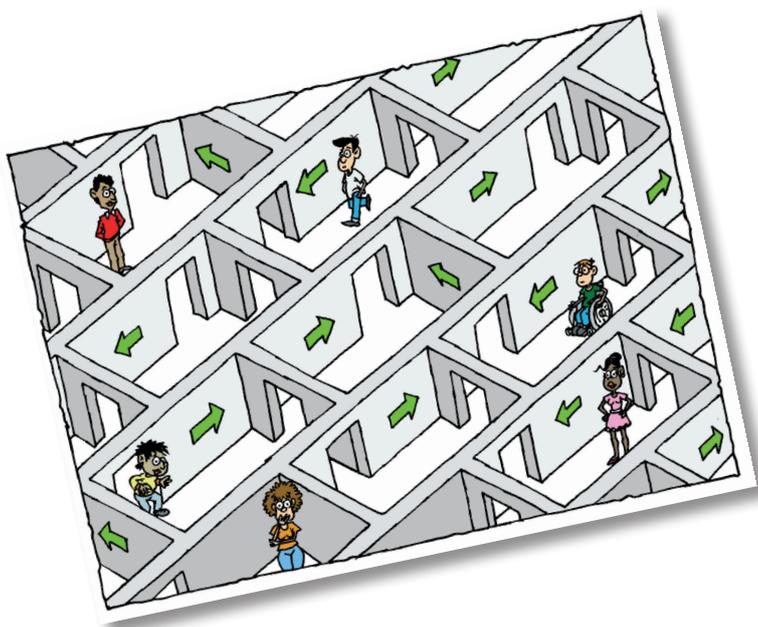
Fecha	Actividad Comprometida	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Desviación o incidencias	Acciones de corrección
01/01/2014	Localización de recursos comunitarios de apoyo de la zona.	Identificar 3 recursos de interés por la actividad desarrollada en su barrio. Debe presentar un documento personal con la información.	Presenta un documento con 6 asociaciones de su barrio que le podrían llegar a interesar abrir un contacto y conocerlas.	Alcanza los resultados esperados ampliamente. Ninguna desviación.	No necesarias.
01/01/2014	Localización de recursos comunitarios de apoyo en la zona.	Identificar 3 recursos de interés por la actividad desarrolla en su barrio. Debe presentar un documento personal con la información.	No presenta ningún documento.	Indica que no lo ha realizado porque no ha tenido tiempo y no es importante para él/ella este tema.	Evaluar motivación y actitudes y creencias que le limitan esta posibilidad, así como la gestión del tiempo. Evaluar el compromiso con el proceso abierto.

**CONCLUSIÓN**

Esta unidad nos proporciona una herramienta estratégica, el P.P.I., sobre la cual construir nuestra intervención, registrarla, medirla y evaluarla. Además facilita que la persona participante visualice las acciones que tiene que llevar a cabo, su implicación y los resultados alcanzados.

# 8.

## ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA AJENA



### LAS ACCIONES INDIVIDUALES

1. Acción de información sobre recursos de empleo y empresas.
2. Acción para el acompañamiento a recursos de empleo y empresas.
3. Acción para la capacitación en herramientas y técnicas de búsqueda activa de empleo.
4. Acción para la transformación de las creencias limitantes para la búsqueda activa de empleo.
5. Acción para la activación y cambio emocional para la búsqueda activa de empleo.
6. Acción para la preparación para una entrevista de trabajo.
7. Acción para la reformulación del Proyecto Personal de Inserción.
8. Acción para la preparación para la incorporación laboral.

### LAS ACCIONES GRUPALES

9. Taller de entrenamiento para la superación de los procesos de selección: la entrevista de trabajo.
10. Taller de estrategias de comunicación asertiva.
11. Taller Creer en nosotros/as mismos/as.
12. Taller de Gestión del tiempo.
13. Taller El momento de comenzar a trabajar.

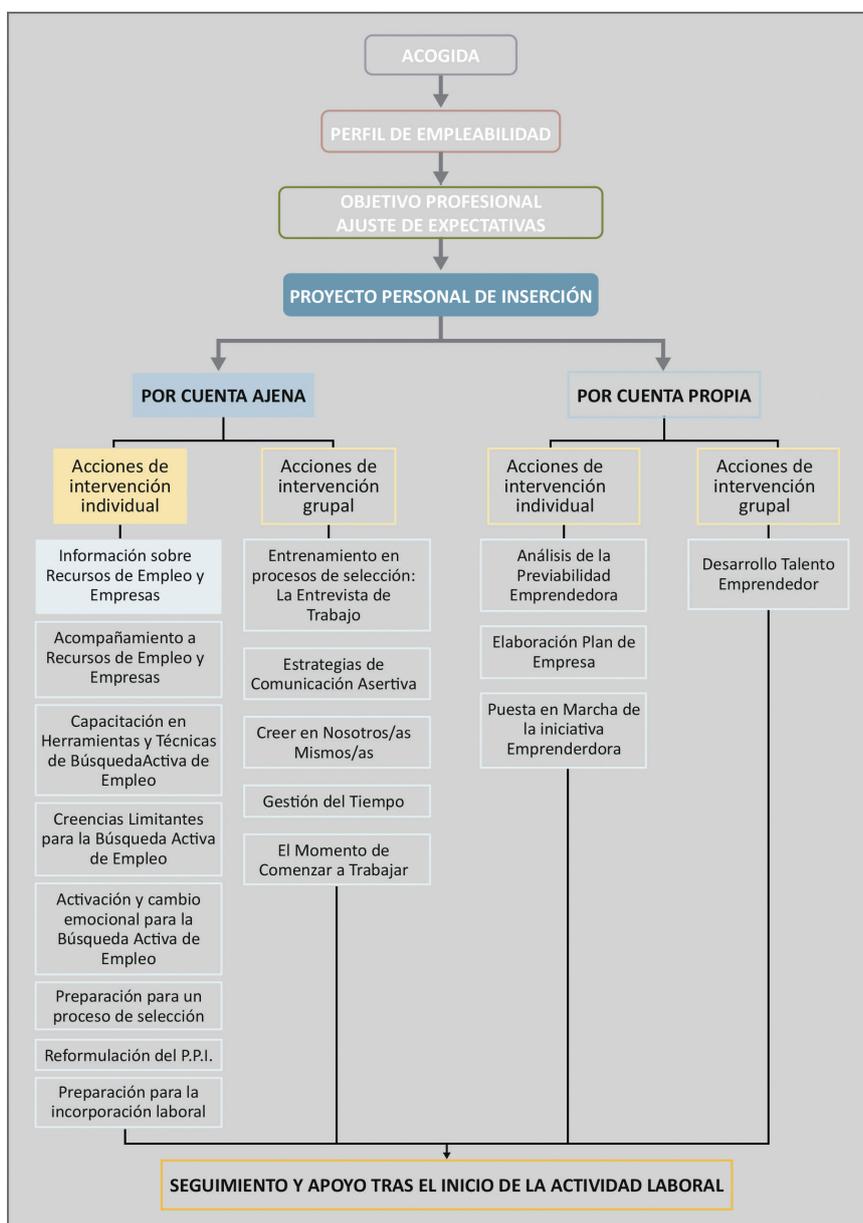
# 8

## ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA AJENA

Esta unidad desarrolla las acciones de intervención del Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.) dirigidas a la inserción laboral por cuenta ajena. En ellas encontraremos acciones de metodología individual y grupal. Todas ellas combinadas pretenden empoderar a la persona participante en su proceso de búsqueda de empleo, y facilitar su adaptación al entorno laboral una vez incorporada a un puesto de trabajo.

### LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL

#### 1. Acción de información sobre recursos de empleo y empresas.



Acceder a información, y saber utilizarla en función de nuestros intereses y objetivos, es esencial para adoptar decisiones y planificar estrategias adecuadas. Por ello, la información sobre empleo, el mercado de trabajo y los recursos disponibles es uno de los ejes principales del proceso de inserción sociolaboral.

Es importante diferenciar entre proporcionar datos a la persona participante y que ésta sepa utilizar dicha información para su búsqueda de empleo. El trabajo se centra en la gestión de la información para que se adquieran las habilidades necesarias que permitan manejar la información y buscarla de manera autónoma.

El papel del/la tutor/a de empleo en esta acción tiene una especial relevancia, puesto que en la actualidad acceder a información es muy sencillo y se logra de forma masiva por el aumento exponencial de las fuentes y medios disponibles, pero generar criterios de selección, además de mantener la información significativa de forma operativa, requiere de una labor intensa por parte de los/as profesionales.

Antes de comenzar el desarrollo de la acción, es necesario abordar tres cuestiones esenciales que determinan la calidad de la intervención en materia de información para el empleo:

① La necesidad de diferenciar entre “datos”, “información” y “conocimiento”:

a) Los datos son representaciones de determinadas realidades. Describen sucesos, hechos empíricos, o bien una entidad. De forma individual no tienen por qué dotar de información relevante, sino que es necesario contextualizar el dato para poder alcanzar una información significativa.

b) La información la podemos definir como el conjunto de datos procesados que generan un mensaje y que aportan un conocimiento añadido.

c) El conocimiento nos sitúa en un nivel en el que la persona puede utilizar el conjunto de informaciones de las que dispone para guiarse en su vida de acuerdo a las metas que persigue.

② La integración del/la tutor/a de empleo en la red de recursos.

Su labor integra la necesidad de proyección hacia el entorno en el que opera, debe ser agente activo/a de coordinación y enlace con otros dispositivos de empleo, servicios sociales y otros equipos profesionales y no limitarse a ser un/a mero/a gestor/a de datos.

③ Elaboración del directorio.

El programa deberá generar un documento a modo de directorio donde se registre el conjunto de recursos más significativos. Este documento puede servir tanto para los/as tutores/as como para material de apoyo y consulta de las personas participantes.

## 1.1. Objetivos.

① Dotar a la persona de una información tratada y ordenada sobre recursos de empleo (públicos y privados) y empresas, además de proporcionarle los criterios que le permitan utilizarla en función de sus Objetivos Profesionales.

② Potenciar la activación de la persona en el proceso de búsqueda de empleo con la utilización de aquellos recursos a los que aún no haya accedido.

③ Integrar a la persona participante en la red de recursos para incrementar su red de contactos profesionales.

④ Elaborar un directorio con información sobre recursos de empleo y empresas, útil para el Programa y las personas participantes.

## 1.2. Perfil del/la participante.

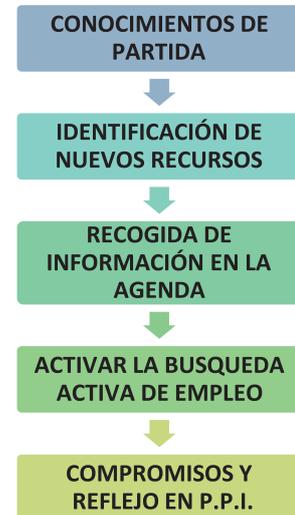
Es recomendable que esta acción la lleven a cabo todas aquellas personas que acceden a un proceso de inserción sociolaboral, independientemente del grado de conocimiento y uso de recursos de empleo.

## 1.3. Proceso.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► CONOCIMIENTOS DE PARTIDA.

La sesión de trabajo parte de la identificación de los recursos que está utilizando la persona para su búsqueda de empleo. Esta información estará recogida en el Perfil de Empleabilidad, por lo que en este paso trataremos de profundizar en el conocimiento que dispone de cada uno de ellos y para qué y cómo los está utilizando. De esta manera podremos plantear una adecuada explotación de la información de la que dispone.



### PREGUNTAS

- ¿Qué recursos de empleo estás utilizando?
- ¿Cómo los estás utilizando?
- ¿Qué haces, o has hecho, en cada uno de ellos?

#### Paso 2 ► IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS RECURSOS.

Si existe un déficit en el uso de recursos y de acceso a información de empleo, el/la tutor/a de empleo deberá dotar a la persona del conocimiento sobre los mismos. Podemos optar por dos modalidades de trabajo:

- ① Una modalidad más dirigida en la que el/la tutor/a de empleo aportará los recursos y explicará la finalidad del uso de cada uno de ellos.

Esta modalidad se aconseja cuando se valoren necesidades económicas urgentes, reducción de plazos administrativos o ausencia de recursos personales.

Un ejemplo de cómo sería una acción de información sobre recursos de empleo y empresas puede ser el siguiente:

- Exposición por parte del/la tutor/a de empleo.
- Explicación de pautas de gestión de información.
- Identificación de recursos y empresas.
- Finalidad de cada uno de ellos.
- Procedimiento de gestión de la información.

- ② Una modalidad no dirigida en la que el/la tutor/a de empleo irá extrayendo la información que la persona posee sobre recursos de empleo y empresas, aunque no los esté utilizando en estos momentos, o lo esté haciendo de una manera inadecuada.

En este caso se valdrá de la realización de preguntas abiertas que favorezcan tanto la identificación de los recursos, como la comprensión del modo de uso.

## PREGUNTAS

- ¿Qué otras opciones crees que tienes en la búsqueda de empleo?
- ¿Dónde crees que puedes encontrar información sobre recursos de empleo? ¿Dónde puedes encontrar información sobre empresas?
- En internet, ¿dónde (en portales de empleo, directorios)?
- Además de internet ¿en qué otro sitio?
- ¿De qué tienes que informarte en ese recurso?
- ¿Qué tipo de información es la que necesitas?
- ¿Hay algún recurso que conozcas y que no hayas utilizado?
- ¿Dónde más puedes acudir?
- ¿En qué otros recursos crees que puedes inscribirte?
- ¿Qué información vas a buscar?
- ¿Para qué te va a servir?

A través del desarrollo de las preguntas se consigue con la persona participante:

- Aumentar su confianza al cambiar su autopercepción.
- Desarrollar la capacidad de resolución de problemas.
- Mejorar su nivel de autonomía y responsabilización sobre su proceso.

### Paso 3 ► RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN EN LA AGENDA.

En la Agenda que se le ha entregado a cada participante en el Taller de Acogida debe registrar la información sobre los recursos y empresas con las que contacta y accede. El/la tutor/a de empleo debe explicar en qué consiste cada apartado de la Agenda y la importancia y motivo de la información que va a registrar.

De cara a ordenar la información, será importante reflejar los siguientes datos:

- Denominación del recurso o empresa.
- Fecha del primer contacto.
- Dirección, teléfono y correo electrónico.
- Persona de contacto o la que le atendió.
- Gestiones realizadas (registro en la bolsa de empleo, entrega de C.V., consulta de base de datos).
- Fecha de seguimiento: momento en el que se realizará un nuevo contacto.

### Paso 4 ► POTENCIAR LA ACTIVACIÓN EN LA BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO.

La utilización de los recursos de empleo que la persona participante desconocía, o que estaba utilizando de manera incorrecta, favorece la movilización y aumenta las opciones de resultados positivos en la búsqueda de empleo. También puede ampliar su red de apoyo y contactos sobre todo si dirigimos la acción hacia el uso de recursos normalizados que propician la integración del colectivo de personas privadas de libertad. El adecuado uso de estos recursos consigue resultados favorables, y colabora con el mantenimiento en el tiempo de la conducta de búsqueda activa de empleo.

Para motivar y reforzar el trabajo de la persona participante, el/la tutor/a de empleo puede emitir declaraciones del tipo. *“¡Ves cómo has sido capaz de conseguir la información!”*, *“¡Muy bien cómo te estás moviendo!”*, *“¿Has visto como estás ampliando tus contactos profesionales?”*.

## Paso 5 ► CIERRE DE COMPROMISOS Y REFLEJO EN EL PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN.

La acción se cierra estableciendo los acuerdos y compromisos de trabajo por parte de la persona participante. Deberá concretar cuándo va a ir al recurso/empresa a solicitar información o a realizar la gestión correspondiente. Mientras, el/la tutor/a de empleo puede ir asegurando cómo se va a realizar dicho contacto a través de preguntas sobre qué tipo de información va a pedir o cómo y cuándo se va a presentar.

Estos acuerdos deben reflejarse en el P.P.I. en la sección del Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

En el caso de que la persona tenga dudas o reticencias por ausencia de confianza o falta de conocimientos y/o habilidades, podemos plantear la derivación a la “Acción para el acompañamiento a recursos y empresas”.



### Ver Anexo 8 ► 1: Directorio de Búsqueda

#### 1.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

El tiempo de desarrollo de la sesión podrá ser de una hora u hora y media. En todo caso estará determinado en función de los conocimientos previos de la persona participante y el grado de explotación de los mismos a través de la práctica.

#### 1.5. El papel del/ la tutor/a de empleo.

El/la tutor/a de empleo debe manejar todo tipo de información relacionada con el mercado de trabajo: economía, situación de las empresas, políticas de empleo, políticas de recursos humanos, entre otras. Esto implica utilizar todos los medios a nuestra disposición, tanto los tradicionales (prensa, Web, Boletín Oficial de la comunidad autónoma) como establecer un trabajo activo y permanente a través de los medios sociales 2.0 (Twitter, LinkedIn, Facebook,).

Otra de sus labores es abrir y mantener contactos profesionales con recursos y con los/as profesionales que actúan dentro del mercado de trabajo (equipos de recursos humanos de empresas, de orientación e intermediación de empleo, de la red de oficinas de empleo, de servicios sociales) y con los/as profesionales del Centro Penitenciario de referencia.

Puesto que los recursos del ámbito sociolaboral son amplios, están acotados en el tiempo y tienen una elevada rotación de personal, el/la tutor/a de empleo debe realizar una actuación constante sobre la información de referencia de los mismos. Para ello debe:

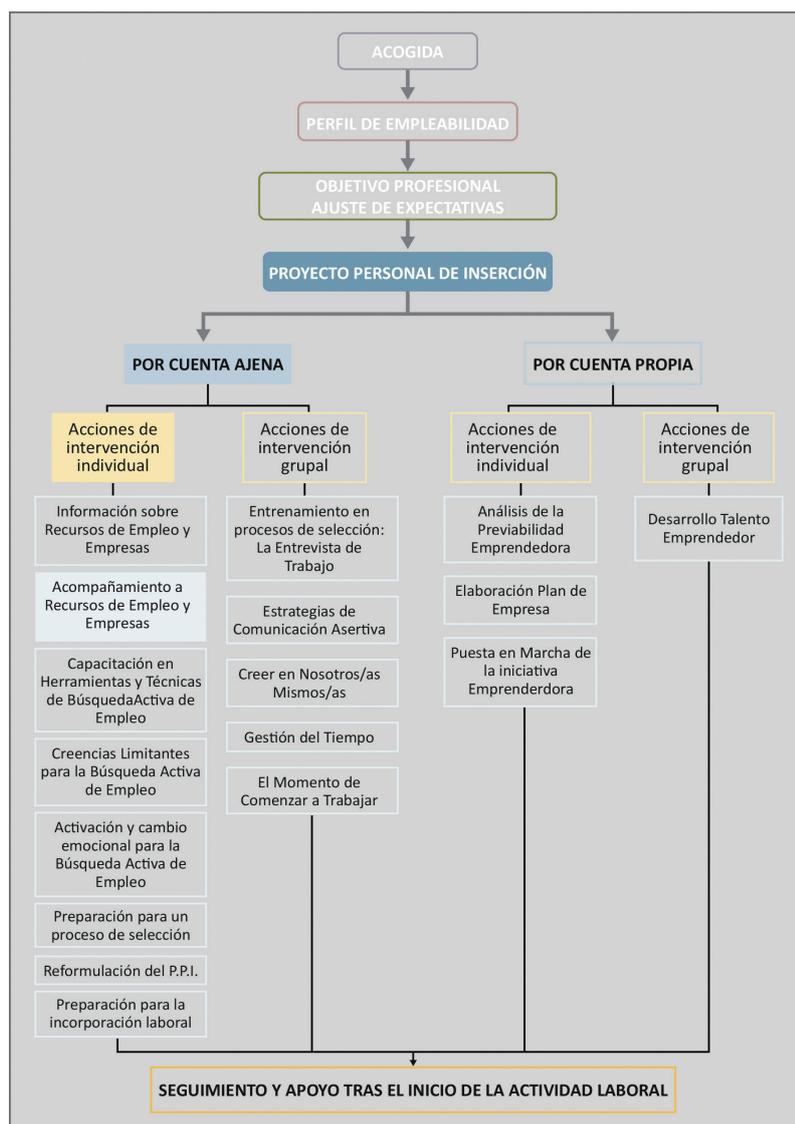
- Actualizar los recursos de empleo al menos dos veces al año.
- Conocer la naturaleza de cada recurso (información, intermediación, orientación, formación).
- Previsión de funcionamiento del programa o servicio de atención.
- Colectivos a los que se dirige el recurso.
- Persona responsable o de contacto.
- Forma de acceso o inscripción en el recurso.
- Establecer protocolos o sistemas de derivación específicos entre nuestro Programa y otros recursos si se considera oportuno.

Solo si el/la tutor/a de empleo demuestra estar actualizado a nivel de información y bien relacionado y coordinado con otros/as profesionales de empleo y empresas, puede aumentar el grado de confianza de la persona participante en él/ella.

Los recursos de empleo que los/as tutores/as de empleo deben conocer pueden resumirse en:

- La red de oficinas de los Servicios Públicos de Empleo.
- La red de Centros de Servicios Sociales.
- Las Agencias de Colocación autorizadas.
- Las Empresas de Trabajo Temporal.
- Los Centros de Formación, especialmente aquellos que poseen una oferta de carácter gratuita.
- Entidades sociales del ámbito sociolaboral que intervengan en la zona.
- La red de Bibliotecas públicas.
- Centros sociales o cívicos con acceso a internet público.
- Recursos públicos que prestan y desarrollan programas de promoción de empleo, como por ejemplo, las Concejalías de empleo, Mancomunidades o Agencias Públicas.
- Espacios webs con prestación de servicios online.
- Cualquier otro dispositivo comunitario que pueda llegar a ser interesante para estar en nuestra agenda de recursos: recursos de asesoramiento jurídico gratuito, centros de apoyo a la familia, centros para la mujer, centros de atención a personas inmigrantes.

## 2. Acción para el acompañamiento a recursos de empleo y empresas.



El acompañamiento se desarrolla por parte del/la tutor/a de empleo a lo largo de todo el proceso de inserción sociolaboral. Acompañar denota “estar al lado” de la persona, lo que implica responder a las necesidades que vayan surgiendo.

De acuerdo con Israel Alonso y Jaume Funes (2009), el acompañamiento engloba tres grandes ámbitos de intervención:

- ① El acompañamiento social: como práctica de trabajo con individuos y grupos en su proceso de inserción social.
- ② El acompañamiento educativo: su comprensión arraiga en la figura clásica del “mentor”.
- ③ El acompañamiento terapéutico: implica la aceptación de la intervención en factores cotidianos de la vida de una persona, y no entenderlo como simples patologías o meros pacientes.

En la práctica se da una integración en las tres perspectivas de trabajo. De tal forma que, y siguiendo a los mismos autores, se puede concluir que el acompañamiento, como modelo de intervención, entraña el trabajar una forma de reconexión de la persona en el seno del proceso con otras personas, agentes sociales o institucionales, ayudando a reconstruir un itinerario personal entre los distintos recursos.

En el *Manual de buenas prácticas de los centros de día de Bizkaia*<sup>13</sup>, se exponen las características que ha de llevar este tipo de acompañamiento. Destacamos las siguientes:

- a) El acompañamiento se plasma en actuaciones puente para facilitar el acceso a los recursos del entorno. La posibilidad de localizar y de movilizar todos los recursos existentes, los mecanismos, las redes sociales que le son accesibles al conjunto de ciudadanos.
- b) Se basa en una relación construida y trabajada desde el plano tutorial y empático.
- c) La persona que acompaña hace de facilitadora, de soporte y de apoyo para el funcionamiento exitoso de las personas, y de puente y mediador entre situaciones y recursos.

Para el presente manual de intervención se entienden dos tipos de acciones de acompañamiento a los recursos de empleo y empresas. Por un lado, aquellas acciones que se realizan en las instalaciones donde se desarrolla el Programa, y por otro, las que se desarrollan realizando un acompañamiento físico a un recurso o empresa por parte del/la tutor/a de empleo a la persona participante.

Cuando se trabaja con colectivos en riesgo de exclusión social, entre los que se encuentran las personas privadas de libertad, es necesario que el/la tutor/a de empleo realice al menos un acompañamiento presencial a un recurso o empresa.

## 2.1. Objetivos.

- ① Apoyar y movilizar al/la participante en el contacto directo con los oferentes de empleo y otros dispositivos institucionales dedicados a la promoción de empleo.
- ② Densificar las acciones de búsqueda activa de empleo de las personas participantes.

<sup>13</sup> <http://www.bizkaia.net/home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/C2-%20Buenas%20practicas%20en%20centros%20no%20residenciales%20de%20incorporaci%C3%B3n%20social.pdf?idioma=CA&bnetmobile=0>

- ③ Eliminar miedos o creencias limitantes relacionadas con el acceso a recursos de empleo y empresas.
- ④ Acercar a la persona participante a la realidad de los/as empleadores/as como forma de generar nuevas perspectivas sobre el mercado de trabajo y el acceso a un empleo.
- ⑤ Habituar a las personas participantes a las pautas y procedimientos para la inscripción en recursos institucionales o administrativos, vinculados con la promoción de empleo.

## 2.2. Perfil del/la participante.

Esta acción se lleva a cabo con posterioridad al desarrollo de la acción de Información de recursos de empleo y empresas. Está diseñada para personas que requieran:

- ① Ampliar conocimientos y mejorar la seguridad personal a la hora de acceder tanto a recursos de empleo, como a empresas.
- ② Un apoyo presencial para rebajar la ansiedad o los miedos en el desarrollo de este tipo de tareas.
- ③ Movilizar a la persona para realizar contacto con recursos de empleo y empresas.
- ④ Reactivar el proceso de búsqueda por motivos de desánimo en el mismo.
- ⑤ Identificar aspectos a mejorar en el desempeño relacionado con estas tareas.
- ⑥ Valorar la ausencia de resultados favorables.

## 2.3. Proceso.

Puesto que se van a trabajar dos tipos de acompañamiento, el proceso a seguir se va a desglosar y detallar para cada uno ellos.

### ACOMPañAMIENTO EN LAS INSTALACIONES DEL PROGRAMA

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► IDENTIFICAR EL RECURSO O EMPRESA.

Elegir el recurso o empresa a la que se quiere acceder en función del objetivo que se haya planteado dentro del Proyecto Personal de Inserción.

##### Paso 2 ► PREPARAR EL CONTACTO.

Recoger la información necesaria para la persona participante que le facilite el contacto con el recurso de empleo o empresa.

El/la tutor/a de empleo realizará preguntas abiertas para extraer el conocimiento no estructurado de la persona, y también, a través de sus explicaciones sobre la información que ya posea.



Para el caso de un recurso de empleo:

CONTENIDOS	TAREAS A DESARROLLAR
Denominación del recurso	¿Cómo se llama? ¿De quién depende?
Servicios prestados	Clarificar qué es lo que hace el recurso. Exposición del/la tutor/a de empleo.
Denominación del recurso	¿Cómo se llama? ¿De quién depende?
Finalidad del recurso	Exponer para qué le va a servir el recurso dentro de su itinerario de acceso al empleo (formación, ofertas de trabajo, información).
Localización del recurso	Determinar el lugar en dónde se encuentra y la forma de contacto.
Procedimiento de inscripción	Exposición del proceso que sigue y los pasos para poder registrarse (cita previa, acceso libre, derivación desde otro recurso).
Documentación necesaria	Identificar la documentación que es necesario llevar y asegurarse de que la persona la tiene.
Procedimiento de inscripción	Exposición del proceso que sigue y los pasos para poder registrarse (cita previa, acceso libre, derivación desde otro recurso).
Horario de atención al público	Identificar la documentación que es necesario llevar y asegurarse de que la persona la tiene.
Procedimiento de inscripción	Asegurarse del horario en el que nos pueden atender.
Accesibilidad	Establecer el itinerario más adecuado para llegar (¿Cómo podemos averiguar cómo llegar?, ¿qué transporte podemos utilizar?, ¿qué combinaciones podemos realizar?, ¿cuánto tiempo nos va a llevar?, ¿cuánto nos va a costar?).
Evaluación de comprensión	Conocer el grado de comprensión de la información aportada: ¿Tienes dudas?, ¿lo comprendes?
SIMULACIÓN	En el caso que sea necesario y oportuno, el tutor de empleo llevará a cabo una simulación o role- playing de esta actividad.

Cuando la persona se ponga en contacto con una empresa sin un proceso de selección abierto, los temas a preparar serán:

CONTENIDOS	TAREAS A DESARROLLAR
Nombre de la empresa y sector de actividad	Nombre de la empresa. ¿A qué actividades se dedica? Vinculación con los Objetivos Profesionales de la persona de cara a que la persona tenga posibilidades laborales.
Ubicación y datos de contacto	Dirección, concretando si es una empresa grande si en la misma se encuentra el departamento de personal o RRHH. Teléfono y persona de contacto, correo electrónico.
Perfiles demandados y sistemas de selección	¿Qué tipo de profesionales requiere? ¿Tiene un sistema de recogida de currículum vitae, en su web, por correo? ¿Es una empresa pequeña y hay que preguntar por el/la dueño/a- propietario/a- director/a? ¿Recogen las candidaturas en sus locales comerciales o en una oficina?
Forma de contactar	¿Previamente por teléfono? ¿Concertar cita previa? ¿Directamente en oficinas? ¿Sólo a través de la web y formulario?
Forma de llegar a la empresa y horario de atención al público.	Transporte público para llegar. ¿Cuándo es mejor contactar?
SIMULACIÓN	En el caso que sea necesario y oportuno, se puede derivar al Taller de entrenamiento para la superación de procesos de selección: la entrevista de trabajo.

### Paso 3 ► PLANIFICACIÓN Y COMPROMISO DE EJECUCIÓN.

El/la tutor/a de empleo debe cerrar con la persona el compromiso de ejecución de la tarea de acceso a dicho recurso o empresa a contactar. Es decir, cuándo lo va a realizar y qué mecanismo de evaluación se va a utilizar. Esta información debe registrarse en el P.P.I., concretamente en el apartado de Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

#### PASOS A SEGUIR:

#### ACOMPAÑAMIENTO PRESENCIAL A UN RECURSO DE EMPLEO O EMPRESA

##### Paso 1 ► IDENTIFICAR EL RECURSO O EMPRESA.

Elegir el recurso o empresa a la que se quiere acceder en función del objetivo que se haya planteado dentro del Proyecto Personal de Inserción.

##### Paso 2 ► PREPARAR EL CONTACTO.

Recoger la información necesaria para la persona participante que le facilite el contacto con el recurso de empleo o empresa, tal y como hemos visto en el paso 2 del anterior tipo de acompañamiento.

##### Paso 3 ► PLANIFICACIÓN Y COMPROMISO DE EJECUCIÓN.

Acordar con la persona el compromiso de realización de la acción en la agenda. Día y hora. Repasar las formas de acceso por transporte.

##### Paso 4 ► ACOMPAÑAMIENTO.

Realizar la acción de acompañamiento físico. En este momento el/la tutor/a de empleo llevará a cabo una labor de apoyo y de observación participante del desempeño de la persona.

##### Paso 5 ► EVALUACIÓN DE LOGROS.

Inmediatamente después de realizar la actividad, se identifican y refuerzan los logros alcanzados por la persona. Se valora su punto de vista y se indaga sobre su estado de ánimo. Pero también es necesario resaltar los aspectos a mejorar.

Junto con esta acción, el/la tutor/a de empleo da un feedback inmediato a la persona. En primer lugar, apoyando y felicitando por la realización misma de la acción a través de declaraciones del tipo: *“Muy bien, enhorabuena, ¿ves cómo puedes hacerlo?”*. Y, en virtud del grado de relación, podrá apoyar con gestos: un abrazo o apoyar el brazo en su hombro.

En segundo término, realizamos una síntesis de los aprendizajes logrados e identificamos las cuestiones que puedan estar sujetas a mejora:



## PREGUNTAS

- ¿Qué ha pasado? ¿qué has visto?
- ¿Qué has logrado?
- ¿Qué has aprendido?
- ¿Qué ha sido lo que te ha resultado más complicado de realizar?
- ¿Qué piensas que puedes mejorar en la siguiente ocasión?
- ¿Sabes hacerlo?
- ¿Ha sucedido aquello que temías?
- ¿Qué te impide hacerlo mejor?
- ¿Cómo puedes lograrlo?
- ¿Qué ha cambiado en ti ante este tipo de situaciones?

Este paso se debe llevar a cabo en un lugar que permita realizar el trabajo adecuadamente. Puede ser una cafetería, sentándose en un banco o en el trayecto del transporte público. Se deben tomar las notas pertinentes para continuar el trabajo en sesiones sucesivas en el propio centro.

### Paso 6 ► CIERRE DEL SIGUIENTE COMPROMISO DE ACCIÓN.

Cuándo se va a desarrollar e integración en el P.P.I., en el Documento de Registro de Actividad.

## 2.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

Cada acción requerirá del tiempo necesario que estime el/la tutor/a de empleo. Variará entre una sesión de trabajo para las acciones que se llevan a cabo desde el propio centro de trabajo, hasta dos sesiones en dos días diferentes para aquellas que se realizan fuera del centro con la presencia del/la tutor/a de empleo.

En el caso de los acompañamientos fuera del espacio del Programa, para rentabilizar el tiempo, puede realizarse con más de una persona participante a la vez, siempre que sean pequeños grupos, para poder responder a los objetivos planteados en la acción.

## 2.5. Papel del/la tutor/a de empleo.

El papel fundamental en esta acción se define por ser:

- ① Facilitador/a de la información.
- ② Estructurador/a de la información.
- ③ Evaluador/a del grado de comprensión por parte de la persona: “¿lo entiendes?, ¿tienes dudas?, ¿sabes para qué te sirve?”.

El/la tutor/a de empleo, de acuerdo a los contenidos a desarrollar en cada una de las modalidades de esta acción, debe saber utilizar distintas técnicas:

- ① Observación participante, donde los aspectos a observar por parte del/la tutor/a de empleo son:

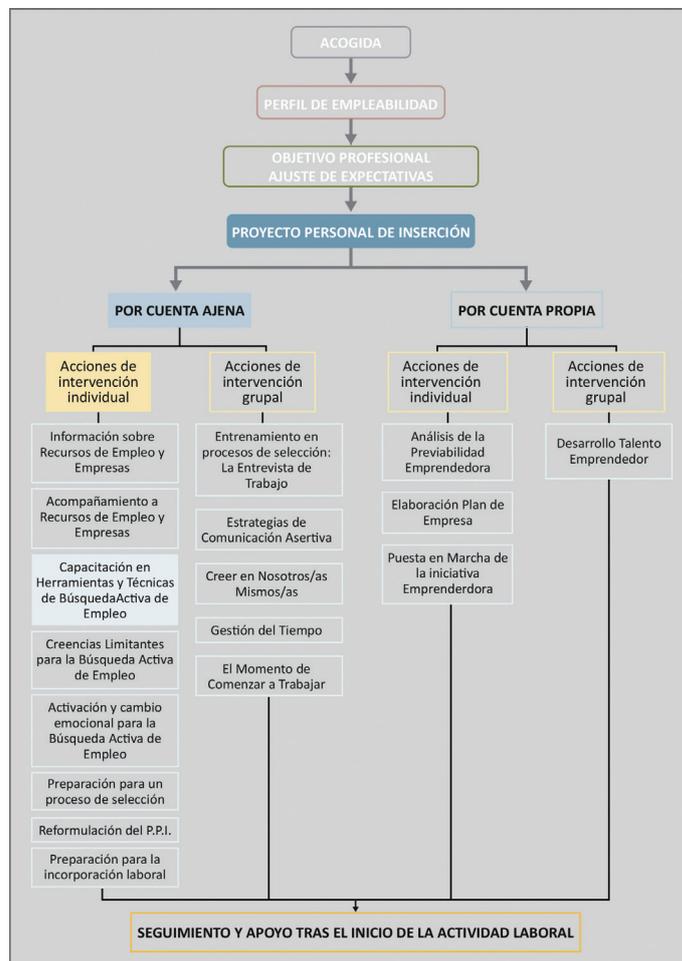
- a) Los relacionados con la comunicación no verbal: postura, gestos.
- b) Las habilidades sociales: la presencia, la imagen personal, la capacidad de realizar preguntas, la apertura de la conversación y el ajuste de normas de cortesía.
- c) La utilización y la recogida de información: claridad y sistematización.
- d) El mensaje: estructuración del mensaje y del discurso, el tono y la enunciación.

② Proporcionar refuerzo positivo por la realización de la acción en sí y por los resultados alcanzados. Este tipo de refuerzo se lleva a cabo desde el plano conversacional y con el uso de la comunicación no verbal. Será necesario celebrar lo alcanzado emitiendo verbalizaciones como “bien” o “enhorabuena”. También utilizaremos el plano afectivo dependiendo del grado de la relación de cambio lograda. Es primordial sobre todo en las primeras ocasiones en las que la persona lo pone de manifiesto. Una vez pasado el tiempo, el/la tutor/a de empleo puede centrar su atención en las mejoras del desempeño funcional de cada una de las tareas integradas en estas acciones.

③ Proporcionar feedback de las mejoras en las acciones de contacto con los recursos de empleo. En este sentido, se han de emitir los comentarios con una pauta muy definida, por ejemplo: “Yo he visto...”, “se puede hacer de esta otra forma y puedes mejorar, ¿qué piensas?”.

④ Abordar y analizar los resultados alcanzados buscando afrontar y diluir el peso de los miedos o creencias que pueden llegar a ser un obstáculo para la persona participante. Se propone la utilización de las preguntas, así como la exposición de los logros alcanzados.

### 3. Acción para la capacitación en herramientas y técnicas de búsqueda activa de empleo.



Los sistemas de acceso a un empleo se encuentran fuertemente condicionados por el tipo de sector empresarial, así como por los sistemas de selección de personal que éstos utilizan. Además, en los últimos tiempos, a consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, se ha modificado el uso de las herramientas de búsqueda de empleo.

Ambos factores, junto con la situación de altas tasas de desempleo actuales, proporcionan un escenario en el que conocer cuáles son las herramientas más adecuadas para lograr un empleo, supone uno de los factores esenciales de éxito.

Esta acción responde a este escenario actual, proporcionando a la persona en proceso respuestas ante la elección de los mejores instrumentos a la hora de integrarse en el mercado de trabajo. En ella veremos las distintas herramientas de búsqueda de empleo, junto con la descripción de las nuevas herramientas que proporcionan los medios 2.0, así como la utilización de la red de contactos como sistema fundamental de logro de un empleo.

Previo al desarrollo de este tipo de acción, el/la tutor/a de empleo tendrá presente varios elementos que la condicionan:

- ① El Objetivo Profesional, y por lo tanto, los sectores de actividad empresarial objetivo, condicionan el tipo de las herramientas y técnicas de búsqueda de empleo que se utilizan.
- ② En cuanto al perfil de la empresa u oferente de empleo, sabemos que no funcionan igual los sistemas de reclutamiento de las empresas grandes (estandarizados y muy bien pautados), que los sistemas utilizados por las pequeñas empresas y microempresas (procesos informales o no sistematizados).
- ③ Lo que entiende la persona por “búsqueda activa de empleo”. Es decir, nos referimos a ese tan manido y traído postulado de “buscar trabajo es un trabajo”. El/la tutor/a de empleo debe conocer qué es lo que significa buscar empleo para el/la participante, y qué es lo que hace (las acciones que se encuentran asociadas a la búsqueda de empleo). Esta información debe estar contrastada por el/la tutor/a de empleo dentro del Perfil de Empleabilidad.
- ④ El análisis del currículum vitae llevado a cabo por el/la tutor/a de empleo en el Perfil de Empleabilidad, permitirá ver distintos aspectos vinculados a la empleabilidad de la persona: déficits formativos, adecuación a las demandas de empleo actuales, o diseño de respuestas a las lagunas temporales, o la adecuación de la herramienta misma, entre otras.

### 3.1. Objetivos.

- ① Proporcionar los conocimientos necesarios para el diseño, confección y utilización de las técnicas de búsqueda de empleo más efectivas, de acuerdo con el perfil profesional de la persona participante.
- ② Disponer del currículum vitae actualizado y ajustado a cada uno de los perfiles profesionales de la persona participante.
- ③ Disponer de carta de presentación, en los casos pertinentes, de cara a su uso dentro de los procesos de presentación de candidaturas profesionales.
- ④ Saber utilizar los portales de empleo de Internet como mecanismo de búsqueda, elaborando un análisis crítico de su uso y adecuación a los perfiles ocupacionales.

⑤ Acercar los medios sociales 2.0 como recurso de búsqueda de empleo, de acuerdo al sector de actividad profesional y teniendo presente su nivel de explotación y uso de las tecnologías de la información.

⑥ Dinamizar la red social de contactos como una herramienta de acceso a un empleo.

### 3.2. Perfil del/la participante.

El desarrollo de los contenidos de esta acción está destinado a todas aquellas personas participantes que:

- ① Desconozcan o no utilicen las herramientas de empleo integradas en esta acción.
- ② Requieran de un mejor diseño de sus herramientas de empleo.
- ③ Necesiten adaptar sus herramientas de empleo a los distintos Objetivos Profesionales definidos.
- ④ Precisen un cambio en la utilización de los sistemas de búsqueda de empleo por su Objetivo Profesional

Los contenidos de la acción vendrán determinados por los déficits en el uso de las herramientas de búsqueda detectadas en el Perfil de Empleabilidad y de la adaptación de las herramientas de búsqueda al Objetivo Profesional. Por esta razón, no es necesario que se proporcione el aprendizaje del uso de todas las herramientas a todas las personas participantes en esta acción.

### 3.3. Proceso.

El desarrollo de la sesión comenzará por el abordaje de las distintas técnicas y herramientas de búsqueda de empleo. Esencialmente el trabajo se sustentará en la labor explicativa y expositiva por parte del/la tutor/a de empleo.

Nuestra propuesta comienza por el currículum vitae.

#### Elaboración del currículum vitae (C.V.)

Se trata de la herramienta esencial de todo proceso de búsqueda de empleo. El/la tutor/a de empleo debe conocerla y saber cuáles son los fundamentos que la definen, tipología y la mejor adecuación a la situación de la persona con la que se interviene.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► SELECCIONAR EL TIPO DE C.V. DE ACUERDO AL OBJETIVO PROFESIONAL.

El C.V. debe estar diseñado de tal forma que responda a los Objetivos Profesionales que han sido definidos.



Cuando la persona participante tenga distintos perfiles profesionales y, por tanto, distintos Objetivos Profesionales, en virtud de su grado de priorización de búsqueda, se deben generar tantos C.V. como Objetivos Profesionales haya definido. Esta explicación debe proporcionarla el/la tutor/a de empleo a la persona.

Este hecho muestra como el C.V. no es una herramienta estática, sino que ha de adaptarse tanto a las capacidades profesionales de la persona y sus intereses laborales, como a la generación de nuevos elementos curriculares que se van a crear en el proceso de intervención, y a lo largo de toda la carrera productiva de la persona.

Uno de los problemas que debe ser abordado en el diseño en el C.V. con el colectivo de personas privadas de libertad, son las lagunas temporales debidas a los periodos de cumplimiento de la condena. Es por este motivo que no se recomienda realizar lo que se conoce como C.V. cronológico.

Consideramos un período de inactividad significativa a aquellos de más de un año de duración, ya que se trata de un plazo en el que la persona podría agotar aquellos periodos temporales en los que puede estar cubierto por determinados recursos de apoyo (protección por desempleo, por ejemplo). Esta situación la podemos tratar a través de dos tipos de acciones:

- ① Elaborar un C.V. de tipo temático, el recomendado en los casos en los que se den circunstancias como:
  - Tiene una amplia experiencia.
  - Tiene edades superiores a los 35 ó 40 años.
  - Tiene condenas amplias.
- ② Valorar y reflejar las actividades formativas y/o laborales desarrolladas en el centro penitenciario durante su cumplimiento de condena. Por ejemplo: los talleres productivos, trabajos en el centro o programas formativos.

#### PREGUNTAS

- ¿Qué es lo que sabes hacer?
- ¿Dónde lo aprendiste?
- Indícame de qué has trabajado, aunque haya sido sin un contrato.
- ¿Durante cuánto tiempo lo realizaste?
- ¿Qué cosas aprendiste a hacer en ese trabajo?
- ¿Has realizado prácticas profesionales en algún curso?
- ¿Qué hiciste en ellas?
- ¿Qué has hecho en este periodo de tiempo?

#### Paso 2 ► SACAR A LA LUZ EL CONJUNTO DE EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS.

El/la tutor/a de empleo debe identificar las capacidades derivadas de trabajos desempeñados, funciones o tareas que la persona sabe realizar para detallar su C.V..

Se trata de demostrar los conocimientos, capacidades y competencias de la persona enfocadas al puesto al que aspira.

En este sentido nos interesa destacar tanto la experiencia profesional, contrastada documentalmente (vida laboral y contratos de trabajo), como aquellas actividades que ha venido desarrollando en

situaciones de economía sumergida, trabajos vinculados al ámbito familiar (tareas domésticas, cuidados de personas mayores o negocios familiares), o bien a través de colaboraciones y prácticas no remuneradas. Es lo que podemos denominar como C.V. “oculto”.

Esta situación no solo servirá para completar un correcto C.V., sino que el mismo proceso de “descubrimiento” por parte de la persona, puede llegar a generar un cambio en su autopercepción y valoración respecto a sus capacidades laborales y profesionales.

Aunque no vinculado con lo que se ha denominado el C.V. oculto, también es necesario que el/la tutor/a de empleo se centre en conocer qué tipo de funciones y tareas ha desarrollado la persona en todos los puestos que ha tenido de forma reglada. Se trata de conocer las responsabilidades y conocimientos que la persona reúne. En ocasiones, los puestos que se indican no recogen el contenido real de las funciones que se realizaron, con la consiguiente pérdida de información.

Pongamos un ejemplo de ello. Si ha trabajado como camarero/a en un bar, podemos intuir que se dedicaba a atención al público y preparación de consumiciones. Pero si dentro de este desempeño asumía las responsabilidades de control de caja, planificación de horarios, o relación con proveedores, estamos hablando de otro tipo de perfil profesional con competencias añadidas que pueden ayudarle en el mismo Objetivo Profesional u otros relacionados.

Podemos reflejar estos elementos en el C.V. utilizando fórmulas como las siguientes:

- Cuando se trate de actividades realizadas en el centro penitenciario, la forma de exponerlas será la de identificar el puesto desempeñado indicando que se realizó para instituciones públicas, el propio Ministerio del Interior, por ejemplo.
- Cuando se trate de programas formativos, indicaremos únicamente la entidad gestora del curso. Reflejaremos el periodo temporal y los contenidos formativos.
- Cuando se trate de una actividad realizada sin un contrato laboral, la podremos reflejar como actividad por cuenta propia, obviando la información sobre el tipo de relación laboral.

El/la tutor/a de empleo puede utilizar preguntas como las siguientes para desarrollar este trabajo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué es lo que sabes hacer?</li> <li>▪ ¿Dónde lo aprendiste?</li> <li>▪ Indícame de qué has trabajado, aunque haya sido sin contrato.</li> <li>▪ ¿Durante cuánto tiempo estuviste trabajando?</li> <li>▪ ¿Qué cosas aprendiste a hacer en ese trabajo?</li> <li>▪ ¿Has realizado prácticas profesionales en algún curso?</li> <li>▪ ¿Qué hiciste en ellas?</li> <li>▪ ¿Qué has hecho en este periodo de tiempo?</li> </ul>

Esta redacción del C.V. la puede realizar la persona si cuenta con soportes y conocimientos informáticos necesarios. Y, una vez elaborada, será revisada por el/la tutor/a de empleo. En el caso de que la persona no disponga de estos recursos, será el/la propio/a tutor/a de empleo quien se encargue de hacerlo junto con la persona. Si el Programa dispone de recurso podrá ofrecer a la persona de un ordenador en el que poder realizar esta tarea. En todo caso, el/la tutor/a de empleo guardará una copia del C.V.

No es la pretensión de este espacio detallar los contenidos y aspectos esenciales de un C.V., por lo que instamos, a aquellos/as que lo requieran, a conocer más detalles de esta herramienta a través de

los distintos materiales impresos y online que tienen a su disposición. En todo caso, nunca debemos utilizar los modelos que nos proporcionan distintas publicaciones y programas informáticos, salvo para recoger ideas sobre el diseño, ya que se trata de realizar un C.V. lo más personalizado posible, que lo diferencie de otros/as candidatos/as, tanto en contenido como en formato.

### La carta de presentación

En los casos que por su particularidad entendamos que la carta de presentación tiene un valor añadido en las distintas candidaturas que se realicen, debemos abordar el diseño de esta herramienta.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► CUÁNDO UTILIZAR UNA CARTA DE PRESENTACIÓN.

Realizaremos una carta de presentación cuando:

- Exista un proceso de selección de personal y expresamente se solicite la entrega de la misma.
- En una candidatura a través de correo electrónico, sea conveniente en el cuerpo del mensaje redactar una presentación como candidato/a.
- En una presentación como parte del procedimiento para editar el perfil en un portal de empleo en internet.
- Se trate de una autocandidatura y la carta nos permita así indicar a qué puestos, dentro de la empresa, se dirige la persona.

Estos contenidos los expondrá el/la tutor/a de empleo en el desarrollo de la acción.

Habitualmente, y por regla general, en puestos de baja cualificación, o cuando la persona se dirige a micropymes o pequeñas empresas, no suelen requerir de una carta de presentación. No obstante, es necesario adaptar la información que se presenta al/la potencial contratador/a.

##### Paso 2 ► ESTRUCTURA Y REDACCIÓN DE LA CARTA.

En todo caso, los/as tutores/as de empleo deben tener en consideración algunas recomendaciones que expondrán a las personas participantes:

- La carta debe ser personalizada. Nunca plantearemos una carta de presentación estandarizada para todo tipo de puestos ya que pierde su valor añadido.
- Se trata de un texto conciso, bien redactado y estructurado.
- Debe estar construida y redactada sin ninguna falta de ortografía y elaborada sintácticamente de manera correcta.
- Sólo utilizar los modelos que podemos encontrar en publicaciones para orientarnos en cuando a diseño.
- Destacar información relevante para el puesto al que se opta o que no venga reflejada en el C.V.

Los contenidos que ha de tener una carta de presentación la podemos ordenar en tres ejes (que se constituyen, asimismo, en una estructura de párrafos) en donde la información aparecerá de la siguiente forma:

- Una presentación de la persona, vinculándola con el perfil profesional y el Objetivo Profesional que tiene identificado, o bien hacia el puesto que se opta en el proceso de selección en el primer párrafo.
- En el segundo párrafo, el contenido debe integrar varios aspectos:

CUÁNDO UTILIZAR UNA  
CARTA DE PRESENTACIÓN



ESTRUCTURA Y REDACCIÓN  
DE LA CARTA

- Las competencias personales y sociales que le capacitan para desempeñar el puesto al que opta.
- Breve exposición del conocimiento que posee sobre la empresa y su situación, para finalizar con la idea de cómo la persona candidata, puede llegar a proporcionar un valor añadido a la misma.
- En el tercer párrafo se queda a la disposición de los/as responsables/as del proceso de selección para aclarar cualquier cuestión, o bien establecer la fórmula de continuidad del contacto (“me pondré en contacto con ustedes dentro de una semana”).
- Para finalizar, y en un párrafo aparte, integramos la despedida formal.

El/la tutor/a de empleo planteará a la persona participante que redacte una carta de presentación. Sobre la base de este trabajo, llevará a cabo las correcciones que estime oportunas. La realización de esta tarea, está sujeta a los mismos criterios de acceso a los recursos necesarios para su elaboración como en el currículum vitae.

### Los portales de empleo

Son una herramienta más en la búsqueda de empleo, pero no son “la herramienta” de búsqueda. Con esto queremos llamar la atención sobre la tendencia a utilizar esta herramienta como vía exclusiva de acceso a un puesto de trabajo. Se explicará a la persona participante que sólo el 20% de las ofertas se conocen por medios públicos (Internet entre otros), y el 80% restante se cubren por otras vías (red de contactos o networking)<sup>14</sup>.

En todo caso debemos tener presente varios factores que condicionan el uso de esta herramienta:

- Es el medio de búsqueda de empleo más extendido debido a la ausencia de los medios escritos como prensa escrita y por la extensión en el uso de los dispositivos móviles, especialmente smartphones.
- De nuevo se debe realizar una lectura crítica de los contenidos (ofertas de empleo y perfiles ocupacionales) que son publicados en cada uno de los portales. En ellos se publican perfiles de difícil cobertura.
- Recordemos que existen portales de empleo generalistas y otros sectoriales. Nos centraremos especialmente en los sectoriales, donde además se puede localizar información de interés sobre el sector. Algunos ejemplos:

#### Portal de empleo generalista Infojobs.com



<sup>14</sup> <http://www.portalparados.es/actualidad/25488/El-80-de-las-ofertas-de-empleo-permanecen-ocultas-en-el-mercado-de-trabajo>  
<http://www.expansion.com/2013/08/21/emprendedores-empleo/mercado-laboral/1377106683.html>

## Portal de empleo sectorial hosteleo.com



### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► VALORACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y USO QUE HACE LA PERSONA DE LOS PORTALES DE EMPLEO.

El/la tutor/a de empleo debe identificar qué portales de empleo utiliza la persona en su proceso de búsqueda y su adecuación al Objetivo Profesional.

El tutor/a de empleo realizará una breve exposición de qué es un portal de empleo, así como de la forma en la que funcionan.

#### Paso 2 ► DAR A CONOCER OTROS PORTALES DE EMPLEO AJUSTADOS AL PERFIL.

Indicar otros portales de empleo más específicos que pueden gestionar perfiles de empleo vinculados a su Objetivo Profesional.

#### Paso 3 ► REGISTRO EN LOS PORTALES DE EMPLEO IDENTIFICADOS.

La persona participante llevará a cabo su registro en los portales de empleo seleccionados. Esta tarea la podrá llevar a cabo de manera autónoma, o bien guiada por el/la tutor/a de empleo con los propios recursos del Programa.

En el caso que lo haga *motu proprio* será un compromiso de acción que deberá estar reflejado dentro del P.P.I. en el Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

### Los medios sociales 2.0

Facebook, LinkedIn, Twitter o YouTube son medios cada vez más explotados por las empresas para el reclutamiento de candidatos/as<sup>15</sup>.

Cuando el perfil profesional de la persona participante, y su nivel en el uso de las nuevas tecnologías lo estime conveniente, se pueden desarrollar los contenidos de la búsqueda de empleo por esta vía.

Debemos entender y explotar este medio bajo dos líneas diferenciadas:



<sup>15</sup> Fundación BBVA (2013) Segundo Observatorio sobre el Uso de las Redes Sociales en las Pymes españolas. <http://www.slideshare.net/cink/segundo-observatorio-sobre-el-uso-de-las-redes-sociales-en-las-pym-es-espanolas>

- ① Como vía de acceso a las ofertas de empleo que son publicadas por las empresas.
- ② Como herramienta de posicionamiento profesional. Esta fórmula nos servirá para las personas con ocupaciones cualificadas o técnicas, y para aquellos/as que se encuentren evaluando la posibilidad de iniciar una trayectoria profesional por cuenta propia.

## PASOS A SEGUIR:

### Paso 1 ► FUNCIONAMIENTO DE CADA MEDIO Y SU UTILIDAD EN EL ÁMBITO PROFESIONAL.

El/la tutor/a de empleo debe identificar qué portales de empleo utiliza la persona en su proceso de búsqueda y su adecuación al Objetivo Profesional.

Es importante resaltar que no son las redes sociales 2.0 las que ayudan a encontrar un empleo, sino que es la red social que la persona es capaz de generar y mantener, como sucede en los medios presenciales. Las redes sociales hacen más visible el perfil profesional pero no lo hacen más interesante<sup>16</sup>.

En esta parte de la intervención se pueden introducir recomendaciones del tipo:

- Completar el perfil detalladamente (integrando las cuentas que tenemos en otros medios sociales).
- Elegir cuidadosamente la foto.
- Buscar y contactar los perfiles que nos interesan profesionalmente. Primero conocidos, después profesionales similares, después los perfiles “reconocidos”.
- Contactar con perfiles de empresas o sectores que nos interesan.
- Comenzar la relación interactuando: opinando en sus post o sugiriendo temas.
- Contar con recomendaciones en el caso de LinkedIn.
- Participar en grupos de nuestro sector profesional.

Junto al uso de los medios debemos incidir en cómo estos pueden utilizarse a través de los sistemas móviles, smartphones esencialmente, a través de las distintas aplicaciones de los medios 2.0, así como de los portales o herramientas de empleo.

Estos contenidos serán expuestos por el/la tutor/a de empleo durante el desarrollo de la acción.

### Paso 2 ► ALTA Y CONFIGURACIÓN DE UNA CUENTA EN LOS MEDIOS QUE SEAN APROPIADOS PARA SU PERFIL.

La persona se registrará en los medios sociales que entienda más ajustados a su estrategia de búsqueda de empleo. En todo caso, contará con las recomendaciones y criterios aportados por su tutor/a de empleo.

Los medios sociales de utilización serán:

- Facebook.
- LinkedIn.
- Twitter.
- YouTube: para la elaboración del videocurrículum.



<sup>16</sup> El blog de Enrique Dans. <http://www.enriquedans.com/>

Esta tarea la podrá llevar a cabo la persona participante de manera autónoma, o bien guiado por su tutor/a de empleo con los propios recursos del Programa.

En el caso que lo haga motu proprio será un compromiso de acción que deberá estar reflejado dentro del P.P.I. en el Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

### Las redes sociales de la persona: los contactos

Esta herramienta tiene suficiente peso como para requerir de una sesión completa de trabajo, ya que, la persona participante tiene que conocer el mapa de contactos que le permitirán acceder a oportunidades laborales y movilizar esta red.

La red social personal o red social significativa, como podemos leer en La red social de Sluzki (1998), hace referencia al conjunto de relaciones sociales que entabla y mantiene una persona con otras. Es el mapa relacional en el que interactúa y que determina su grado de integración en una determinada estructura social.

También puede definirse como la suma de todas las relaciones que una persona percibe como significativas o que define como diferenciadas de la masa anónima de la sociedad (Sluzki, 1998).

La red social cuenta con las siguientes características:

- ① El tamaño: el número de personas que integran la red de contactos.
- ② La densidad: la conexión entre los distintos miembros de la red de contactos, independientemente de la persona de referencia de la misma.
- ③ La distribución: la proporción del total de miembros que se integran en cada uno de los cuadrantes que se presentan más adelante.
- ④ La accesibilidad: la distancia que hay entre la persona y su contacto de acuerdo con el grado de compromiso e intimidad de la relación. Afecta a la eficacia y a la velocidad de respuesta ante un determinado hecho, problema o demanda.

Las funciones que desarrolla una red social son esencialmente seis:

- ① Compañía social.
- ② Apoyo emocional.
- ③ Guía cognitiva y consejos.
- ④ Regulación social.
- ⑤ Ayuda material y de servicios.
- ⑥ Acceso a nuevos contactos.

La red social puede ser analizada desde distintos puntos de vista. Pero en lo que a nuestra intervención se refiere, nos interesan esencialmente dos ejes de actuación:

- ① Como recurso de red social de apoyo en distintas áreas (alojamiento, apoyo emocional, informacional).

- ② Como recurso para la consecución de un empleo y el acceso a nuevos contactos.

En su relación con el empleo, de acuerdo con los datos de la división especializada de Adecco en outplacement, Lee Hetch Harrison del año 2013<sup>17</sup>, el 80% de las ofertas de empleo se encuentran ocultas en los canales de información. Es decir sólo el 20% de las ofertas son publicadas a través de los canales estándares de reclutamiento de candidatos/as. Este hecho se debe a distintos factores, pero como conclusión para nuestra intervención, debe llevarnos a que el uso de los contactos, o “networking”, se convierte en un eje esencial del éxito en la búsqueda de empleo.

Estos datos también se reflejan especialmente en el acceso al empleo de determinados colectivos como puede ser el de las personas inmigrantes, en donde el uso de estos contactos personales es el mecanismo más utilizado a la hora de conseguir un empleo<sup>18</sup>.

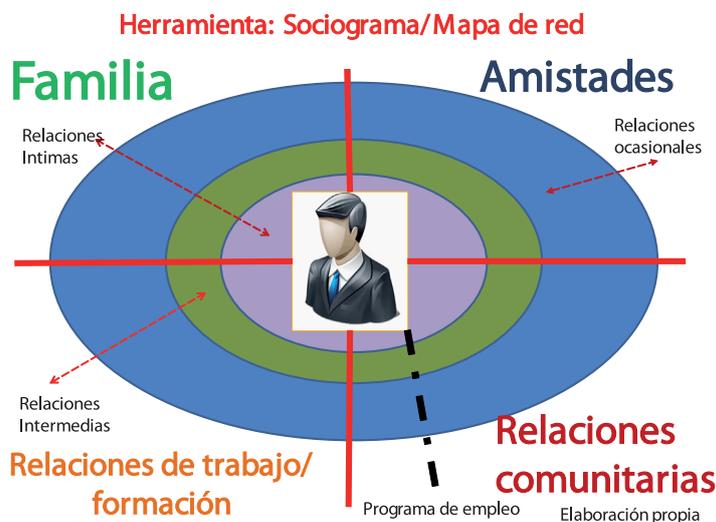
La red social puede ser identificada con “un mapa o sociograma” que se ordena en cuatro cuadrantes:

- La familia.
- Las amistades.
- Las relaciones laborales o educativas.
- Las relaciones comunitarias o de servicio.

Siguiendo a su vez la definición del mapa relacional de la persona, cada una de las áreas de interacción se puede organizar entorno al grado de relación que mantenga la persona con el contacto (las personas de la red social). Así, tendríamos:

- Un círculo interior de relaciones íntimas, dentro de las cuales podríamos incluir a la familia directa con contacto cotidiano, así como el círculo de amigos cercano.
- Un segundo anillo intermedio, que lo definiríamos como las relaciones personales con las que se mantiene un menor grado de compromiso. Estos serían familiares intermedios o amistades sociales.
- El tercer anillo integraría las relaciones con personas conocidas y relaciones ocasionales, como por ejemplo, familia lejana o buenos/as vecinos/as.

El conjunto de relaciones enmarcadas dentro de este sociograma va a ser nuestra herramienta de trabajo para que la persona participante mejore sus oportunidades laborales.



<sup>17</sup> [http://www.equipostrytalento.com/noticia\\_principal/2013/07/23/el-80-de-las-ofertas-de-empleo-no-llega-a-conocerse-en-el-mercado-de-trabajo](http://www.equipostrytalento.com/noticia_principal/2013/07/23/el-80-de-las-ofertas-de-empleo-no-llega-a-conocerse-en-el-mercado-de-trabajo)

<sup>18</sup> [http://extranjeros.empleo.gob.es/es/ObservatorioPermanentelnmigracion/Publicaciones/archivos/LAS\\_REDES\\_PRINCIPIOS.pdf](http://extranjeros.empleo.gob.es/es/ObservatorioPermanentelnmigracion/Publicaciones/archivos/LAS_REDES_PRINCIPIOS.pdf)

De manera general, en el ámbito del empleo es necesario tener la zona de las relaciones de trabajo y de formación con un tamaño amplio o “densificada”. A mayor densidad, más probabilidades de lograr un empleo a través de este canal.

La intervención en redes sociales se plantea cuando nos encontremos algunas de las situaciones siguientes:

- ① Cuando la persona no tenga una red social en la que apoyarse. En este caso, el único elemento dentro de la red social sería el propio Programa.
- ② Cuando la persona no tenga una red social lo suficientemente dimensionada como para lograr con éxito la utilización de este medio para alcanzar un empleo.
- ③ Cuando la persona no esté utilizando esta herramienta, aun teniendo una red social personal significativa, en su proceso de búsqueda de empleo.
- ④ Cuando la propia red social sea un problema. Esta es una situación muy habitual con las personas privadas de libertad. Va a ser necesario generar una nueva red social que proporcione y facilite el proceso de inserción sociolaboral en entornos normalizados.

## PASOS A SEGUIR:

### Paso 1 ► LA IMPORTANCIA PARA EL ACCESO AL EMPLEO.

Comenzaremos por realizar una explicación sobre la importancia de los contactos como medio de acceso a un empleo.

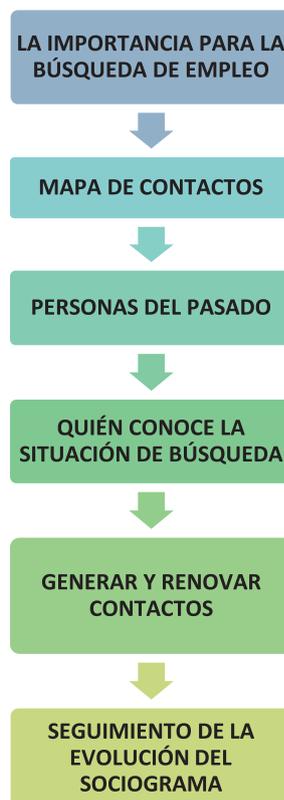
Para esta parte nos apoyaremos en la información que hemos presentado anteriormente.

### Paso 2 ► EL MAPA DE CONTACTOS DE LA PERSONA.

Realizar el mapa de contactos de la persona participante, tomando como base el sociograma y siguiendo la siguiente secuencia:

- ① Dar a conocer el objetivo de la realización del sociograma.
- ② Indicar que queremos conocer las personas con las que se relaciona para identificar si éstas pueden ayudar a encontrar un empleo (mostramos la imagen de la red social).
- ③ Exponer que deseamos conocer el tipo de relación que mantiene con ellas.

Repetimos la secuencia para cada uno de los cuatro cuadrantes (familia, amistades, relaciones de trabajo y formación y relaciones comunitarias):



## PREGUNTAS

- ¿Con quién te relacionas de tu familia?
- ¿Con quién te relacionas de tus antiguos/as compañeros/as de trabajo?
- ¿Qué relación mantienes con cada una de ellas: de cercanía, relaciones de contacto regulares u ocasionales?

### Paso 3 ► IDENTIFICAR PERSONAS DEL PASADO.

Identificaremos aquellas personas que en este momento no se encuentran en la red, que han pertenecido a ella en un pasado y que, por su posición o cualidades, podrían ayudar en el proceso de inserción presente.

#### PREGUNTAS

- ¿Con qué personas has dejado de mantener un contacto y podrían apoyarte en el proceso de búsqueda de un empleo?
- ¿Podrías retomar el contacto con ellas?
- ¿Qué te lo impide?

### Paso 4 ► IDENTIFICAR LOS CONTACTOS QUE CONOCEN SU SITUACIÓN DE BÚSQUEDA DE EMPLEO.

Saber quiénes son las personas de la red presente que conocen la situación de búsqueda de empleo y quiénes no. De estas últimas es importante saber las razones por las que no ha trasladado esta información. Aquí podemos encontrar conflictos latentes, creencias distorsionantes o problemáticas que impidan en un primer momento utilizar estos contactos. Del primer grupo es necesario conocer cuándo fue la última vez que el/la participante se puso en contacto con ellos/as y comunicó su búsqueda de empleo.

#### PREGUNTAS

- ¿A quién le has contado que estás buscando empleo?
- ¿Hace cuánto tiempo que les dijiste que estabas buscando un empleo?
- ¿Quién no lo sabe?
- ¿Por qué no se lo has contado? ¿Qué te lo impide?

### Paso 5 ► PROGRAMAR ACTIVIDADES PARA GENERAR Y RENOVAR CONTACTOS.

Este proceso de activación o de reconstrucción de las redes sociales de la persona, debe contar con la programación del conjunto de acciones (llamadas telefónicas, encuentros, contacto por correo electrónico, mensajería instantánea) secuenciadas en el tiempo y con un compromiso de desarrollo.

Se trata en definitiva de:

- Renovar el contacto con las personas que ya forman parte de la red en los diferentes niveles, para recordarles la situación de búsqueda de empleo y pedirles que si existe alguna persona de su entorno que conozca una opción, le informe. Tiene que darse, por tanto, una “petición”. Para esto realizamos un listado de contactos que podemos recoger en la Agenda, con los datos personales y una calendarización de cuándo se va a poner en contacto con cada una de ellas.
- Informar de la situación de búsqueda de empleo a las personas de la red social personal que aún no la conocen. Se les traslada el mismo mensaje que en el punto anterior. La planificación se establece bajo los mismos criterios.
- Retomar el contacto con aquellas personas que no forman en este momento la red social, pero que sí podrían cooperar en su proceso de búsqueda. Aplicamos el mismo planteamiento que el anterior punto. Se trata de cerrar una agenda de las personas identificadas con sus datos y el establecimiento

de las fechas con los compromisos secuenciados en los que se realizaría el contacto. Si no se dispone de los datos, se trabaja cómo poder acceder a ellos.

Ejemplo de listado de contactos personales para la búsqueda de empleo:

Persona	Forma de contacto	Contenido de contacto	Contactar
Juan García	Móvil (645890865)	No le veo desde hace 6 meses. Comentar la situación de búsqueda de empleo.	Semana del 4 al 12 de abril.
Pepita Pérez	Teléfono de casa	No hablamos desde hace 3 años. Preguntar cómo está.	Contacto la semana a partir del 13 de abril.

### Paso 6 ► SEGUIMIENTO DE LA EVOLUCIÓN DEL CAMBIO EN EL SOCIOGRAMA.

Finalmente, pasado un plazo adecuado, debe realizarse un nuevo mapa social en el que aparezcan las variaciones en la configuración de la red de contactos.

Nos centraremos en valorar:

- Los nuevos miembros en la misma (aumento del número) por cada uno de los cuadrantes.
- El crecimiento en el cuadrante de la red correspondiente a las relaciones profesionales, de empleo y formación.

Los resultados obtenidos deberán reflejarse dentro del P.P.I. en el Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

### 3.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

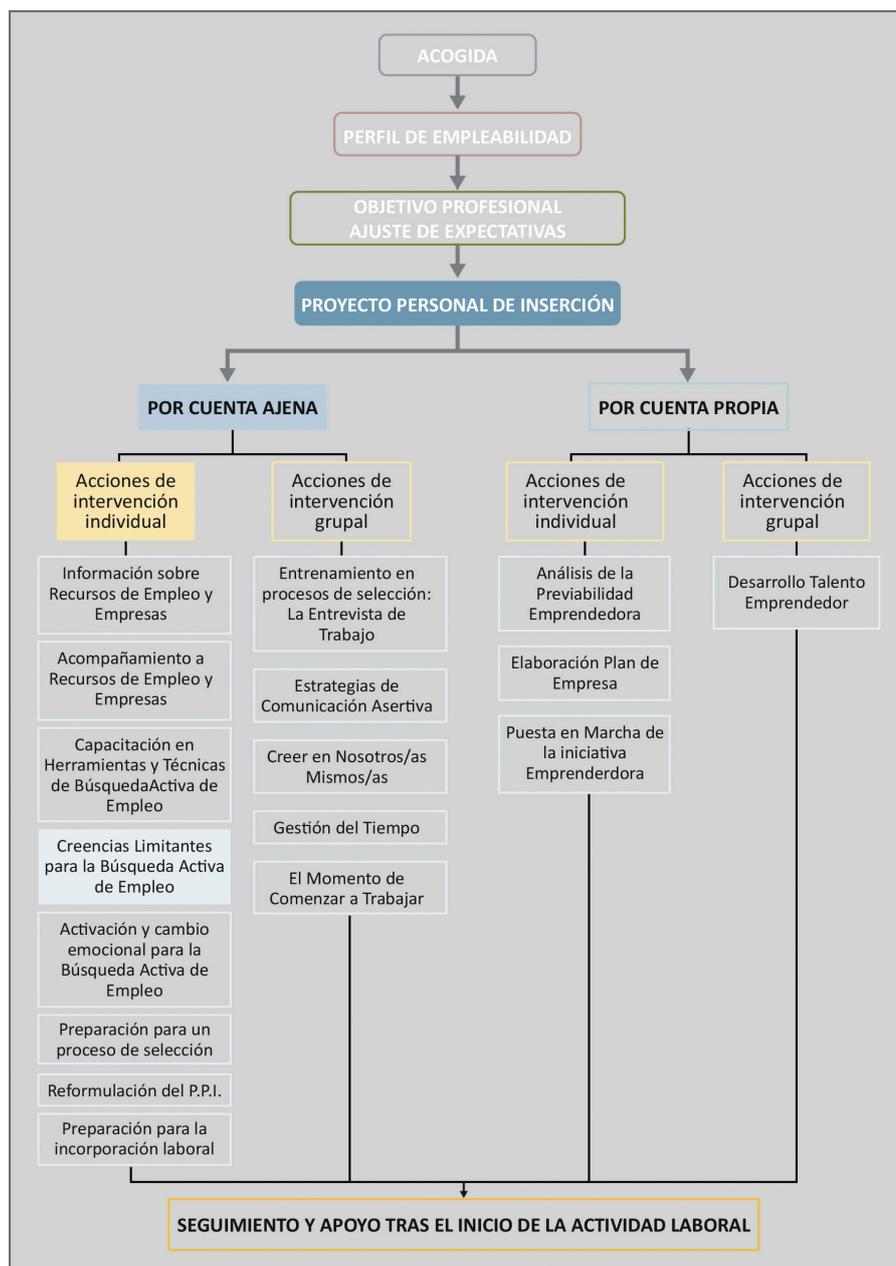
Para el desarrollo de los contenidos asociados a esta acción será necesaria más de una sesión. En todo caso, el tiempo de duración de las sesiones de trabajo estará entre una hora y hora y media de trabajo individual.

### 3.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

El/la tutor/a de empleo llevará a cabo explicaciones y ejercicios prácticos reales sobre el caso particular de la persona participante. Importante que domine conocimientos sobre:

- Herramientas de búsqueda activa de empleo.
- Medios sociales 2.0 y posicionamiento profesional.
- Sistemas de reclutamiento.
- Recursos de empleo.
- Elaboración de sociogramas.

## 4. Acción para la transformación de las creencias limitantes para la búsqueda activa de empleo.



Llevar a cabo una labor de intervención para la inserción laboral, no solamente radica en determinar qué trabajo se puede desarrollar, dónde se puede lograr y cómo presentar el perfil profesional de la persona con la que trabajamos.

Además de estos factores, trabajar con la propia persona va a ser un factor determinante para guiarnos con éxito hacia los resultados que pretendemos lograr. Esto implica conocer cuáles son las creencias respecto al proceso de búsqueda de empleo.

Las creencias personales pueden suponer obstáculos importantes que condicionen las opciones de trabajo. Conocer cómo entiende que es el mercado de trabajo, cómo se ve así mismo/a en el desempeño de un empleo, si ve el futuro como posibilidad o restricción, incluso, si entiende que ser una persona que ha pasado por un centro penitenciario ya le restringe sus opciones laborales, son aspectos que residen en el mapa de creencias de la persona.

Es por esta razón por la que proponemos, a través del desarrollo de la presente acción, una pauta de intervención sobre este conjunto de aspectos, cuya meta es facilitar la inserción sociolaboral.

Para empezar a desarrollar esta acción es necesario diferenciar entre actitudes, creencia y valores. Secord y Backman (1964), citados en Myers (1994), analizaron el conjunto de definiciones propuestas sobre el término “actitud”, llegando a la conclusión de que todas ellas integran tres elementos sustanciales:

- El cognoscitivo. Lo que pensamos acerca de un objeto de una situación dada.
- El afectivo. Lo que sentimos en relación a ese objeto o a la situación en la que interactuamos. Este factor se encuentra ligado a la escala de valores de cada uno/a.
- El conductual. La forma en la que una persona actúa de acuerdo a lo que piensa y lo que siente en relación al objetivo, situación o persona.

De manera simple, las actitudes son predisposiciones a actuar de una determinada manera. En una situación dada, la conducta vendrá condicionada por cómo pensamos que las otras personas evaluarán nuestras acciones, de las consecuencias inmediatas de nuestra conducta, así como de los hábitos de respuesta adquiridos para estas situaciones.

Las actitudes se encuentran íntimamente relacionadas con nuestros valores y creencias.

Las creencias se refieren al conocimiento que tenemos del mundo, siendo éste impreciso, parcial e incompleto. Vincula un objeto determinado con un atributo concreto. Para convertir una creencia en una actitud es necesario incorporar el concepto de valor.

El valor lo identificamos como el sentido, el contenido que una persona otorga a aquello que es deseable o bueno. Es un factor estable en el tiempo, una creencia muy consolidada y sólida. Es muy selectivo.

Rokeach, también citado en Myers (1994), establece una distinción entre dos tipologías de valores:

- Los valores terminales: metas o estados que supongan un fin deseable. Pueden ser ejemplos de esta naturaleza la vida en paz, un proyecto de transformación social o empresarial.
- Los valores instrumentales. Hacen referencia a los atributos que pueden llegar a ser deseables. Ejemplo de ello es la capacidad personal y profesional o capacidad de sacrificio. Estos últimos son valores que sirven como medios de cara al logro de los valores terminales.

Una forma de diferenciar entre las creencias y los valores puede ser la siguiente: las creencias poseen una cualidad de ser, es decir que “algo es así”, mientras que el valor posee una cualidad de “lo que debería ser”.

Las creencias, valores y actitudes son constructos hipotéticos, sólo se les puede inferir desde las conductas, desde las acciones emitidas. Recordemos que el lenguaje es una conducta. Nuestras creencias (pensamientos asociados) guían la forma en la cual percibimos el mundo. La percepción de la realidad está condicionada por nuestras creencias.

Nuestra propuesta de trabajo en este sentido es la utilización de la “Escalera de inferencias”, planteada por Chris Argyris<sup>19</sup> en 1985, y más adelante por Peter Senge (2007) en su obra *La Quinta Disciplina*. Veamos la misma en la siguiente imagen:

<sup>19</sup> [http://www.moebiuscapitalhumano.com/doc/MOEBIUS\\_El%20poder%20de%20los%20supuestos.pdf](http://www.moebiuscapitalhumano.com/doc/MOEBIUS_El%20poder%20de%20los%20supuestos.pdf)

## ESCALERA DE INFERENCIAS



ACCIONES

OPINIONES

INTERPRETACIONES

SELECCIÓN DE DATOS

DATOS/HECHOS



En el colectivo del programa existen creencias, miedos e inseguridades vinculados al proceso de prisionización. Por ejemplo, el miedo a ser identificado/a como un/a “delincuente” por parte de las personas que se van a encontrar fuera del centro penitenciario. Esta situación incapacita y paraliza a la persona en las actividades de búsqueda de empleo como presentar una autocandidatura, pero también para acciones de la vida diaria tan básicas como utilizar un transporte público.

### 4.1. Objetivos.

- ① Identificar las creencias limitantes que están presentes en su proceso de búsqueda de empleo.
- ② Lograr el cambio en las creencias y pensamientos que limitan la capacidad de acción de la persona participante en el proceso de inserción laboral, y por extensión, en su proceso de adaptación a la vida en libertad, en nuevas creencias potenciadoras.
- ③ Desmontar miedos que obstaculizan al desarrollo de acciones vinculadas al proceso de inserción laboral.
- ④ Desarrollar nuevas pautas de conducta ligadas al ámbito laboral que favorezcan su vida en libertad, que podrán extrapolarse a otras esferas vitales.

### 4.2. Perfil de los/as participantes.

Esta acción está dirigida principalmente a aquellas personas que:

- ① En la definición del Perfil Profesional hayan manifestado pensamientos incapacitantes para la búsqueda de empleo (“no lo voy a conseguir”, “no hay trabajo”, “está muy difícil”, “no creo que lo vaya a conseguir”, “no puedo....”).

② Tras el desarrollo de otras acciones diseñadas en el P.P.I., presenten pensamientos distorsionados y conductas verbales similares a las descritas en el punto anterior, como por ejemplo: “*todo me sale mal*”, “*no me cogen en ningún sitio*”.

### 4.3. Proceso.

Esta acción se estructura en una serie de pasos que permiten conseguir los objetivos planteados, en función de las necesidades que se han detectado con cada una de las personas participantes.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► **PERFILAR LA CREENCIA/PENSAMIENTO LIMITANTE.**

El/la tutor/a de empleo debe identificar cuáles son los pensamientos o creencias de la persona participante que están impidiendo desarrollar formas de respuestas potencialmente más exitosas en su proceso de búsqueda de empleo. La identificación se va a producir a través del proceso conversacional. Aparecerán en el proceso de diseño del Perfil Profesional o en el transcurso de las diferentes acciones que vayamos poniendo en marcha junto con la persona en el desarrollo del P.P.I.

Estas creencias tomarán forma de declaraciones emitidas en las sesiones de trabajo. Veamos algunos ejemplos:

- “Nunca me van a coger porque soy un/a preso/a”.
- “No hay trabajo. Por mucho que haga no me van a coger”.
- “Siempre me ponen trabas en el Centro para buscar empleo”.
- “No tengo tiempo para buscar empleo”.

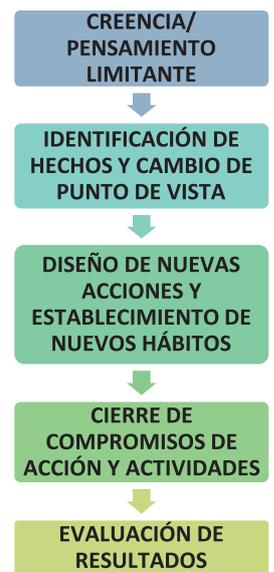
Se trata de declaraciones emitidas por la persona participante, de las que, el/la tutor/a debe ser consciente, recogiendo de manera literal la declaración y no dejándola pasar por el alto en el transcurso de la sesión.

El/la tutor/a de empleo emite mensajes de comprensión hacia la persona sobre la forma en la que ve “su” realidad, además de reforzar la confianza y la relación. Se pone de manifiesto a través de la escucha activa. Por ejemplo, con declaraciones como: “comprendo, te entiendo...”, o simplemente asentimientos.

Además expresa al/la participante que, desde su punto de vista, tiene una creencia personal que le está afectando en su proceso de búsqueda. Deberá decírselo y ponerla encima de la mesa, expresándola en la conversación.

##### Paso 2 ► **IDENTIFICACIÓN DE HECHOS Y CAMBIO DEL PUNTO DE VISTA.**

Se trata de generar la preguntas para identificar los hechos en los que la persona sustenta un determinado punto de vista, para que realice un cambio en su percepción de la realidad que le permita adoptar formas de actuar más óptimas para su acceso a un empleo o desempeño profesional.



A su vez se identifican las incongruencias en el mecanismo de pensamiento de la persona que le llevan a quiebres y abrir nuevas formas de entender la realidad y de entenderse a sí mismo/a.

La primera de las acciones es reflexionar acerca de las declaraciones, de los términos y estructuras verbales que utiliza la persona. Se trata de identificar significados sobre los términos expresados para conocer los elementos (los hechos) que la componen.

Unamos siempre la “escucha activa” como estructura metodológica desde la que construimos la conversación. Debemos “estar” en el mundo de la otra persona, en su forma de verlo y de vivirlo (empatizar).

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué significa para ti.....?</li><li>■ ¿Cómo sabes que....., en hechos concretos?</li><li>■ ¿En qué cosas en concreto te afecta? ¿Qué implica para tu proceso de búsqueda de empleo?</li><li>■ ¿Cómo te hace sentir?</li><li>■ ¿De qué te das cuenta?</li><li>■ ¿Ves cómo te afecta?</li></ul>

#### Paso 4 ► CIERRE DE COMPROMISOS DE ACCIÓN Y ACTIVIDADES.

Cuando la persona cierre las nuevas formas de actuar que se ha propuesto llevar a cabo, éstas han de integrarse en el P.P.I., en el apartado de Documento de Registro de Actividad (D.R.A.).

#### Paso 5 ► EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS.

Este paso se abordará a través de una sesión posterior en la que pueda contrastarse la ejecución de las acciones comprometidas dentro del P.P.I.

Se trata de evaluar los nuevos aprendizajes, las nuevas sensaciones, emociones y estados de ánimo que le ha generado a la persona.

Se puede evaluar una vez que la persona participante haya ejecutado los compromisos de acción de las sesiones anterior.

Se utilizan preguntas del estilo de:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué ha pasado?</li><li>■ ¿Qué lograste?</li><li>■ ¿Qué te ha permitido hacer nuevo?</li><li>■ ¿Cómo te sentiste realizando esta nueva acción?</li><li>■ ¿Qué piensas ahora?</li><li>■ ¿Cómo lo ves ahora?</li><li>■ ¿Cómo te sentiste cuando lo realizaste?</li><li>■ ¿Cómo te sientes en este momento?</li></ul>

Posteriormente, el/la tutor/a de empleo podrá reforzar lo logrado a través de las siguientes declaraciones:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Ves como eres capaz?</li><li>▪ Muy bien.</li><li>▪ Has trabajado muy bien.</li><li>▪ Me alegra mucho verte así.</li><li>▪ Esto no es el final, debes seguir así manteniendo este trabajo.</li></ul>

La mejor forma para poder comprender este proceso es a través de un ejemplo:

Pensemos en una persona que tiene miedo a realizar entrevistas de trabajo, ya que piensa que le van a identificar como una persona que viene de prisión. Por lo tanto, existe tanto la creencia (van a saber que soy una persona presa), como el miedo (me van a rechazar). El proceso de intervención comenzará por:

- ① Reconocimiento y devolución por parte del/la tutor/a de empleo de la situación (de las creencias y de los miedos asociados): *“Entiendo lo que te pasa”, “es normal que pienses y sientas eso”*.
- ② Desmotar la creencia y cambio de posición como observador/a de su realidad, provocando la reflexión de la persona.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Cómo sabes que las otras personas saben que eres un/a preso/a?</li><li>▪ ¿Qué datos/hechos te llevan a pensar esto?</li><li>▪ ¿Tienes algún rasgo que te identifique como preso/a?</li><li>▪ ¿Cómo se comporta un/a preso/a de manera diferente en una entrevista de trabajo?</li><li>▪ ¿Cómo te comportas tú en una entrevista de trabajo?</li><li>▪ ¿Qué diferencia hay entre tu forma de comportarte y una persona no presa?</li><li>▪ ¿Cuándo te ha pasado que te hayan identificado como un/a preso/a en una entrevista de trabajo?</li></ul>

- ③ A lo largo de la conversación se van devolviendo los resultados a la persona. Como una labor de espejo, le ofreceremos las conclusiones. Para, posteriormente, abrir de nuevo el proceso de desmontaje y reflexión.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué es lo que ves?</li><li>▪ ¿De qué te has dado cuenta?</li><li>▪ ¿Qué conclusiones sacas?</li></ul>

- ④ Continuamos elaborando las acciones que permitan abordar una reestructuración de las pautas de comportamiento anterior, buscando nuevas formas de respuesta ante una posible entrevista de trabajo. Es decir, un nuevo marco de acciones.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué vas a hacer?</li><li>▪ ¿Cómo vas a actuar?</li></ul>

Este punto lo llevamos a cabo, después de la ejecución de los compromisos de acción y de la segunda sesión de trabajo.

⑤ Finalizamos el trabajo con el abordaje de los aprendizajes dentro de esta esfera para generar “nuevas creencias” potenciadoras y positivas para el proceso de búsqueda de empleo e inserción laboral.

#### PREGUNTAS

- ¿Qué has aprendido?
- ¿Cómo te ves ahora?
- ¿Qué recursos personales has identificado?
- ¿Cómo vas a abordar las entrevistas en un futuro?

#### 4.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

Esta acción puede requerir de dos sesiones de trabajo como mínimo, ambas de una hora y media de duración.

Los compromisos de trabajo deberán ser evaluados en el inicio de una segunda sesión que no tendrá por objetivo únicamente desarrollar esta evaluación, sino que podrá integrar otro tipo de contenidos.

#### 4.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

El/la tutor/a de empleo debe manejar la técnica conversacional, la escucha activa y la empatía, buscando siempre el cambio en las formas de actuar de la persona. Estas nuevas formas de hacer, deben tener como objeto lograr compromisos efectivos de cambio.

Existen dos caminos principalmente para cambiar las creencias. Uno de ellos es a través de la reflexión, y el otro a través de la acción. El/la tutor/a de empleo debe intervenir en esta doble realidad:

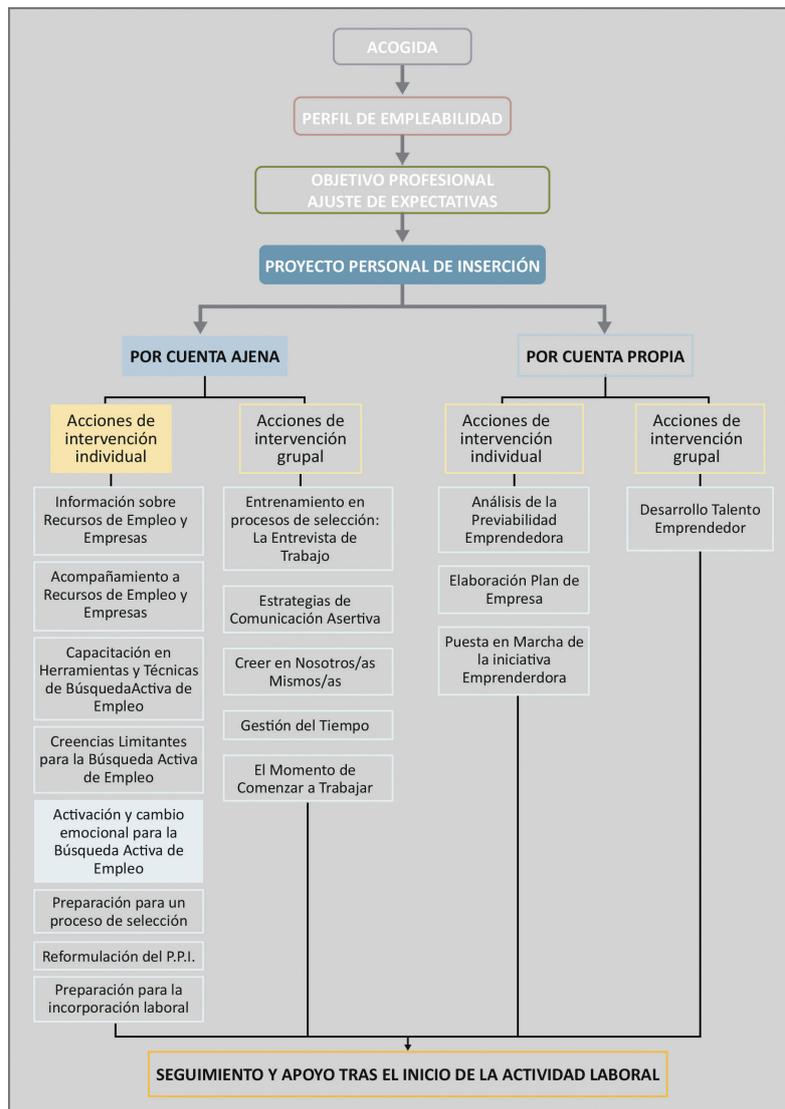
- Debe ser capaz de lograr que desde el plano conversacional y conductual, la persona participante, perciba la realidad de una manera distinta.
- Tiene que lograr que realice una selección de datos diferente de los acontecimientos, para que ésta conduzca a un cambio en su manera de pensar.

Para trabajar estas modificaciones el/la tutor/a debe abordar situaciones o problemas concretos. Debe subir y bajar por cada uno de los peldaños, por los cuales atraviesa la persona en su proceso de reflexión. Debe lograr que la persona se enfrente a los hechos, seleccione acontecimientos o elementos que le permita ver de otra forma esa realidad y, a partir de ahí, relacionarse con ella de una manera distinta.

Algunas herramientas que puede utilizar son:

- El parafraseo.
- La escucha activa.
- La realización de preguntas que le permitan ver esa nueva realidad.
- Establecer el uso de las distinciones conceptuales y lingüísticas. Es decir, dotar de un nuevo significado a las situaciones y acontecimientos.

## 5. Acción para la activación y cambio emocional para la búsqueda activa de empleo.



Es muy complejo animar y desarrollar un proceso de búsqueda de empleo en cualquier tipo de situación y para cualquier persona. Lo es más, si se trata de situaciones en las que el mercado de trabajo muestra unas altas tasas de desempleo y para personas que se encuentran finalizando una pena y están comenzando a tener sus primeros contactos con la realidad laboral tras un período de tiempo.

Se habla por parte de los/as profesionales de “motivar” a las personas que están en búsqueda de empleo. De lo importante que es la motivación para su proceso. Realmente de lo que estamos tratando es de los estados de ánimo de la persona que busca. Si ésta se encuentra resignada a no encontrar empleo, si muestra ira respecto al mercado de trabajo o hacia el/la tutor/a de empleo, o bien, mantiene una actitud positiva, comprometida y ambiciosa respecto al logro de un empleo.

Los/las tutores/as de empleo se van a enfrentar a estas situaciones de manera habitual, por lo que es necesario que asuman que las emociones y los estados de ánimo serán componentes esenciales que favorecerán o dificultarán el proceso de inserción laboral.

De cara a poder abordar este tipo de situaciones proponemos el desarrollo de la presente acción y para trabajar los estados de ánimo comenzamos aclarando algunos aspectos conceptuales.

Cuando hablamos de falta de motivación o de activación de la persona respecto a su búsqueda de empleo, en la gran mayoría de las ocasiones, nos estamos refiriendo a un estado de ánimo de la persona. André (2009), los define como *“los contenidos mentales, conscientes e inconscientes que mezclan estados corporales, emociones sutiles y pensamientos automáticos que influyen en la mayoría de nuestras actitudes”*.

Se trata de una mezcla de pensamientos y de emociones, que resulta de la fusión entre la esfera interior de la persona –el estado corporal y la visión del mundo– y lo exterior –aquellos acontecimientos que nos afectan–. Podemos entender el estado de ánimo como el factor que nos vincula personalmente con el mundo en el que vivimos.

Otra característica de éstos es su remanencia, es decir, persisten a lo largo del tiempo aunque la causa que ha desencadenado la situación haya desaparecido.

En el desarrollo de la intervención se abordan estas situaciones mediante la técnica de la conversación.

### 5.1. Objetivos.

- ① Mejorar el estado de ánimo de la persona participante en determinados momentos del proceso de búsqueda de empleo, en los cuales se puede ver afectado.
- ② Conocer los factores, de la persona y del entorno, que están generando las respuestas de desánimo y desafección hacia el proceso de inserción.
- ③ Reactivar a la persona durante proceso de búsqueda de empleo disponiendo de un conjunto de actividades que respondan ante las situaciones presentadas y vinculadas con el proceso de búsqueda de empleo.

### 5.2. Perfil del/la participante.

Esta acción se encuentra dirigida a aquellas personas que en el desarrollo de las actividades que se integran en su P.P.I., no logran alcanzar los resultados que se han propuesto y se dan las siguientes situaciones:

- Manifiestan declaraciones de desánimo: *“no tengo suerte, no me sale nada, no lo voy a conseguir”*.
- No acceden a procesos de selección o entrevistas de trabajo.
- No superan la criba de los procesos de selección.

Hablamos por lo tanto de personas que su estado de activación y de compromiso respecto al proceso de inserción se ha reducido, muestran desánimo y falta de confianza respecto al propio proceso y a los resultados que pueden llegar a alcanzar.

Esta situación puede llegar a plantearse en cualquier momento del desarrollo del proceso de búsqueda de empleo.

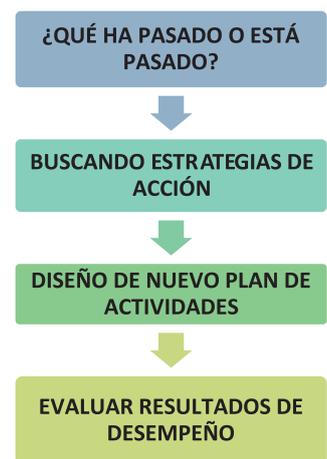
### 5.3. Proceso.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► ¿QUÉ HA PASADO O ESTÁ PASANDO?

Se trata de profundizar en las causas del desánimo en base a las verbalizaciones de la persona por dos vías:

- ① Que sea el/la participante en proceso quién lo identifique y desee abordarlo en las sesiones de trabajo.
- ② Que sea el/la tutor/a de empleo quién, a través de un feedback, le presente al/la participante qué es lo que está viendo en relación con la activación en el proceso.



Lo primero será escuchar a la persona en cuanto a su situación, cómo la vive y las consecuencias que le está generando. Se trata, en definitiva, de empatizar con la persona, entenderla y aceptarla. Por ello, la escucha activa aquí será la herramienta clave de la intervención. No debemos enjuiciar, ni valorar aquello que nos está trasladando la persona. Se trata de escuchar para comprender y aceptar la situación que vive la persona.

Esta escucha permite al/la tutor/a de empleo ir conociendo los acontecimientos y las formas de entenderlos que tiene la persona. Se debe tener en cuenta la distinción entre los hechos o acontecimientos que han sucedido y los juicios y opiniones alcanzados por la persona a raíz de dichos acontecimientos.

Algunas de las preguntas que pueden guiar el trabajo:

PREGUNTAS
■ ¿Cómo estás?
■ ¿Qué es lo que ha pasado?
■ ¿Qué es lo que te ha llevado a esta situación?
■ ¿Qué ha sucedido?
■ ¿Qué es lo que no va bien?
■ ¿Qué conclusiones son las que has alcanzado?
■ ¿Qué piensas sobre este tema?
■ ¿Cómo te está afectando en tu proceso de búsqueda?
■ ¿Qué puedes cambiar en esta situación?

Junto con estas preguntas guía, las habilidades y competencias en la escucha activa serán uno de los factores determinantes a la hora de alcanzar una comprensión de los elementos que están interactuando en la situación, además de favorecer la expresión y la “descarga” de la persona.

Se tiene que sacar en la conversación todo aquello que sabemos que está afectando a la persona. No podemos obviar y pasar por alto su estado de ánimo. Se debe hacer que la persona pueda hablar de ello. En este caso, el papel del/la tutor/a de empleo es activo y descriptor de lo que ve en el transcurso de la intervención, utilizando el feedback como técnica.

## Paso 2 ► BUSCANDO ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.

Los estados de ánimo remiten a una forma determinada de pensar que André (2009) denomina cavilación. Cavilar “es concentrarse de manera repetida, circular y estéril en las causas, los significados y las consecuencias de nuestros problemas, de nuestra situación y de nuestros estados”.

En las cavilaciones no existe acción definida por parte de la persona, sino que se encuentra anclada en los problemas que se mantienen en el tiempo, generando una visión distorsionada de los mismos. Lo más significativo es que esto inmoviliza a la persona, que permanece sin resolver los problemas. Por lo tanto, una de las estrategias es la de sacar a la persona del estado de cavilación. Para ello se debe identificar qué es lo que sucede en la cavilación. Algunas de sus características son:

- Búsqueda de errores y de culpables.
- Tendencia a magnificar el problema.
- Se juzga la situación más que describirla.
- Existen simplificaciones: *“Todo tiene una causa”*.
- Se insiste en una pregunta *“¿Por qué?”*
- No tiene un objeto preciso de análisis o reflexión.
- Se tiende a abordar y afrontar la situación de manera general (*“¡No hay empleo!, ¡todo el mundo está igual!, ¡es un asco!, ¡no te permiten hacer nada desde el CIS!, ¡no te ayudan!”*).
- Se centran en el problema.
- Aparece el posicionamiento de víctima y de queja.

El/la tutor/a de empleo identificará esta situación. Su intervención pasa por trasladar la perspectiva de la persona hacia un estado de reflexión personal (reflexión profunda y pausada) que le permita situarse (de nuevo) en un estado de responsabilidad acerca de su propio proceso. En este momento comienza la transformación de su estado de ánimo.

De esta forma, la responsabilidad de la persona la moldeamos cuando aplicamos la siguiente pauta técnica guiada a través de preguntas y explicaciones:

### PREGUNTAS

- Nos centramos en la búsqueda de soluciones: ¿Qué podemos hacer para solucionar esto?, ¿qué se te ocurre hacer que no hayas hecho antes?, ¿qué acción nueva puedes realizar?, ¿cómo lo puedes hacer mejor?
- Relativizamos el problema: ¿Cómo nos afecta realmente esta situación?, ¿qué te puede pasar?
- Debe alcanzar una comprensión de la situación.
- Rompemos la relación causa-efecto. Hay factores que determinan una realidad dada. Complejidad.
- Debemos desarrollar el proceso conversacional abordando las soluciones hacia el futuro: ¿qué se puede hacer?
- El objetivo es el de abordar el problema y solucionarlo: ¿Cuál es el problema?
- Abordamos la resolución del mismo de manera secuencial. Se tienen que ver los distintos pasos que han de darse para la resolución de la situación.
- Centramos la atención en la resolución del problema: ¿Qué hacer y cómo arreglarlo?

Se trata de lograr que la persona vea la situación desde otro punto de vista. Una perspectiva diferente que le permita identificar nuevas formas de acción y, por lo tanto, de resolución.

Además de la estrategia anterior, el/la tutor/a de empleo puede utilizar otros dos recursos importantes:

- ① Revitalizar los objetivos, y especialmente aquellos a largo plazo. Es decir, recordar las metas por las cuales se está trabajando y lo que conlleva conseguirlas. Implica que el/la participante los tenga en consideración y se plantee si el problema/situación supone un rechazo de aquello por lo que lucha. Supone también poner de manifiesto cómo cualquier tipo de logro requiere ciertos costes. Costes que se han de valorar y ponderar al comienzo del proceso.
- ② Valorar los resultados logrados por la persona a lo largo del proceso, o rescatar los de otros momentos vitales. Se devuelven los resultados que ha alcanzado durante el proceso o fuera de él. Se pone la atención en la forma en que se resolvieron situaciones/problemas para hacerle consciente de lo que realmente es capaz de realizar.

Esta estrategia permite a la persona participante constatar que posee una serie de recursos y capacidades que le permiten solventar las situaciones a las que se enfrenta.

En la utilización de este tipo de recursos, el/la tutor/a de empleo deberá traer a las sesiones el conocimiento que tiene de la trayectoria personal, de los hitos y logros que ha alcanzado la persona.

### Paso 3 ► DISEÑO DE UN NUEVO PLAN DE ACTIVIDADES.

Lo principal es que la persona debe salir con un plan de acción diferente a lo que venía desarrollando hasta ese momento y vinculado con las acciones desencadenantes de su estado de ánimo de cara a su posterior evaluación en una sesión posterior. Algunos ejemplos:

- Modificar el currículum vitae.
- Desarrollar mejor la comunicación en las entrevistas de contacto telefónico. Pautar un entrenamiento.
- Entrenar las entrevistas de selección a través de la participación en el taller de entrevista.
- Hablar con más personas de su entorno que le ayuden a lograr un empleo.

Estas nuevas actividades deben integrarse en el P.P.I. en la sección del Documento registro de Actividad (D.R.A.) para su posterior contraste en una segunda sesión de trabajo.

### Paso 4 ► EVALUAR RESULTADOS DE DESEMPEÑO.

En una segunda sesión de trabajo se extraerán las conclusiones de los resultados obtenidos, se recabará la opinión de la persona sobre los mismos y el efecto que le han producido en su estado de ánimo. Para ello podremos utilizar algunas preguntas:

#### PREGUNTAS

- ¿Qué resultados has alcanzado?, ¿qué has logrado?
- Cómo te has visto realizando estas nuevas tareas?
- ¿Qué significan para ti estos resultados?
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Crees que puedes mejorar? ¿Cómo?

## 5.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

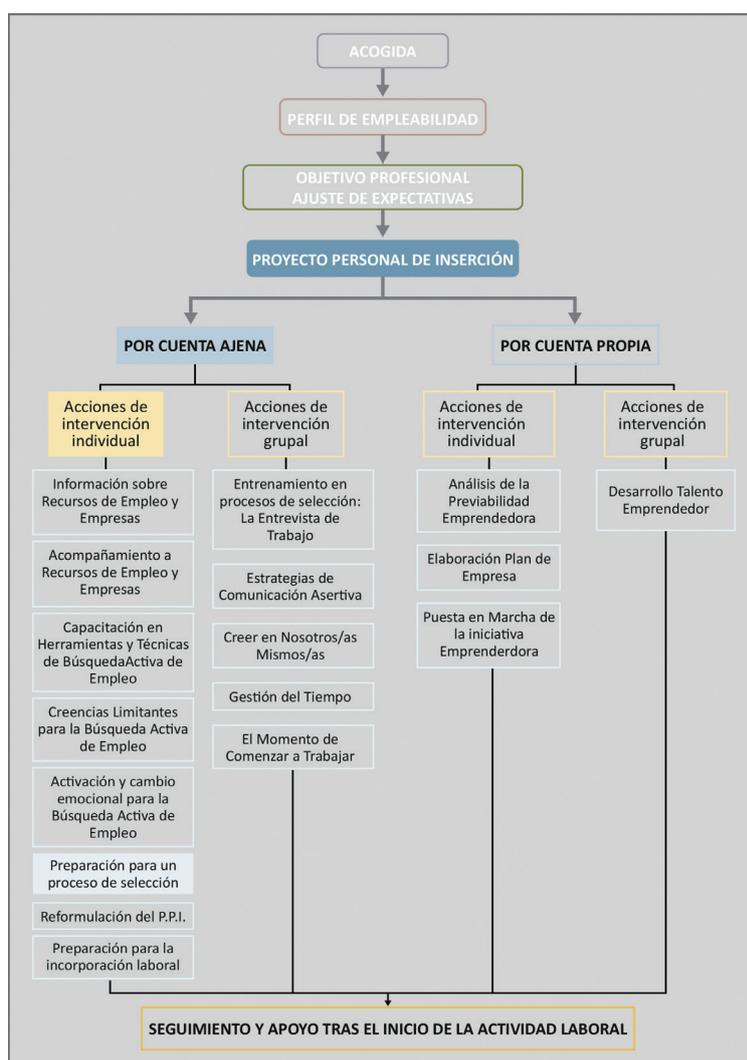
El trabajo de esta acción se distribuye en dos sesiones de trabajo, cada una de ellas distribuido en un tiempo de duración comprendido entre una hora y hora y media. Puede requerir de varias sesiones.

## 5.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

En esta acción, el papel del/la tutor/a de empleo se ha de caracterizar por:

- La escucha activa.
- Ser indagador/a y desestructurador/a de cada una de las situaciones que se le presentan en la sesión: “¿Qué significa...?”
- Presentar nuevos significados de las situaciones y de los hechos presentados por la persona.
- Buscar nuevas formas de acción ante las situaciones planteadas.
- Proponer nuevas acciones: “¿Qué te parece si...?, ¿podrías...?”.
- Debe ser un/a observador/a objetivo/a de los hechos y competente a la hora de proporcionar feedback a la persona.
- Empático/a.

## 6. Acción de preparación para una entrevista de selección.



Esta acción tiene como finalidad preparar a la persona participante para afrontar, con seguridad y confianza, una entrevista de trabajo para la cual ha sido citado/a. Durante la sesión se siguen una serie de pasos que le ayudarán a preparar la entrevista, evitando la improvisación e incrementando sus posibilidades de éxito.

### 6.1. Objetivos.

- ① Asegurar que la persona dispone de la documentación que se le puede requerir durante el proceso de selección.
- ② Proporcionar a la persona participante pautas de comportamiento y/o respuestas a las cuestiones que se le pueden llegar a plantear en la entrevista, ajustadas a la empresa y al puesto para el cual ha sido preseleccionada.

### 6.2. Perfil de los/as participantes.

Esta acción se llevará a cabo con todas las personas participantes que hayan sido citadas para realizar una entrevista de selección.

### 6.3. Proceso.

#### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN.

Preparar el currículum vitae, documentos acreditativos y referencias que debe llevar a la entrevista, con una presentación ordenada y adecuada.

#### Paso 2 ► EL CUIDADO DE LA IMAGEN.

Se trabaja la imagen que debe causar durante la entrevista de trabajo y, en concreto, la imagen física.

Para realizar la entrevista, tendrá que elegir el vestuario adecuado al puesto y tipo de empresa, más o menos formal, evitando ropa ajustada y/o llamativa.

Sobre el arreglo personal, es importante recordar aspectos como:

- Utilizar adecuadamente el maquillaje, sin recargar.
- Si se usa barba o bigote, debe estar bien recortado y peinado.
- Cubrir los tatuajes.
- No sobrecargar con joyas y adornos.
- Llevar un corte de pelo adecuado.
- No llevar las uñas muy largas ni muy decoradas.



### Paso 3 ► LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

La comunicación no verbal es un aspecto que se olvida cuidar habitualmente durante los procesos de selección, pero es fundamental en la impresión que se causa. En este paso, se repasa con la persona participante cuestiones como la postura, la expresión de la cara, la distancia con el/la interlocutor/a, el saludo, la despedida, y el tono de voz.

### Paso 4 ► LA PUNTUALIDAD.

La puntualidad es un aspecto muy valorable en los procesos de selección. Lo adecuado es llegar 5 o 10 minutos antes a la entrevista. Para asegurarnos que se logra, repasaremos junto con la persona participante la ruta a seguir hasta la empresa, eligiendo el medio de transporte más adecuado, calculando la distancia y el tiempo.

### Paso 5 ► PREPARAR LA ENTREVISTA.

En este paso, el/la tutor/a de empleo realizará junto con el/la participante las siguientes tareas:

- Informarse sobre la empresa, sector y puesto. Esta información la podemos obtener a través de internet y publicaciones.
- Comprobar con el/la candidato/a el nivel de conocimiento que tiene de su C.V. Es importante que tenga interiorizadas las fechas, puestos que ha ocupado, las funciones y tareas que ha realizado o su formación, para no dar una mala imagen.

A continuación, el/la tutor/a irá viendo junto con la persona participante las fases de la entrevista y cuál debe ser su comportamiento y actitud durante el proceso.



**Ver Anexo 8 ► 2: Fases de la Entrevista.**

### Paso 6 ► PREPARAR LAS RESPUESTAS.

Preparar las respuestas a las posibles preguntas que le pueden realizar, permitirá a la persona participante afrontar la entrevista con mayor seguridad en sí misma. No se trata de memorizar las respuestas, sino de interiorizarlas comprendiendo y ordenando lo que se va a responder, actuando con naturalidad y sinceridad.



**Ver Anexo 8 ► 3: Ejemplos de preguntas para preparar la entrevista de selección.**

### Paso 7 ► RECOMENDACIONES.

Al final de la sesión se realizan algunas recomendaciones ajustadas al caso particular. Por ejemplo:

- Procurar no fumar instantes antes de llegar a la entrevista para evitar el olor a tabaco.
- Acordarse de apagar el móvil
- Esperar a que el entrevistador/a se dirija a nosotros/as y nos indique cuándo pasar y dónde debemos sentarnos.



## Paso 8 ► EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA.

Para poder evaluar el desarrollo de la entrevista, y que así se produzca un efectivo proceso de aprendizaje, se establece, junto con la persona participante, una serie de preguntas para reflexionar y anotar en la agenda al finalizar la acción.

Algunas preguntas pueden ser:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Acudiste puntual a la entrevista?</li><li>▪ En general, ¿cómo te sentiste?</li><li>▪ ¿Se han cumplido tus expectativas en relación con la empresa y el puesto de trabajo?</li><li>▪ ¿Cuál ha sido tu peor respuesta? ¿Y la mejor?</li></ul>

### 6.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

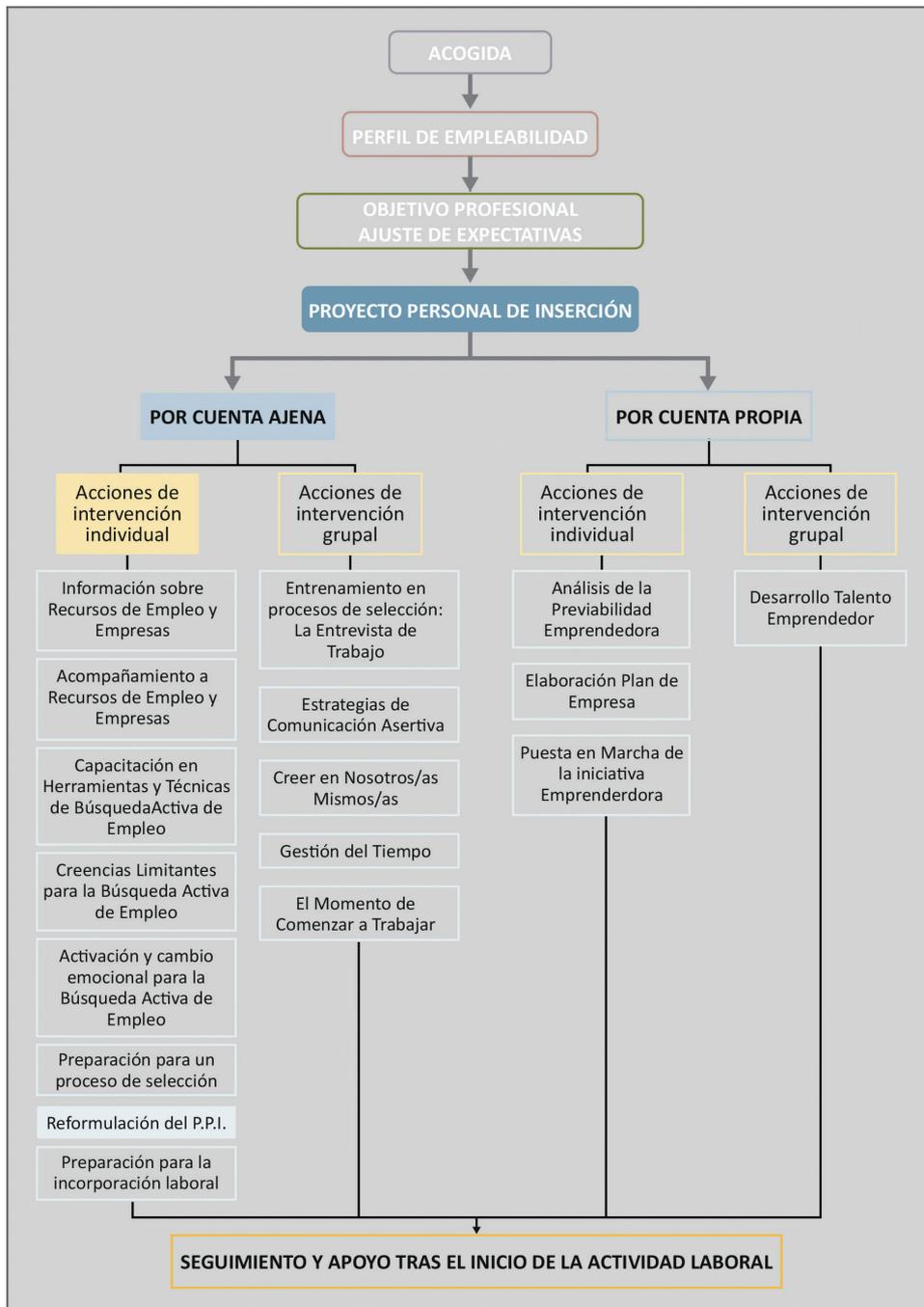
Esta acción se llevará a cabo en una sesión de 1 hora u hora y media.

### 6.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

El papel del/la tutor/a de empleo para este tipo de acción es, principalmente, el de apoyar y motivar a la persona participante en la creencia de sus posibilidades de poder realizar con éxito una entrevista de selección, independientemente de que sea seleccionada o no.

Para esta acción es necesario que el/la tutor/a tenga conocimientos sobre las técnicas utilizadas en las entrevistas de selección.

## 7. Acción para la reformulación del Proyecto Personal de Inserción.



Como ya indicamos en la unidad dedicada a la metodología, el proceso que se propone lo debemos entender con una imagen de espiral de crecimiento. Éste siempre se encuentra abierto a una permanente revisión y adaptación ante las distintas vicisitudes por las que transita, bien sean vinculadas a la persona protagonista, bien a los factores externos en los que se desenvuelve.

Es por esta razón por la que se hace necesario diseñar una acción que permita adoptar las decisiones pertinentes para garantizar la eficacia del trabajo y abrir las opciones para una modificación de los contenidos del P.P.I., de cara a encauzar el proceso hasta alcanzar la meta de la inserción sociolaboral.

Se trata de una acción en la que el mantenimiento de la confianza entre la persona participante y el/la tutor/a de empleo, así como la capacidad de decisión de esta primera, son los factores esenciales que no deben trastocarse con el desarrollo del trabajo.

Si no se identifican variaciones del planteamiento de desarrollo del P.P.I., este tipo de acción no será necesario llevarla a cabo. Por el contrario, se tiene que hacer una reformulación del P.P.I. cuando:

- ① Aparecen durante el desarrollo del P.P.I. nuevas necesidades de intervención, surgidas del entorno o de la propia persona, que no hayan estado presente en el momento de su formulación.
- ② Las actividades programadas para cada una de las áreas de intervención no han alcanzado los resultados esperados, lo que implica la necesidad de reformular dichas acciones, o bien dilatarlas en el tiempo.
- ③ La priorización de las áreas de intervención inicial sufre una modificación de orden que supone una reestructuración del itinerario, tanto en los tiempos como en el orden de abordaje de las áreas de trabajo del P.P.I.

En esencia, el proceso de reformulación del P.P.I. implica un trabajo de identificación de los aspectos que van a tener que ser integrados o modificados dentro del P.P.I., así como el proceso de devolución y de ajuste con la persona participante, de cara a que ésta adopte las decisiones pertinentes sobre el mismo.

### 7.1. Objetivos.

- ① Redefinir el contenido del P.P.I. inicial para responder, de manera coherente y efectiva, ante la aparición de nuevas necesidades de intervención. Esto supone identificar las nuevas áreas y priorizarlas.
- ② Obtener un nuevo compromiso por parte de la persona participante de los cambios establecidos en el P.P.I.

### 7.2. Perfil del/la participante.

Puede ser cualquier persona participante del Programa en la que se identifiquen alguna de estas situaciones:

- a) En la ejecución de las distintas acciones reflejadas en su P.P.I. no se observen los resultados esperados.
- b) Procesos que se ven afectados por circunstancias externas sobrevenidas, no consideradas en la fase de diseño del P.P.I. y que afecten de manera acusada a la programación, a los recursos de los que disponemos para el desarrollo del P.P.I., o a la viabilidad de los resultados esperados.
- c) Aparición de nuevas áreas de actuación que no fueron identificadas en el desarrollo del Perfil de Empleabilidad y que suponen la necesidad de llevar a cabo nuevas acciones y priorizaciones del P.P.I.
- d) Cambio de criterios de valoración o de desempeño por parte de la propia persona participante.

### 7.3. Proceso.

#### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► PROFUNDIZACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA NUEVA ÁREA DE INTERVENCIÓN O LAS DESVIACIONES DE LOS RESULTADOS.

Cuando el/la tutor/a de empleo detecta que la persona no logra los resultados esperados, pueden darse varias situaciones:

- ① Que surja una nueva necesidad, y por lo tanto, una nueva área de intervención.
- ② Que no se alcancen los resultados esperados de forma reiterativa y sea necesario reformularlos.
- ③ Que aparezca como consecuencia de la puesta en marcha de las acciones del P.P.I., debido a factores externos a la persona, como por ejemplo: la posibilidad de acceso a una oferta laboral en un sector no vinculado al Objetivo Profesional, una situación familiar que requiera de la atención de la persona por su gravedad o la oferta de un curso de cualificación no definido dentro de su P.P.I.

Habitualmente, la aparición de nuevas necesidades se encuentra asociada a acontecimientos no esperados dentro del proceso de inserción sociolaboral. Situaciones que condicionan la planificación y secuenciación del P.P.I. Para poder abordar este tipo de situaciones el/la tutor/a de empleo puede utilizar las siguientes herramientas:

- a) La escucha activa.
- b) La formulación de preguntas que permitan aclarar y acotar el diseño del P.P.I. inicial, como las siguientes:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué es lo que ha sucedido?</li><li>▪ ¿Qué significa...?</li><li>▪ ¿Cómo piensas que se puede resolver?</li><li>▪ ¿Quién te puede ayudar?</li><li>▪ ¿Cómo te afecta esta situación en la ejecución del proceso que tienes puesto en marcha?</li><li>▪ Desde tu punto de vista, ¿a qué temas afecta de los planteados en el proceso?</li><li>▪ ¿Qué podrías hacer?</li><li>▪ ¿Qué es para ti lo prioritario?</li><li>▪ ¿Qué piensas hacer?</li></ul>

- c) El/la tutor/a de empleo debe recoger las aportaciones e informaciones de la persona participante.

Se trata de llevar a cabo un proceso de verificación con la persona de todos los aspectos ligados a la ejecución de las acciones hasta ese momento, además de contrastar los nuevos elementos que han aparecido en el proceso.



Cuando se identifican desviaciones de los resultados esperados, tras la evaluación de los mismos en un área de intervención determinada, éstas pueden ser de tal importancia que requieran la necesidad de variar las acciones descritas para esa área.

Estas desviaciones pueden ser debidas a que la persona: a) tiene factores que le impiden alcanzar los resultados comprometidos en el tiempo establecido por causas como: falta de organización de los tiempos, nuevas necesidades, desánimo o miedos; b) no sabe realizar con la efectividad necesaria las acciones descritas, por lo que habría que incorporar acciones que conlleven el aprendizaje o la capacitación previa al desempeño de la tarea establecida; c) no se encuentra comprometida con el proceso de inserción sociolaboral abierto.

Las herramientas de trabajo que puede utilizar el/la tutor/a de empleo son:

- a) Proporcionar al/la participante el feedback de los resultados obtenidos en el desarrollo de las distintas actividades. Para ello se basará en los datos y hechos que se recaban durante el proceso de intervención. En ningún caso utilizará valoraciones técnicas sobre los mismos.
- b) La utilización de preguntas que le permitan identificar lo que “esconden” los resultados logrados:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué está pasando?</li><li>▪ ¿Cuál piensas que es la causa por la que no logras los resultados que nos hemos marcado?</li><li>▪ ¿Qué te está impidiendo lograr los resultados?</li><li>▪ ¿Identificas alguna dificultad?</li><li>▪ ¿Qué te sucede cuando realizas las acciones que hemos planteado?</li><li>▪ ¿Piensas que necesitas aprender algo para poder alcanzar los resultados? ¿Qué es?</li></ul>

- c) La escucha activa será esencial en este proceso de identificar las dificultades asociadas.
- d) El/la tutor/a de empleo recogerá las valoraciones de la persona participante.

## Paso 2 ► DEVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Una vez recabada la información aportada, el/la tutor/a de empleo, tiene que proporcionar el feedback de la valoración sobre la situación percibida y sobre el grado en el que el P.P.I. se ve afectado.

Estas valoraciones han de plasmarse finalmente en una nueva propuesta de P.P.I. que incluya:

- Integración de una nueva área de intervención.
- Eliminación de una de las áreas de intervención.
- Una nueva priorización de áreas de intervención.
- Una modificación de las actividades propuestas dentro de las áreas de intervención descritas en el P.P.I., que puede suponer integrar nuevas acciones, cambiar la frecuencia de realización o quitar algunas de las actividades definidas en el P.P.I. inicial.
- Un conjunto de las anteriores.

Estos cambios se deben ordenar y explicar a la persona participante en detalle, de manera clara y pausada.

El caso más controvertido puede producirse cuando el/la tutor/a de empleo deba mostrar a la persona que, de acuerdo con su criterio, no se encuentra comprometida con el proceso abierto. En esta situación debe:

- Expresar su valoración claramente con declaraciones como: *“Yo, de acuerdo a los resultados de las acciones que HAS HECHO, no te veo comprometido/a con el proceso”*.
- Sostener este juicio sobre los hechos/resultados que ha realizado la persona, exponiendo detalladamente los mismos, con el apoyo del Documento de Registro de Actividad.
- Exponer que si sigue esta dinámica, lamentablemente deberá renunciar a continuar con el proceso de inserción abierto.
- Enunciar las preguntas que le permitan recabar el punto de vista de la persona:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué piensas?</li><li>▪ ¿Cuál es tu opinión?</li></ul>

- Proyectar la responsabilidad hacia la persona, de nuevo, en el proceso de toma de decisiones: *“¿Qué vas a hacer?”*.

Desde este escenario se establece de nuevo la consolidación o modificación del P.P.I.

Si esta situación se reitera, es decir, la persona no realiza las actividades y no logra los resultados comprometidos, el/la tutor/a de empleo debe proponer su baja en el Programa.

### Paso 3 ► VALORACIÓN DE LA PERSONA, TOMA DE DECISIONES Y ACEPTACIÓN DEL CAMBIO PARA REDISEÑAR EL P.P.I.

El tercer paso es similar a la secuencia descrita en la elaboración del P.P.I. La persona participante debe conocer los cambios sobre el documento de P.P.I. reestructurado.

Una vez expuestos, el/la tutor/a de empleo realiza las preguntas que le permitan cerciorarse de que la persona ha comprendido las variaciones, así como el ajuste de las actuaciones y, finalmente, la aceptación de los cambios propuestos. De esta manera puede utilizar preguntas como:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué te parece?</li><li>▪ ¿Lo ves posible?</li><li>▪ ¿Te falta algo?</li><li>▪ ¿Piensas que puedes tener alguna dificultad? ¿Cuál?</li><li>▪ ¿Cómo la superarías?</li><li>▪ ¿Lo vas a hacer?</li></ul>

En este momento se ajustan las acciones reflejadas en el P.P.I., se indica la fecha de la modificación del mismo y se plasma la aceptación por parte de la persona a través de su firma personal.

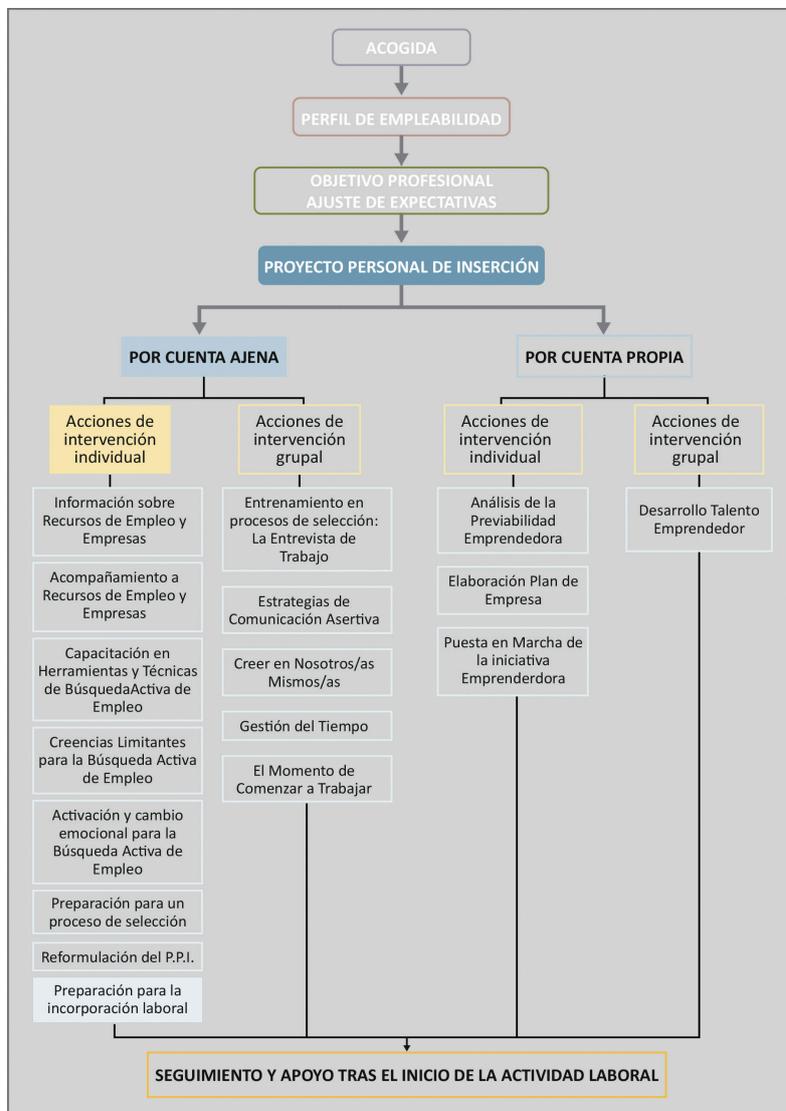
## 7.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

El tiempo de desarrollo de la sesión podrá ser de una hora. Estará determinado por la facilidad o la dificultad que entrañe adquirir nuevos compromisos en el desarrollo del P.P.I.

## 7.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

Como se ha comentado anteriormente, el dominio de técnicas como la escucha activa, feedback o formulación de preguntas serán esenciales para lograr la apertura, motivación y compromiso de la persona participante con el nuevo P.P.I.

# 8. Preparación para la incorporación laboral.



Esta acción se programa una vez que ha concluido el periodo de búsqueda activa de empleo y previo al inicio de la actividad laboral. Su finalidad es la de facilitar la incorporación de la persona participante al puesto de trabajo, identificando la documentación necesaria para la formalización del contrato y las condiciones de la relación laboral, así como, abordar la gestión adecuada de su tiempo personal y laboral durante los primeros días.

## 8.1. Objetivos.

- ① Facilitar la incorporación de la persona participante al puesto de trabajo.
- ② Disponer de la documentación necesaria para la formalización del contrato y su alta en la Seguridad Social.
- ③ Identificar las condiciones laborales del nuevo puesto de trabajo a través del análisis de los diferentes elementos que conforman el contrato de trabajo.
- ④ Contar con una planificación de la primera semana de trabajo previo al inicio de la actividad laboral.
- ⑤ Indicar cómo se va a realizar el seguimiento una vez se inicie la actividad laboral, en forma y periodicidad.

## 8.2. Perfil del/la participante.

Este tipo de acción se realiza con todas las personas participantes cuando se vayan a incorporar a un puesto de trabajo y, siempre que sea posible, de manera presencial.

## 8.3. Proceso.



### Ver Anexo 8 ▶ 4: Mi Planificación Semanal

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ▶ PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA TRABAJAR.

Primero se elabora con la persona participante una relación de los documentos necesarios para iniciar su actividad laboral, con el fin de cerciorarnos de que los presenta correctamente en la empresa.

Como ya hemos visto, es en la fase del Perfil de Empleabilidad donde se comprueba que el/la participante tiene actualizada la documentación necesaria para trabajar, para que en el caso de que no sea así, se le oriente sobre cómo conseguirla o actualizarla y pueda disponer de ella en el momento de formalizar su contrato y alta en la Seguridad Social.

Generalmente, la documentación requerida será:

- Fotocopia del DNI/NIE.
- Número de la Seguridad Social.

En su caso:

- Fotocopia de la demanda de empleo.
- Certificado que acredite la situación de Exclusión Social.
- Certificado del grado de discapacidad.
- Carnés profesionales.
- Cualquier otro documento requerido según el puesto.



## Paso 2 ► IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CONTRATO DE TRABAJO.

Antes de que la persona participante firme un contrato, se debe comprobar que sabe identificar los elementos que conforman el mismo:

- Datos de la empresa y el/la trabajador/a.
- Profesión y categoría profesional.
- Jornada laboral.
- Duración del contrato y periodo de prueba.
- Retribución salarial.
- Vacaciones.
- Cláusulas adicionales.
- Firma del contrato.

Para ello, lo ideal es poder revisar su propio contrato, pero en la mayoría de los casos nos vamos a encontrar que no lo tienen, por lo que podemos utilizar un modelo.

## Paso 3 ► PLANIFICAR LA PRIMERA SEMANA DE TRABAJO.

Previamente a la incorporación, hay que organizar y planificar la primera semana de trabajo. Para ello, la persona participante:

- Elaborará la ruta hasta el trabajo ubicando el lugar, eligiendo el medio de transporte (público o vehículo propio), calculando la distancia y el tiempo.
- Planificará el tiempo de esa semana con el fin de adquirir hábito de puntualidad. Para ello, elaborará un listado de tareas que realiza a lo largo de la semana, como por ejemplo: actividades relacionadas con el aseo, alimentación, tareas domésticas, ocio o cuidado de personas a cargo. Asignará el tiempo necesario para realizar cada una de ellas. Dentro de esta planificación, en nuestro caso, deberemos revisar, junto con la persona participante, las horas de salida y entrada en el C.I.S., reforzando la idea sobre la importancia de la puntualidad y el cumplimiento de horarios.
- Elegirá el vestuario adecuado al puesto de trabajo y al tipo de empresa donde va a trabajar.

## Paso 4 ► CIERRE DE LA SESIÓN.

Para finalizar la sesión, se establece con el/la participante el proceso de seguimiento una vez se inicie la actividad laboral. Se indica la forma y periodicidad de los contactos.

Es importante que la persona participante tenga interiorizado, antes de iniciar la actividad laboral, que su participación en el Programa continúa y, que por tanto, el/la tutor/a de empleo sigue siendo su referente y su apoyo durante esta etapa, para cualquier cuestión que pueda surgir. Por ejemplo, se puede dar el caso que por la existencia de creencias erróneas o falta de información, la persona abandone su puesto de trabajo. En este caso, tiene que tener claro que puede contar con el/la tutor/a para contrastar sus conocimientos, sentimientos y emociones antes de tomar una decisión precipitada.

Durante el desarrollo de la actividad laboral, al igual que cuando la persona participante buscaba trabajo, continúa existiendo un control y supervisión por parte del establecimiento penitenciario sobre las actividades que realizan los/as internos/as. Por ejemplo, cuando no acude al trabajo, se produce un cambio del lugar de trabajo o se extingue el contrato, debe avisar inmediatamente a su profesional de referencia en el C.I.S.

#### 8.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

Esta acción la llevamos a cabo presencialmente en un tiempo estimado de una hora. En los algunos casos será necesario realizarla por teléfono, cuando la incorporación al puesto sea inmediata y no sea posible una cita presencial.



Ver Anexo 8 ► 5: Guión de Intervención Telefónica

#### 8.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

Durante esta etapa en la que la persona participante se incorpora a un puesto de trabajo, el/la tutor/a tiene un papel fundamental como agente motivador/a reforzando la idea de que está logrando sus objetivos personales y recordando el esfuerzo que le ha supuesto llegar hasta este momento.

Además, es el momento clave para mantener la relación con la persona pese a su incorporación al trabajo y facilitar así el mantenimiento del empleo ante posibles dificultades que se pueden producir durante su desempeño.

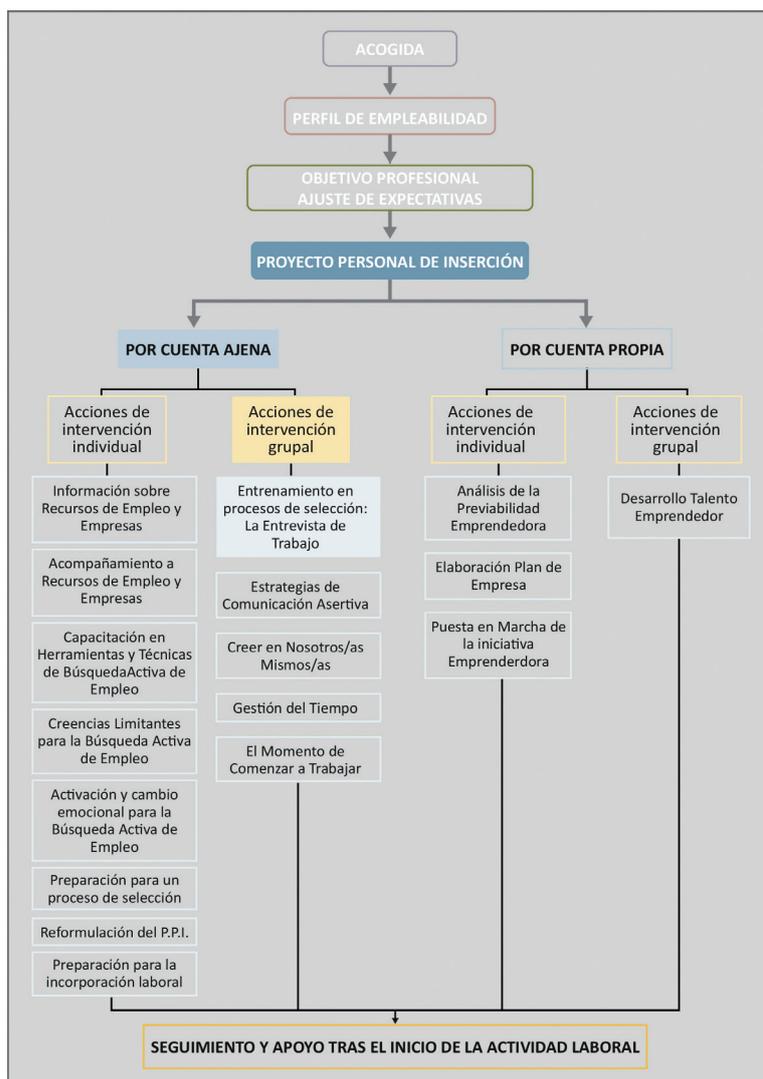
## LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN GRUPAL

En este apartado abordaremos las acciones de intervención grupal para la inserción sociolaboral por cuenta ajena que se podrán llevar a cabo dentro del Programa con el objetivo de favorecer la adquisición y desarrollo de competencias prelaborales que favorezcan el proceso de búsqueda de empleo, la superación de procesos de selección y posterior incorporación de los/as participantes a un puesto de trabajo. Para ello contaremos con cinco acciones específicas:

- Entrenamiento en procesos de selección: La entrevista de trabajo.
- Estrategias de comunicación asertiva.
- Creer en nosotros/as mismos/as.
- Gestión del tiempo.
- El momento de comenzar a trabajar.



## 9. Taller de entrenamiento para la superación de los procesos de selección: La entrevista de trabajo.



Este tipo de acción es una de las más comunes en los programas de inserción sociolaboral, y de las más solicitadas por las personas participantes, independientemente del colectivo de atención.

Participar en un proceso selectivo es uno de los hitos clave en el proceso de búsqueda activa de empleo y genera una especial expectación en los/as participantes, de ahí que a lo largo de este manual lo trabajemos con diferentes metodologías: acción individual y grupal.

En este apartado veremos cómo se trabaja grupalmente la preparación para procesos de selección, dando una visión integral de los mismos, otorgando un peso especial a las habilidades de comunicación que se ponen en juego durante la llamada para la citación a un proceso selectivo, la entrevista de trabajo o en las dinámicas de grupo aplicadas a procesos de selección.

### 9.1. Objetivos.

- ① Mejorar los conocimientos, habilidades y estrategias para afrontar un proceso de selección, haciendo especial hincapié en la superación de la entrevista de trabajo, ya que es la técnica de mayor uso, independientemente del sector de actividad de la empresa o su tamaño.

- ② Detectar las conductas inapropiadas que se pueden llegar a producir durante la entrevista de selección con el fin de rectificarlas.
- ③ Reforzar los comportamientos y habilidades valoradas positivamente por los/as seleccionadores/as.
- ④ Concienciar de la necesidad de preparar los procesos de selección.
- ⑤ Dar a conocer los diferentes tipos de entrevistas y las dinámicas de grupo utilizadas en los procesos de selección.
- ⑥ Aprender a valorar las entrevistas de selección ya realizadas de cara a mejorar en ocasiones futuras.
- ⑦ Paliar el nerviosismo y la preocupación que se produce ante este tipo de situaciones ocasionadas, a veces, por el desconocimiento o por el peso de las ideas preconcebidas.

## 9.2. Perfil del/la participante.

A este taller se derivarán a aquellas personas que en el Perfil de Empleabilidad se hayan detectado carencias relacionadas con:

- Herramientas y destrezas para la búsqueda activa de empleo.
- Habilidades y hábitos para el empleo.

## 9.3. Estructura del taller.

El taller se realiza en una única sesión de 4 horas y para un número de entre 8 y 12 participantes.

Combina la exposición de los aspectos teóricos más relevantes por parte del/la formador/a, y la participación activa de las personas asistentes en las simulaciones y role-playing.

Se tratará siempre de resolver las dudas planteadas, ejemplificar los temas con casos concretos y se adecuará sus contenidos a las necesidades planteadas por el grupo.

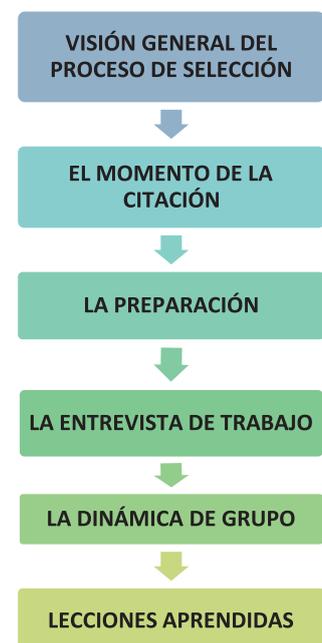
## 9.4. Proceso.

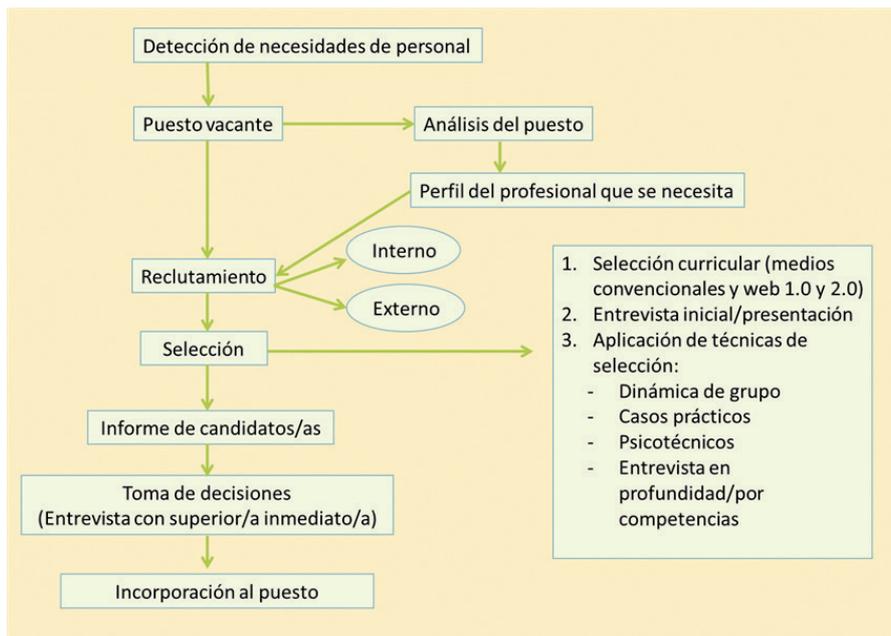
### PASOS A SEGUIR:

Como en todos los talleres grupales, comenzamos la sesión presentándonos, presentando los objetivos del taller, y pidiendo a los/as participantes que realicen una breve presentación.

### Paso 1 ► VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Se proporciona a los participantes una visión general del proceso de selección y sus etapas, tal y como se puede ver en la imagen que se proporciona:





En esta parte es importante poner ejemplos en función de los puestos de trabajo a los que pretenden acceder las personas participantes, aunque aquí se proporciona una visión teórica del proceso de selección.

En base en la imagen anterior, iremos indicando los pasos que se siguen en el proceso de selección. Por ejemplo, en el caso de que una gran empresa de hostelería busque candidatos/as para un gran número de puestos de auxiliar y/o camareros/as de sala para sus restaurantes dirigidos a familias o público infantil:

- ① Realizará una descripción del perfil profesional de los/as trabajadores/as que busca. Por ejemplo: personas jóvenes, alegres, buenas habilidades de comunicación, etc.
- ② Comenzará convocando a un gran número de candidatos/as a una primera cita para recoger los datos actualizados y realizar una breve dinámica grupal de selección, que ponga a prueba las habilidades que se requieren para el desempeño del puesto y permita cribar a un gran número de participantes en un periodo reducido de tiempo. Por ejemplo, se les puede pedir que se disfracen y que interpreten algún personaje infantil.
- ③ Las personas seleccionadas en el paso anterior pasarían a una entrevista con el/la técnico de selección de la empresa.
- ④ Aquellos/as que superan la entrevista personal se entrevistarán con el/la encargado/a del restaurante o de zona.
- ⑤ Finalmente, las personas seleccionadas por el/la encargado/a se incorporarán al puesto. Lo importante es que los/as participantes vean la coherencia que deben guardar las técnicas de selección utilizadas con las características del perfil y el número de puestos vacantes.

## Paso 2 ► EL MOMENTO DE LA CITACIÓN.

Se trata de preparar a las personas participantes para desenvolverse adecuadamente cuando reciban una llamada para informarles de una oferta de trabajo o citarles para una entrevista.

Esta llamada tendrá como objetivo confirmar su interés y ajuste al puesto y concertar una cita para iniciar el proceso de selección.

La preparación se produce desde este primer contacto con la empresa, ya que desde este momento se recogen datos e impresiones por parte del/ la seleccionador/a, que tiene en cuenta a la hora de valorar a los/as candidatos/as. Por este motivo, es sumamente importante que las personas participantes finalicen el taller siendo conscientes que durante este primer contacto tendrán que:

- Demostrar interés por el puesto.
- Mostrar disponibilidad para participar en el proceso de selección.
- Tomar nota de los datos de contacto de la empresa (teléfono, nombre de la empresa, persona que realiza la llamada) y de la cita (por quién preguntar, lugar y hora, si es necesario llevar algún tipo de documentación).

Para demostrar la importancia de este primer contacto y afianzar los contenidos, se realiza un breve role-playing para finalizar. Para realizar la simulación pediremos una persona voluntaria y nosotros/as desempeñaremos el papel de seleccionador/a. En el role-playing podemos utilizar el siguiente guión:

#### GUIÓN DE SIMULACIÓN

Buenos días. Le llamo de la empresa \*\*\*\*, tenemos en nuestra base de datos de candidatos/as su currículum vitae. En estos momentos, estamos realizando un proceso de selección para cubrir 40 puestos de camero/a y auxiliares de sala para varios de nuestros restaurantes.  
Quisiéramos saber su situación laboral actual.  
¿Continúa interesado/a en puestos de este tipo?  
¿Cuál es su disponibilidad actualmente?  
¿Podría acudir el día \*\* a las \*\* para un prueba de selección?  
Tome nota de la dirección.

Al finalizar la simulación, reforzaremos las cuestiones clave indicadas anteriormente con ejemplos de la simulación.

### Paso 3 ► LA PREPARACIÓN.

En primer lugar, se trata de concienciar a las personas participantes de la necesidad de prepararse la entrevista de trabajo sin perder de vista que:

- La entrevista de selección no es una conversación: son los/as entrevistados/as, los/as que van a hablar durante la mayor parte del tiempo.
- El objeto de la entrevista, y por lo tanto de las preguntas, serán ellos/as. Fundamentalmente, su vida profesional. Pero también se pueden tratar aspectos de su vida personal (familia o actividades de ocio).
- El tiempo disponible para darse a conocer es escaso, por ese motivo deben tener las ideas claras, no siendo ese el momento para reflexionar sobre ellos/as mismos/as (este trabajo lo hemos tenido que realizar antes).

Teniendo en cuenta estos factores, es muy importante realizar un análisis previo acerca de su trayectoria profesional, más concretamente sobre:

- Los conocimientos técnicos adquiridos hasta el momento.
- Los éxitos y fracasos sucedidos en el entorno laboral, cómo los afrontaron, y que les dicen de sí mismos/as.

- Las actitudes personales reflejadas por hechos concretos y objetivables.
- Las motivaciones profesionales manifestadas a lo largo de su labor profesional.
- Las actividades de ocio y tiempo libre.
- Las condiciones laborales valorables en función de su valía y situación del mercado laboral.

Una vez explicados, les entregaremos una ficha para que realicen una reflexión sobre cada uno/a de ellos/as que rellenen fuera del taller.



## Ver Anexo 8 ► 6: Preparación de la Entrevista.

Todos estos aspectos no deben limitarse a la trayectoria anterior a su estancia en la prisión, sino que es necesario hacer ver que durante su internamiento han realizado actividades que pueden servirles para completar su currículum vitae: formación, experiencia y también otras actividades valorables como deporte o voluntariado.

Es necesario trabajar toda esta información para afrontar con seguridad y agilidad la entrevista de trabajo, en la cual durante un periodo de unos veinte o treinta minutos tendrán que ser capaces de demostrar su valía ante una persona que tratará de conocerles en tan breve espacio de tiempo.

Para que el/la entrevistador/a perciba el interés por el puesto, es recomendable que previamente se informen y actualicen sobre la actividad que desarrolla la empresa, el perfil del puesto de trabajo vacante o la política de la empresa.

Esta información hará que jueguen con ventaja durante la entrevista al permitirles ajustar y resaltar aquellos aspectos personales de su candidatura que más les favorezcan.

Es importante que sean autónomos/as y conozcan las fuentes posibles de información: revistas profesionales, Internet (portales profesionales, redes sociales, prensa especializada digital), contactos personales o acudiendo a la empresa previamente a la entrevista para recabar información (en el caso que sea posible).

### Paso 4 ► LA ENTREVISTA DE TRABAJO.

Durante esta parte informaremos sobre los aspectos que se valoran en la entrevista de trabajo y cómo puede llegar a ser su desarrollo. Para ello se tratan los siguientes contenidos:

- Los tipos de entrevista en función de: número de personas entrevistadas (individual o grupal), o entrevistadores/as, el momento del proceso de selección (inicial o final) o el objetivo (evaluación de competencias, entrevistas de tensión), y según el perfil del/la entrevistador/a (con o sin cualificación, técnico de selección o responsable directo).
- Las fases de la entrevista (recepción, presentación, desarrollo de la entrevista, el momento de preguntar las dudas, y la despedida).
- Las preguntas más frecuentes y áreas de exploración: formación, experiencia, competencias, motivaciones profesionales, áreas de mejora y puntos fuertes, condiciones laborales deseadas y la situación personal y/o familiar.

Especialmente importante es trabajar las preguntas relativas al periodo de tiempo en el cual la persona ha estado en prisión, de manera que durante la entrevista responda con seguridad, y sepa exponer todas aquellas actividades laborales o formativas que realizó durante su estancia en prisión como si de cualquier trabajo se tratase.

Para abordar este contenido se les entrega a los/as participantes una ficha con las preguntas que se suelen plantear en las entrevistas de selección.



### Ver Anexo 8 ▶ 3: Ejemplos de preguntas para preparar la Entrevista de Selección.

- La comunicación verbal (escuchar activamente, orientar nuestras respuestas al futuro, responder en positivo, demostrar conocimientos específicos en el puesto y estar preparados/as para hablar de nuestros errores) y no verbal (la mirada, el saludo, la forma de sentarse, la sonrisa, los tics, el tono de voz utilizado y el aspecto externo) que se valoran durante la entrevista.
- La evaluación de la entrevista. Una vez finalizada la entrevista es necesario realizar una recogida de información y reflexionar sobre los aspectos a mejorar y las cuestiones positivas.

Para visualizar estos aspectos se realizará una simulación de una entrevista de selección para un puesto que resulte de interés para el grupo. Podemos ver su aplicación en el anexo 8.7. Simulación de una entrevista de selección.



### Ver Anexo 8 ▶ 7: Simulación de una Entrevista de Selección

#### Paso 5 ▶ LA DINÁMICA DE GRUPO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.

En este momento se profundiza en la explicación del objetivo de las dinámicas de grupo en los procesos de selección y su contenido.

Una dinámica de grupo consiste en plantear un problema que debe ser resuelto por un grupo de candidatos/as (entre 5 y 8 participantes):

El problema planteado al grupo puede tener relación con el ámbito de trabajo (juegos de empresa) o con temas de actualidad para ser debatidos en grupo.

Durante el desarrollo de la dinámica el/la seleccionador/a observará las actitudes de los participantes:

- Capacidad de persuasión o negociación.
- Dependencia del grupo (autonomía).
- Seguridad en sí mismo/a.
- Habilidades de comunicación (saber escuchar, hacerse escuchar, fluidez verbal).
- Capacidad de liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Rigor técnico.
- Organización y planificación.

Normalmente, las dinámicas de grupo se utilizan para cubrir puestos de responsabilidad sobre personas o donde el trato con el cliente tiene un peso importante (comerciales, coordinadores/as de equipo, consultores/as, camareros/as, dependientes/as, etc.).

Si conocemos la naturaleza del puesto, no nos será muy difícil conocer cuáles van a ser las actitudes que se van a valorar en la dinámica.



Muchos de los casos que se plantean en estas pruebas no tienen una única solución, por lo tanto, lo importante es que los/as participantes argumenten bien sus decisiones e intervengan con coherencia. Los consejos generales que puede darse a las personas participantes se les entregan mediante la ficha del anexo 8.8.



## Ver Anexo 8 ► 8: Simulación de una Dinámica de Grupo

Se puede realizar una simulación al finalizar para que las personas participantes puedan observar las cuestiones señaladas en la exposición y las recomendaciones del anexo.

Para ello se solicitará la colaboración voluntaria de 5 personas, que realizarán la dinámica que seleccionemos más adecuada y el resto de participantes funcionarán como observadores, que deberán tomar nota de las cuestiones recomendadas para realizar correctamente una dinámica que se ponen de manifiesto durante la simulación y posteriormente exponerlo al finalizar.

Como en el caso de la simulación de la entrevista concluimos señalado los aspectos positivos observados durante su desarrollo.

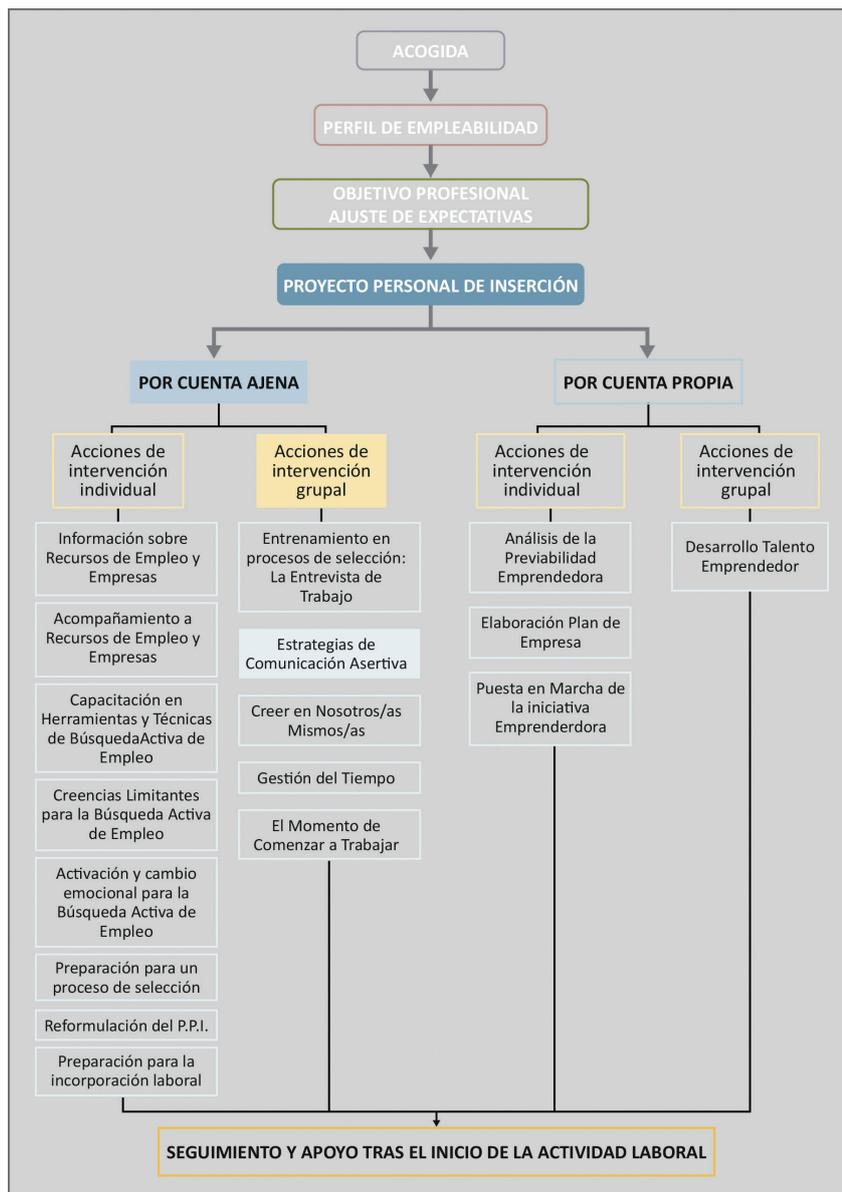
### Paso 6 ► LECCIONES APRENDIDAS.

Se trata de resumir las principales cuestiones tratadas en el taller y las recomendaciones dadas. Para ello se pide a las personas participantes que resuman aquellos aspectos que les han parecido de mayor interés y se complementa con la exposición del/de la formador/a que imparte el taller.

#### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALLER

	Presentación de participantes y formador/a que imparte el taller. Presentación de los objetivos del taller, horario y tiempo de descanso. Pautas y normas de participación durante el taller.
	Ofrecer una visión global del proceso de selección, ejemplificando cómo se produce en dos tipos de casos: empresa mediana o grande y en la pequeña empresa o microempresa, con puestos relacionados con los intereses del grupo.
	Realizar un recorrido por los pasos previos a la entrevista de trabajo con las recomendaciones oportunas para: la citación a la entrevista o proceso de selección, y la preparación en casa de la entrevista. Se finalizará con una simulación de una llamada para citar a una entrevista de trabajo. Después se dan las pautas para preparar la entrevista de trabajo, indicando sobre qué cuestiones deben realizar una reflexión y/o análisis (sobre ellos/as y sobre la empresa). Para ello se les entrega la ficha del anexo 8.2.
	Se explican los tipos de entrevista, sus fases, las preguntas más frecuentes y que aspectos se valoran de la comunicación verbal y no verbal. Finalizando con un role-playing con uno/a de los/as participantes, y con el resto se realizarán dos grupos de observación: uno centrado en la conducta no verbal y otro en la verbal. Anexo 8.7.
	Se describe para qué se utiliza una dinámica de grupo y se dan recomendaciones sobre la participación en las mismas. Posteriormente se realiza una simulación breve y se analizan los resultados. Entregando las recomendaciones por escrito a las personas participantes. Anexo 8.8.
	Para finalizar el Taller se pide a las personas participantes que resuman las cuestiones que les han parecido más interesantes, y se completan con las del formador/a.

## 10. Taller de estrategias de comunicación asertiva.



La comunicación es un aspecto esencial en el ámbito del trabajo independientemente del puesto de trabajo que se desempeñe. En este taller tratamos de facilitar a los/as participantes estrategias y pautas de comunicación que le ayuden en el proceso de búsqueda activa de empleo y en su incorporación posterior al trabajo. Para ello se ejemplificarán situaciones habituales que pueden darse en estos contextos, mostrando la manera más adecuada de abordarlas con la ayuda del grupo de participantes.

### 10.1. Objetivos.

- ① Mejorar las habilidades de comunicación de las personas participantes para enfrentarse con seguridad a un proceso de búsqueda de empleo y desenvolverse con éxito en sus relaciones interpersonales en el puesto de trabajo.
- ② Adquirir los conceptos clave que intervienen en el proceso comunicativo.
- ③ Reflexionar sobre la comunicación y sus dificultades en el proceso comunicativo.

- ④ Identificar el estilo de comunicación habitual de cada uno/a.
- ⑤ Aprender a utilizar los estilos de comunicación para resolver conflictos en el ámbito laboral.

## 10.2. Perfil del/la participante.

A este taller se derivarán a aquellas personas que en el Perfil de Empleabilidad se haya detectado un déficit relacionado con:

- Conflictos y dificultades en sus relaciones con la autoridad y compañeros/as en anteriores trabajos.
- Dificultades para realizar entrevistas de selección adecuadamente.
- Déficit de habilidades y hábitos para el empleo.

## 10.3. Estructura del taller.

El taller tendrá una duración de 9 horas, distribuidas en 3 sesiones trabajo, con 3 horas de duración cada una. El número de personas participantes para que se pueda desarrollar será mínimo de 6 personas y máximo de 14.

### PRIMERA SESIÓN: “¿CÓMO NOS COMUNICAMOS?”

Durante esta primera sesión se traslada al grupo los aspectos básicos que intervienen en el proceso comunicativo y los elementos que interfieren en él. Para ello se recrea una experiencia comunicativa y posteriormente se trasladan los contenidos teóricos para su mejor asimilación.

Como en todos los talleres grupales comenzamos la sesión presentándonos, presentando los objetivos del taller, y pidiendo a los/as participantes que realicen una breve presentación.

### Paso 1 ► LA COMUNICACIÓN.

Para dar a conocer el proceso comunicativo comenzaremos la sesión con un breve vídeo donde se identifique los aspectos que vamos a tratar en la exposición teórica.

Sugerimos un vídeo de Camera Café “Sistemas de incomunicación”.

[http://www.youtube.com/watch?v=\\_GzjyP1j5TU](http://www.youtube.com/watch?v=_GzjyP1j5TU)

Tras visionar el vídeo pediremos al grupo que identifique los problemas de comunicación que han surgido.

En la impartición de los contenidos teóricos utilizaremos los ejemplos del vídeo:

- ① La comunicación es una habilidad social que se compone de otras competencias como son la escucha activa, la asertividad, la empatía, el control de las emociones, la resolución de conflictos, etc.
- ② Las habilidades sociales son acciones (conductas, pensamientos y emociones) que aumentan nuestras posibilidades de mantener relaciones satisfactorias, y sentirnos bien (Roca, 2005).

③ Una buena comunicación repercutirá en nuestro bienestar y autoestima. La comunicación depende de qué decimos (mensaje), cómo lo decimos (comunicación no verbal), el lugar y la situación en la que lo decimos.

④ La comunicación va a ser fundamental a la hora de buscar y mantener un empleo, en aspectos como contactar con empresas y recursos, obtener información relevante, realizar procesos de selección, relacionarnos en el puesto de trabajo, etc.

## **Paso 2 ► LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL.**

Se trata de trasladar el proceso comunicativo al ámbito del trabajo e identificar las situaciones más habituales donde está habilidad social es fundamental.

Para ello, realizaremos una lluvia de ideas donde el grupo señale los momentos en los que la comunicación tiene mayor relevancia durante el proceso de búsqueda de empleo y/o en el desempeño de un puesto de trabajo.

Las personas participantes deben darse cuenta de que la comunicación es un proceso complejo, que no se adquiere igual que la “lengua o el idioma” sino que lleva implícitos: la relación con nuestros pensamientos y emociones e integra el lenguaje verbal y el gestual (no verbal).

Durante el proceso de búsqueda de empleo nos comunicamos con: amigos y conocidos, con recursos o dispositivos de empleo, con empresas, con el personal del C.I.S., etc. Lo hacemos de manera oral y escrita (dentro de esta última combinamos texto e imágenes, y en el caso de medios sociales se incorpora además, vídeos y otras referencias). Nos comunicamos para presentar nuestra candidatura, para ofrecer nuestros servicios, para inscribirnos en una bolsa de empleo, para dar a conocer nuestra situación a la red de contactos, etc.

Durante el desarrollo de nuestra actividad laboral nos comunicamos con nuestros compañeros y compañeras de trabajo, con nuestro jefe, con los clientes, con los proveedores, etc.

El grupo de participantes tiene que ser consciente de la importancia de las habilidades de comunicación en las relaciones laborales: preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones, etc., para evitar una fuente importante de malos entendidos, errores, retrasos, pretextos, mala atención al cliente, conflictos con compañeros/as de trabajo o jefes/as, etc.

## **Paso 3 ► LA ESCUCHA ACTIVA.**

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar bien lo que la otra persona está expresando directamente con el lenguaje y de saber identificar los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen en lo que está diciendo. Se trata de escuchar para comprender al otro, no de escuchar para responder.

Durante esta parte de la sesión nos centraremos en explicar con experiencias prácticas y/o vídeos como el que sugerimos “Esto no es escucha activa”:

<http://www.youtube.com/watch?v=BSsLqaORvo0>

Posteriormente, desarrollaremos los contenidos teóricos para realizar una buena escucha activa utilizando los ejemplos del vídeo anterior.

- ① Cómo realizar una Escucha Activa:
  - Observando a tu interlocutor/a.
  - Con gestos y con el cuerpo.
  - Con las palabras
  - Respetando el silencio. Escuchar el silencio nos puede hablar de la profundidad de cuanto está diciendo la otra persona, de sus dudas, de sus inseguridades, de su miedo.
  
- ② Los elementos que obstaculizan la Escucha Activa:
  - La ansiedad de la persona que escucha.
  - La superficialidad.
  - La tendencia a juzgar.
  - La impaciencia o la impulsividad.
  - La pasividad.
  - La tendencia a predicar.

Estas recomendaciones sobre la escucha activa se la entregaremos en una ficha a los/as participantes.

Finalizaremos la primera sesión resumiendo las principales cuestiones tratadas en el taller y las recomendaciones dadas. Para ello se pide a las personas participantes que resuman aquellos aspectos que les han parecido de mayor interés y se complementa con la exposición del/de la formador/a que imparte el taller.

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Presentación de el/la tutor/a y de los/as participantes. Presentación de los objetivos del taller, horario y tiempo de descanso. Visionado del vídeo y debate. <a href="http://www.youtube.com/watch?v=_GzjyP1j5TU">http://www.youtube.com/watch?v=_GzjyP1j5TU</a> Exposición teórica sobre el proceso comunicativo.
	Exponer una breve introducción sobre la importancia de comunicarse bien a la hora de buscar y mantener un empleo. Lluvia de ideas sobre los momentos en los que la comunicación tiene mayor relevancia. Ej: Contactar telefónicamente con una empresa, visitar una empresa para candidatura espontánea, realizar procesos de selección, relacionarse en el trabajo, etc.
	Explicar de forma expositiva, qué es la escucha activa y qué elementos facilitan u obstaculizan su puesta en práctica. Visualizar el vídeo Esto no es escucha activa, <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BSsLqaORvo0">https://www.youtube.com/watch?v=BSsLqaORvo0</a> Tras visualizar el vídeo, se pregunta al grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué os ha parecido?</li> <li>▪ ¿Qué elementos aparecen que obstaculizan la escucha activa?</li> <li>▪ ¿Qué tendría que haber hecho el personaje para escuchar?</li> </ul>
	Finalizar con un resumen de las principales cuestiones tratadas en la sesión.

### SEGUNDA SESIÓN: “SER ASERTIVOS/AS”

La siguiente sesión comienza con un resumen de las ideas más importantes de la sesión anterior, pidiendo al grupo que exprese las cuestiones que fueron para ellos/as más relevantes o reveladoras.

#### Paso 1 ► LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

A continuación se abordan los estilos de comunicación. Todos y todas tenemos un estilo de comunicación que va a marcar nuestra relación con las demás personas. Es nuestra carta de presentación en las relaciones interpersonales.

Podemos hablar de tres estilos diferentes de comunicación: pasivo o inhibido, agresivo y asertivo.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN	
PASIVO	Suelen ser personas que tienen como objetivo satisfacer continuamente a los demás, dando la impresión de inseguridad. Se produce cuando no decimos nada sobre un comportamiento que nos molesta, evitamos actuar por miedo a lo que puedan pensar, o abordamos la situación de una manera poco directa. Estas personas evitan mostrar y comunicar sus sentimientos y/o pensamientos, por temor a ser rechazadas o incomprendidas por los demás.
AGRESIVO	Es el estilo de comunicación utilizado cuando, para conseguir nuestros objetivos, no respetamos los derechos de los demás. Al igual que el estilo pasivo, no suele ser muy efectivo a la hora de conseguir objetivos, y, generalmente, terminan generando conflictos interpersonales.
ASERTIVO	Es un tipo de comunicación madura, donde la persona, para conseguir sus objetivos, no agrede a los demás. La asertividad es la forma de expresar clara y concisamente los deseos y necesidades a otra persona mientras se es respetuoso/a con el otro punto de vista. Este estilo incrementa la probabilidad de conseguir los objetivos y minimiza los posibles conflictos interpersonales como el rechazo social.

Hay que aclarar a los/as participantes que aunque se identifiquen con uno de ellos, eso no quiere decir que no adopten otros estilos en circunstancias diferentes o con interlocutores e interlocutoras distintas. Entrenando podemos modificar nuestro estilo de comunicación hacia un estilo más asertivo.

A continuación realizamos el ejercicio propuesto en el anexo “Estilos de comunicación”.



### Ver Anexo 8 ► 9: Estilos de Comunicación.

Finalizaremos vinculando la teoría anteriormente expuesta sobre los estilos de comunicación con las diferentes respuestas que aparecen en el ejercicio.

#### Paso 2 ► LA ASERTIVIDAD.

Ya hemos definido la asertividad como la manera de expresar lo que queremos de forma directa, honesta y adecuada a nuestros sentimientos, creencias y opiniones, sin herir a la otra persona. Pero, existirán momentos difíciles que pondrán a prueba nuestra asertividad. Por ejemplo:

- Cuando tenemos que decir NO a personas que nos cuesta decepcionar (Ej.: jefes/as o cargos superiores directos)
- Cuando tenemos que hacer críticas a alguien (Ej.: a un compañero o compañera de trabajo que tenemos a cargo o supervisamos)
- Cuando tenemos que expresar necesidades que pueden no ser bien recibidas (Ej.: solicitar un día libre en el trabajo para asuntos personales o solicitar una revisión salarial).

Trataremos a continuación “Cómo ser asertivo/a mediante dos estrategias de comunicación: MENSAJES “YO” Y FÓRMULA “D.E.S.C.”



## Mensajes “YO”

Es una forma de comunicación que nos ayuda a ser personas asertivas, defendiendo nuestros derechos sin atacar los de la otra persona. Nos va a permitir plantear la situación de manera concreta, evitar generalizaciones y juicios de valor, y expresar nuestros sentimientos, deseos y necesidades. Puede resultar efectiva para cambiar la conducta de la otra persona, ya que se va a sentirse respetada y se va a establecer una buena comunicación.

Ejemplos de expresiones YO:

- Yo creo que...
- Me parece que...
- Yo siento que...
- Lo que tú me dices me hace pensar que...
- Te pido disculpas...
- Es respetuoso, comunico sin reprochar.

Los mensajes “YO” me permiten:

- Expresar una emoción, deseo y emoción sin dañar la relación.
- Facilitar la entrada de otros mensajes.
- Favorecer la negociación, cooperación, a la vez que, promueven la disposición al cambio.
- No evaluar negativamente a la otra persona.

En contraposición a estos mensajes, están los mensajes “TÚ”, con los que nuestro/a interlocutor/a se cerrará a la comunicación, ya que suelen generar conflicto.

Los mensajes “YO” se pueden elaborar también a través de la fórmula D.E.S.C. (Describir, Expresar, Sugerir y Comentar).

Fórmula D.E.S.C.:

1º ► **D**escribir la situación y/o comportamiento: “Cuando...” “Estando...”

2º ► **E**xpresar mis sentimientos. “Me siento...” “Me ocurre que...”

3º ► **S**ugerir posibles alternativas. “Podrías hacer...” “Me gustaría que...”.

4º ► **C**omentar las consecuencias o efectos en términos concretos “Así...”

Para poner en práctica la teoría realizaremos el ejercicio del anexo 8.10, mediante el cual los/as participantes aprenderán a analizar diferentes mensajes que pueden darse en contextos de trabajo y a transformarlos en mensajes asertivos aplicando la fórmula D.E.S.C. Es importante que en los ejemplos trabajados sean capaces de:

- Separar “hechos” de “cómo se sienten” cuando comunican a otros.
- Llegar a compromisos para mejorar las cosas.
- Ver las consecuencias positivas de este cambio.



Ver Anexo 8 ► 10: Ejercicio D.E.S.C.

Finalizaremos la sesión realizando un resumen de aspectos más importantes sobre la comunicación asertiva.

### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN

	El/la formador/a pide al grupo que resuma las ideas más importantes de la sesión anterior. Explica al grupo los diferentes estilos de comunicación. Se realiza el ejercicio “Estilos de Comunicación”.
	Se expone por parte del/de la formador/a los contenidos sobre la Asertividad y la fórmula D.E.S.C. para elaborar mensajes asertivos. Se realiza el ejercicio D.E.S.C.
	Se finaliza con un resumen de las principales cuestiones tratadas en la sesión.

### TERCERA SESIÓN: “CÓMO RESOLVER CONFLICTOS”

La tercera sesión comienza con un resumen de las ideas más importantes de la sesión anterior, pidiendo al grupo que exprese las cuestiones que fueron para ellos/as más relevantes.

#### Paso 1 ► CONTROLAR LOS SENTIMIENTOS DE ENFADO O IRA.

Durante esta sesión comenzaremos exponiendo los contenidos teóricos que faciliten a los/as participantes el control de sus sentimientos. Se trata de aprender a manejar y comunicar sentimientos de enfado de manera apropiada, evitando las consecuencias negativas a las que dan lugar los sentimientos descontrolados. Para ello podemos hacer uso de los siguientes contenidos.

Es importante:

- ① Reconocer que estamos enfadados/as: claves internas.
- ② Identificar qué nos hace enfadar.
  - Factores externos (provocaciones):
    - Frustraciones (tratar de hacer algo y no poder porque nos lo impiden, o no obtener el resultado esperado).
    - Irritaciones y molestias (ruidos, interrupciones).
    - Malos tratos verbales o físicos (insultos, maldiciones, empujones, golpes).
    - Injusticias o falta de equidad.
  - Internos (autodiálogo). Aquellos referidos a pensamientos recurrentes o distorsionados en los que nos encontramos inmersos/as.
- ③ Modificar la forma de responder: responder de forma positiva y calmada. Esto es, piensa detenidamente lo que quieres decir, exprésalo con claridad, habla despacio o pausadamente, muéstrate seguro/a y realiza preguntas a tu interlocutor para llegar al problema.
- ④ Modificar las consecuencias: si cambia la forma de responder, cambian las consecuencias. Este cambio requiere del tiempo necesario para distanciar pensamientos y emociones. Controlar las reacciones físicas que nos provocan enfado o ira (aceleración del ritmo cardiaco, sudoración, tensión muscular, dolor de cabeza, etc.) es importante para poder identificar las causas y responder positivamente.

A continuación se abre un debate con las siguientes preguntas:

- ¿Por qué las personas se comportan agresivamente?
- ¿Cuáles son los resultados de comportarse agresivamente?

- ¿El ser agresivos/as nos ayuda a conseguir lo que queremos?
- ¿Qué nos hace comportarnos agresivamente?

Finalmente cerraremos el debate recordando que:

- Todos no sentimos furiosos en algún momento. La ira es una respuesta normal del ser humano cuando se siente amenazado o frustrado.
- Es necesario aprender a expresar los sentimientos de manera más saludable, siendo capaces de expresar el enfado de forma controlada y constructiva.
- Debemos hacer frente a estos sentimientos y para algunas personas resulta útil comprender cuál es la causa de este estado de ánimo.
- Es necesario asumir la responsabilidad de nuestras propias reacciones y buscar nuevas formas de expresar nuestros sentimientos de enfado.

## Paso 2 ► CÓMO RESOLVER UN CONFLICTO.

En el trabajo se van a producir, como en cualquier ámbito de la vida, conflictos o problemas (situación que causa algún tipo de malestar debido a que no se sabe encontrar la solución adecuada o eficaz, pero no necesariamente porque sean algo “malo”). Estos se deben vivir como situaciones habituales para las cuales debemos aprender estrategias de resolución.

Las fases para la resolución de problemas son las siguientes:

- ① Definir cuál es el problema de forma clara.  
SITUACIÓN: ¿qué ocurre?
  - Dónde ha sucedido.
  - Cuándo ha sucedido (momento del día, frecuencia, duración).
  - Qué personas estaban implicadas.
  - Qué ha sucedido o dejado de suceder.
 SENTIMIENTOS: qué sentimientos están en juego.
  - Cómo me siento (emociones de cólera, depresión, confusión...).
  - Cómo se sienten las otras personas.
 NECESIDADES: qué nos gustaría que ocurriera para que el problema se solucionase.
  - Qué me gustaría que ocurriese.
  - Qué les gustaría a las otras personas que ocurriese.
- ② Identificar cuál es la meta que queremos conseguir (objetivo).
- ③ Expresar todas las soluciones que se nos ocurran para resolver el problema.
- ④ Buscar las ventajas e inconvenientes de cada solución.
- ⑤ Puntuar, según esas consecuencias, cada posible decisión.
- ⑥ Ordenar, de mejor a peor, las soluciones.
- ⑦ Elegir la mejor solución.
- ⑧ Poner en práctica la solución.

Llegados a este punto se puede preguntar al grupo cómo experimentan ellos/as este tipo de situaciones. Seleccionamos una experiencia que se haya producido en el ámbito laboral o durante el proceso de búsqueda de empleo, lo más reciente posible para ir identificando las fases vistas en la teoría. En el anexo 8.11 mostramos un caso práctico resuelto.



**Ver Anexo 8 ► 11: Caso práctico: resolución de conflictos.**

### Paso 3 ► CÓMO COMUNICARNOS MEJOR EN LOS CONFLICTOS.

Ya se ha identificado lo que es un conflicto, y tenemos las pautas a seguir para afrontarlo de la mejor forma posible. Ahora, para finalizar la sesión daremos una serie de recomendaciones generales que entregaremos por escrito a los/as participantes.

Para finalizar proponemos el siguiente ejercicio:

Se presentan 3 frases incompletas en la pizarra que deberán completar los/as participantes por escrito.

- En situaciones frustrantes, yo intentaré . . .
- Cuando me sienta enfadado y agresivo, intentaré . . .
- Cuando esté en una situación de conflicto, intentaré . . .

Tras completar las frases se plantean al grupo una serie de preguntas para compartir:

- ¿Qué habéis escrito?
- ¿Cómo has llegado a lo que has escrito?
- ¿Qué tipo de compromisos implica?
- ¿Será fácil o difícil seguir ese código de conducta?

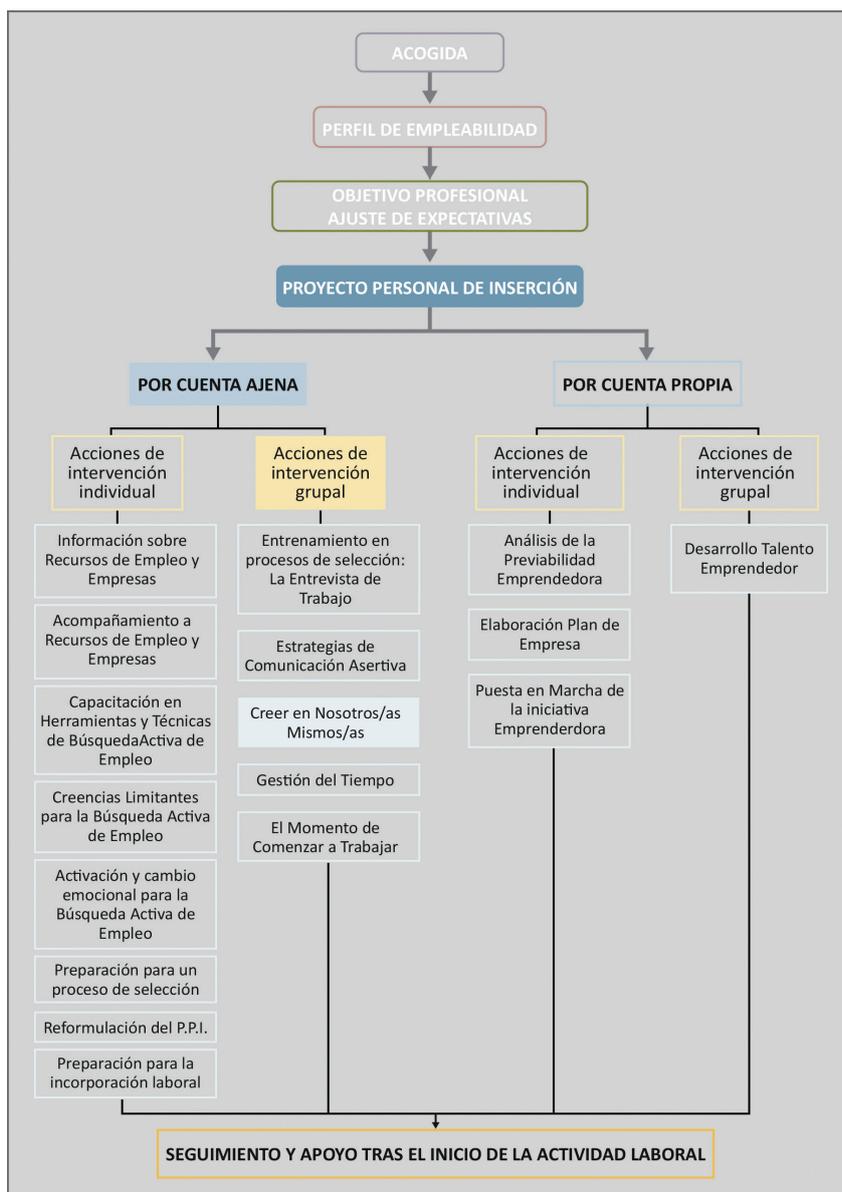
Se finaliza el debate recordando los compromisos que se han expresado en el grupo para superar situaciones de potencial conflicto, y concluyendo con cuestiones que deben evitar:

- Obviar o dilatar la resolución de los conflictos.
- Imponer valores u opiniones personales.
- Realizar suposiciones o emitir juicios.
- Dejar a un lado los sentimientos cuando se inicia un proceso de resolución.

#### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN

	Resumen de la sesión anterior. El/la tutor expone la parte teórica <i>“Controlar sentimientos de enfado o ira”</i> . Descripción (física, cognitiva y emocional) de una experiencia vivida por uno/a de los/as participantes. El/la formador/a formula preguntas al grupo para abrir debate sobre los comportamientos agresivos.
	El/la formador/a expone la parte teórica <i>“Resolución de conflictos”</i> y <i>“Cómo comunicarnos mejor en los conflictos”</i> . Se entregan recomendaciones por escrito a los/as participantes.
	El/la formador/a realiza un ejercicio práctico, <i>“Completar frases”</i> para debatir en el grupo.
	Para finalizar el taller se pide a las personas participantes que resuman las cuestiones que les han parecido más interesantes, y se completan con las del/de la formador/a.

## 11. Taller crear en nosotros/as mismos/as.



En este taller abordamos un tema muy delicado pero clave para la mejora de las habilidades sociales de los/as participantes, como son las creencias que tienen de sí mismos/as y cómo esto condiciona su percepción de lo que les rodea, partiendo de la idea de que el autoconcepto, la seguridad en sí mismos y la autoestima, no son aspectos de la persona que no se pueda modificar o innatos si no que se desarrollan y modifican a lo largo de la vida.

Finalmente, tratamos de racionalizar el proceso de toma de decisiones tomando de partida situaciones habituales de contextos de trabajo.

### 11.1. Objetivos.

- ① Mejorar el autoconocimiento de las personas participantes, detectando puntos fuertes y áreas de mejora en el ámbito laboral o en situaciones de la búsqueda activa de empleo.
- ② Comprender la relación entre pensamiento, emoción y conducta en situaciones cotidianas del ámbito laboral o de la búsqueda activa de empleo.

- ③ Detectar y conocer los pensamientos distorsionados más habituales que afectan durante la búsqueda activa de empleo o en el desempeño laboral.
- ④ Aprender un modelo de toma de decisiones que puedan aplicar en situaciones habituales durante la búsqueda activa de empleo o el desempeño laboral.

## 11.2. Perfil del/la participante.

A este taller se derivarán aquellos/as participantes que en su Perfil de Empleabilidad se haya detectado:

- Creencias y actitudes limitantes en el proceso de búsqueda y mantenimiento del empleo.

## 11.3. Estructura del taller.

El taller tendrá una duración de 8 horas, distribuidas en 2 sesiones de trabajo, con 4 horas de duración cada una de ellas. El número de participantes para que se pueda desarrollar será mínimo de 6 personas y máximo de 14.

### PRIMERA SESIÓN: “LA IMPORTANCIA DE CREER EN NOSOTROS/AS MISMOS/AS”

Como en todos los talleres grupales comenzamos el taller presentándonos, presentando los objetivos del taller, y pidiendo a los/as participantes que realicen una breve presentación.

#### Paso 1 ► QUÉ ES EL AUTOCONCEPTO.

La sesión comienza con una dinámica de presentación que permita al grupo entrar en materia. Se denomina: “Iniciales de Cualidades”. Se les pide a los/as participantes que anoten dos cualidades personales que les definan en el trabajo, que comiencen por algunas de sus iniciales (nombre o apellidos). Cuando se haya terminado se realiza una ronda de presentación, donde indicarán su nombre y las cualidades que han identificado.

Posteriormente se profundiza en los aspectos más relevantes sobre el Autoconcepto.

El Autoconcepto es la suma de creencias que tiene una persona sobre sí misma, en relación a los demás (social), en relación a su aspecto corporal (físico) y en función de la autopercepción que en base a sus valores interiores tiene (personal).

Esta valoración que cada persona hace de sí misma, tanto si es positiva como negativa, conlleva una forma de pensar, sentir y comportarse.

Un término relacionado, aunque diferente, es el de autoestima. El Autoconcepto es la dimensión descriptiva y hace referencia a la idea que cada persona tiene de sí misma, mientras que la autoestima es la dimensión valorativa y alude al aprecio (estima) que cada cual siente por sí mismo (Goñi, 2009).

Resumiendo podemos decir que el Autoconcepto se forma por la imagen que tenemos de nosotros/as mismos/as y la información que recibimos de los demás en relación con nuestra persona (Rojas, 2009).

## MI AUTOCONCEPTO ES POSITIVO CUANDO...

- Me siento a gusto conmigo mismo/a. - Sé que soy importante, especial, diferente. - Estoy orgulloso/a de lo que pienso, hago y digo. - Pongo ilusión en lo que soy capaz de hacer.- Me relaciono bien con las demás personas, respetándoles y siendo respetado/a.
- Me siento reconocido/a por otras personas que me acompañan en el camino.

### Conductas que NO AYUDAN:

- Estar siempre indeciso/a por miedo a equivocarse.
- Ser hipersensible a las críticas y sentirse atacado/a.
- Ser incapaz de establecer mis límites y no saber decir “NO” (falta de asertividad).
- Sentirme culpable y exagerar o lamentar eternamente mis errores.
- Verbalizaciones del tipo: “nunca seré capaz de...”, “soy un/a....”.

### Conductas que SÍ AYUDAN:

- Confiar en mi criterio y en mi capacidad para resolver los problemas.
- No ser excesivamente autocrítico/a y reconocer mis logros.
- No exigirme la perfección en todas las tareas que emprendo.
- Aceptar mis errores.
- Estar dispuesto/a pedir ayuda cuando lo necesite.
- No considerarme inferior ni superior a otras personas.

### Paso 2 ► CLAVES PARA MEJORAR EL AUTOCONCEPTO.

Mejorar el Autoconcepto de las personas participantes es clave para que desempeñen su trabajo con satisfacción, lo harán bien e intentarán aprender para mejorar. Además, abordarán las tareas con confianza y entusiasmo.

Por eso, en el siguiente paso se expone al grupo los contenidos teóricos relativos a las claves para mejorar el Autoconcepto, con ejemplos para cada caso:

#### ① No idealizar a los/as demás.

El primer paso es dejar de compararse. Es muy frecuente que cuando alguien se mide con las demás personas, tienda a ponerlos en un pedestal: todo el mundo es estupendo y tú mejor. La realidad es que todos los seres humanos tienen cosas positivas y cosas negativas. Por ejemplo, “Con la cantidad de trabajo que hay, y Pedro está en todo, no sé cómo puede, yo soy incapaz”. Se transformaría en: “Pedro puede realizar varias tareas a la vez pero esto le lleva a cometer errores” “Yo soy muy meticuloso en mi trabajo, tardo más en realizar la tarea pero no suelo tener que realizar rectificaciones”.

#### ② Evaluar las cualidades y los defectos.

Hacer un inventario de los valores positivos de uno/a mismo/a, de tu aspecto y personalidad. Tenerlos muy presentes en todo momento porque van a ser nuestros puntos fuertes. Conocer nuestras limitaciones o defectos, y aprender a convivir con ellos, o tratar de mejorarlos. Pedir por ejemplo a tus amistades y/o pareja que te digan lo que les gusta de ti. Por ejemplo, “Soy paciente, tengo facilidad para relacionarme con la gente,...” “Me comprometo a hacer cosas que luego no cumplo, llego tarde a las citas,...”

③ Controlar los pensamientos.

Aprender a controlar la voz interior. Cambiar el tipo de pensamientos “soy un desastre”, por “esto no me ha salido bien, pero lo voy a intentar de nuevo”. La forma de pensar incide sobre los sentimientos y sobre el comportamiento. Dejar de decir cosas negativas sobre nosotros/as mismos/as y dejar de culparnos por todo aquello que no nos sale bien, y concentrarlos en aquello que sí podemos hacer o realizamos bien. Cuando nos venga pensamientos negativos, debemos dejarlos pasar y pensar a continuación en algo que nos haya resultado positivo o de lo que estemos satisfechos. Por ejemplo, “No voy conseguir nunca una entrevista de trabajo,... No es fácil conseguir una entrevista pero estoy haciendo todo lo que está en mi mano y mi tutor me dice que lo estoy haciendo bien”.

④ No buscar la aprobación de los/las demás.

No se puede gustar a todo el mundo. Es mejor actuar con la propia escala de valores y aceptar que no vas a gustar a todos/as. Por ejemplo, “No sé por qué no le caigo bien a mi compañero de trabajo,... No tenemos mucho en común pero para trabajar juntos no es necesario que seamos amigos, con tener un trato respetuoso y cordial es suficiente”.

⑤ Tomar las riendas de la propia vida.

No dejar que los acontecimientos te arrastren, ni aceptar las circunstancias de la vida. Ponerse en actitud de ir hacia donde uno/a quiere. Por ejemplo, “Necesito encontrar un trabajo, y no me voy a quedar sentado en casa esperando que me llamen”.

⑥ Afrontar los problemas.

Éstos requieren tiempo para pensar en ellos, para buscar soluciones, para valorarlas, para elegir la más conveniente. Por ejemplo, “No tengo coche para poder ir a trabajar pero voy a pensar si puedo ir al trabajo con algún compañero o si algún vecino puede dejarme cerca de algún transporte público”.

⑦ Aprender de los errores.

Es la mejor manera de no volver a cometerlos, o de evitar otros mayores. Por ejemplo, “Me han puesto una falta en el trabajo por llegar tarde de manera continuada. Voy a dejar las cosas preparadas la noche antes para evitar salir tarde de casa. No puede volver a pasarme”.

⑧ Practicar nuevos comportamientos.

Confiar en la propia capacidad para mejorar. Elegir aquellos comportamientos que nos parezcan más satisfactorios y repetirlos. Por ejemplo, “Estoy empezando a tomar nota en la agenda de las tareas que tengo que realizar y me está ayudando a ver todas las cosas que hago y a organizarme mejor”.

⑨ Exigirse en la justa medida.

Eliminar el afán de perfeccionismo, lo cual no quiere decir que no intentemos hacer las cosas bien. Debemos mirarnos con tolerancia, aceptando nuestras limitaciones y el riesgo que supone el iniciar cosas nuevas. Por ejemplo, “He comenzado a utilizar la agenda para organizarme el tiempo pero las tareas que anoto en ella me llevan más tiempo del que he calculado. La semana que viene ya sabré estimar mejor los tiempos”.

⑩ Darse permisos.

Ser comprensivo/a y tolerante contigo mismo/a. Muchas veces nos exigimos ser perfectos/as: buen/a profesional, mejor ama/a de casa, madre-padre perfecta/o,... No pasa nada porque un día se esté de mal humor, te hayas equivocado en el trabajo o no hayas contestado bien a alguien. Por ejemplo, “Hoy he gritado a mi madre en la cena, llevo una semana durmiendo mal y estaba agotado. Mañana me disculpo”.

11 Aceptar el propio cuerpo y aprender a quererlo.

Si hay algo que no te gusta, quizás lo puedas cambiar o mejorar pero si has decidido que no se puede, debes aprender a vivir con ello. Por ejemplo, “Tengo poco pelo. Voy a llevarlo muy corto porque así me sienta mejor y tengo una apariencia más joven”.

12 Cuidar la salud.

Sentirse bien favorece positivamente la auto-imagen. Los hábitos saludables, el ejercicio físico o la alimentación, te ayudan a estar mejor. Tienes que cuidarte como te mereces. Por ejemplo, “Cuando hago varias comidas al día me encuentro menos cansado y de mejor humor que cuando concentro la comida al mediodía y a la cena”.

13 Disfrutar del presente y de los pequeños placeres de la vida.

Cada uno/a sabe cuáles son las pequeñas cosas que le reconfortan y le reconcilian: pasar tiempo con los/as amigos/as, cocinar, pasear, etc. Buscar un hueco para estas pequeñas cosas es fundamental para el propio equilibrio. Por ejemplo, da un paseo por el campo los fines de semana o tomar algo con un amigo el fin de semana puede ser un refuerzo que nos ayude a retomar la semana siguiente.

Tras la exposición se puede realizar el ejercicio planteado en el anexo 8.12: “Espejito Mágico” con el objetivo que los/as participante identifiquen características tuyas positivas y aspectos que también les caracterizan en los que deberían mejorar. Después de la puesta en común los/as participantes deben percibir que todos/as tienen cualidades positivas y cuestiones que pueden mejorar.



Ver Anexo 8 ► 12: Espejito Mágico

#### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN

Presentación de participantes y formador/a. Presentación de los objetivos del taller, horario y tiempo de descanso. Pautas y Normas de participación durante el taller. Se trabaja las cualidades personales y profesionales
Exposición del/de la formador/a sobre el Autoconcepto y sus claves para mejorarlo. Realización de ejercicio de autoconocimiento: “Espejito mágico”
Se finaliza con un resumen de las principales cuestiones tratadas en la sesión.

#### SEGUNDA SESIÓN: “CUESTIONANDO CREENCIAS”

La segunda sesión comienza con un resumen de las ideas más importantes de la sesión anterior, pidiendo al grupo que exprese las cuestiones que fueron para ellos/as más relevantes.

#### Paso 1 ► PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS.

Para comenzar la sesión se realiza una exposición teórica sobre los pensamientos distorsionados.

Los seres humanos, en ocasiones, tenemos pensamientos que no corresponden con la realidad del momento o de la situación. Estos pensamientos se llaman pensamientos distorsionados. Son ideas que nos vienen a la cabeza y que nos impiden ver la realidad última de las cosas. Suelen llevarnos a error y eso influye, en gran medida y directamente, sobre nuestro estado de ánimo.

Las emociones proceden de la interpretación que hacemos de los sucesos que nos ocurren, por lo tanto, nos fijamos más en cómo nos afectan los sucesos que en los sucesos en sí mismos.

Pero, ¿cómo podemos saber si estamos utilizando un estilo de pensamiento distorsionado? En el momento en que aparecen emociones dolorosas como, por ejemplo, estar nervioso/a, deprimido/a o crónicamente irritado/a. También el sentirse mal con uno/a mismo/a, o estar pendiente siempre de las mismas preocupaciones.

A continuación en el anexo 8.13 se enumeran algunos ejemplos de las distorsiones cognitivas más frecuentes, poniendo ejemplos relacionados con el ámbito laboral. Para exponerlo al grupo, primero definiremos los pensamientos distorsionados y a continuación pondremos ejemplos de cada uno de ellos.

LOS PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS	
Inferencia arbitraria	Cuando extraemos una conclusión en ausencia de evidencias objetivas que la avalen.
Interpretación del pensamiento	Se refiere al hecho de suponer las razones o intenciones de las otras personas sin prueba alguna.
Abstracción selectiva	Cuando nos centramos en un único detalle extraído de un contexto, ignorando otras características que son más relevantes de la situación.
Sobregeneralización	Cuando elaboramos una conclusión a partir de una o varias experiencias y aplicamos esa conclusión a todas las situaciones.
Maximización y minimización	Se evalúan los acontecimientos otorgándole un peso exagerado, o infravalorando, en base a la evidencia real. Se tiende a sobrevalorar los aspectos negativos de la situación y a infravalorar los positivos.
Personalización	Se cree que todo lo que la gente hace o dice es, de alguna manera, una reacción hacia ella. También se compara con los demás, intentando determinar quién es más elegante, tiene mejor aspecto, trabaja mejor.
Pensamiento dicotómico o polarizado	Es la tendencia a clasificar las experiencias en una o dos categorías opuestas y extremas, sin tener en cuenta valoraciones intermedias. Las cosas son negras o blancas, buenas o malas.
Visión catastrófica	Es ponerse en la posibilidad de que ocurrirá lo peor a uno/a mismo/a.
Falacia de control	Creer, de manera extrema, que uno/a tiene todo el control o responsabilidad de las cosas. O bien, que se está controlado/a totalmente por las circunstancias, y no puede hacer nada.
Falacia de justicia	Creer que todo lo que ocurre se debe hacer de determinada manera (como nuestros deseos) y que si no es así, es injusto.
Falacia de cambio	Creer que en un problema con otra persona, o en una circunstancia, no podemos hacer nada, a menos que cambie primero esa persona o circunstancia.
Etiquetas globales	Ver a las demás personas, o a nosotros/as mismos/as, con criterios generales de ser de una determinada manera, ignorando otros aspectos.
Culpabilidad	Echarnos o echar toda la responsabilidad de las acciones viéndonos, o viendo a los demás como personas viles e indignas, o bien haciendo lo mismo con otros.
Deberías	Mantener reglas rígidas sobre cómo tienen que suceder las cosas de manera exigente.
Tener razón	No considerar que cada persona tiene puntos de vistas distintos y tratar de luchar por imponer el propio criterio.
Falacia de recompensa divina	Esperar que los problemas cambien por sí solos, esperando que las cosas mejoren en el futuro, sin buscar soluciones en el presente.
Razonamiento emocional	Considerar que si uno/a se siente de un modo determinado, entonces es verdad que tiene que haber un motivo real.



## Ver Anexo 8 ► 13: Pensamientos Distorsionados.

Después de realizar el ejercicio del anexo 8.13, explicamos cómo los pensamientos y las emociones pueden influir en nuestra búsqueda de empleo.

Todas las personas realizamos continuamente interpretaciones de las realidades que vivimos, y generamos una serie de pensamientos que nos pueden movilizar o paralizar.

Ante una situación de desempleo existen una serie de interpretaciones o pensamientos que pueden facilitar, o no, la realización de una eficaz búsqueda de empleo. Ponemos una serie de ejemplos, a los que más adelante mostraremos respuestas alternativas más adecuadas:

- Las cosas están muy complicadas.
- Con esta crisis es más difícil encontrar trabajo. Antes podía elegir trabajo y ahora no me sale nada.
- Llevo meses en paro. No hay trabajo.
- Buscar trabajo es una pérdida de tiempo. Ya he hecho todo lo que podía hacer.
- Haga lo que haga es imposible.
- Me van a ofrecer un trabajo miserable.
- No voy a encontrar nada.
- Tengo muy mala suerte.

Lanzamos la siguiente pregunta al grupo: ¿Todos estos pensamientos son hechos verdaderos?

Debemos hacer ver al grupo que la realidad no debe interpretarse en términos absolutos (todo o nada), ya que existen matices. Este tipo de pensamientos nos paralizan para buscar trabajo y genera una serie de consecuencias.

A continuación exponemos el siguiente contenido:

CONSECUENCIAS DE LOS PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS	
EMOCIONALES	CONDUCTUALES
<p>A CORTO PLAZO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desmotivación</li> <li>▪ Ansiedad</li> </ul> <p>A MEDIO Y LARGO PLAZO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de fracaso personal</li> <li>▪ Tristeza</li> <li>▪ Apatía</li> <li>▪ Desesperanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voy muy nervioso/a a las entrevistas o entidades de búsqueda.</li> <li>▪ Voy desmotivado/a y desesperanzado/a a las entrevistas.</li> <li>▪ Hay días que no busco trabajo porque no tengo ganas.</li> <li>▪ Pago mi frustración con mi familia y el resto de relaciones personales.</li> <li>▪ Disminuye mi probabilidad de encontrar trabajo.</li> <li>▪ Cada vez me encuentro peor y mis ideas son más negativas.</li> </ul>

Para finalizar se trabaja qué interpretaciones alternativas son más realistas y ajustadas.

Ante interpretaciones negativas sobre la realidad, como las vistas anteriormente, se deben sustituir esos pensamientos por otros más realistas y ajustados:

## REFORMULACIÓN DE PENSAMIENTOS

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Las cosas están muy complicadas.</li><li>Con esta crisis es más difícil encontrar trabajo. Antes podía elegir trabajo y ahora no me sale nada.</li><li>Llevo meses en paro. No hay trabajo.</li><li>Buscar trabajo es una pérdida de tiempo.</li><li>Ya he hecho todo lo que podía hacer.</li><li>Haga lo que haga es imposible.</li><li>Me van a ofrecer un trabajo miserable.</li><li>No voy a encontrar nada.</li><li>Tengo muy mala suerte.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Es verdad que el mercado está actualmente más complicado pero no me lo voy a repetir constantemente, porque no me sirve de nada y me desanima.</li><li>SÍ HAY TRABAJO: hay menos y me va a resultar más costoso encontrarlo.</li><li>Buscar trabajo nunca es una pérdida de tiempo, en cambio no buscarlo sí que lo es. Si busco existe la posibilidad de encontrar, si no lo hago me garantizo no encontrar nada.</li><li>¿Estoy seguro/a de que he hecho todo lo que podía hacer? Cada día puedo hacer algo, y eso ya es más de lo que he hecho hasta el día de hoy.</li><li>Aunque haga lo mismo, si lo hago un día más, ya es MÁS. Algún/a profesional me puede asesorar para ver qué más puedo hacer, o de qué manera hacerlo.</li><li>Encontrar trabajo no puede ser imposible, la posibilidad siempre existe aunque sea más difícil. Ya lo he hecho en otras ocasiones: lo que quizás es más difícil es encontrar ese trabajo en el mismo sector, invirtiendo el mismo tiempo, buscando de la manera en que antes lo hacía...</li><li>No puedo ADIVINAR EL FUTURO: Cuando pienso que no voy a encontrar nada, estoy anticipando un futuro que no puedo adivinar. Al pensar así, solo consigo desanimarme y no ayudarme a cumplir mi objetivo.</li><li>El azar existe, pero yo puedo influir sobre mi suerte con mis actos. Si pienso que no depende de mí encontrar trabajo, no voy a hacer todo lo que esté en mi mano.</li></ul> |
|---|---|

### Paso 2 ► LA TOMA DE DECISIONES.

Tras realizar una breve presentación al grupo sobre el concepto de toma de decisiones, comenzamos por exponer ejemplos cotidianos de toma de decisiones para pasar luego a enfocarlos al proceso de inserción en el cual están inmersos.

La toma de decisiones se define como el proceso de realizar una elección autónoma y responsable entre diversas alternativas. Durante el proceso de búsqueda de empleo y durante el desempeño de un puesto de trabajo, ésta, es una capacidad fundamental para lograr resultados satisfactorios.

Por ejemplo, una de las decisiones clave es la elección del objetivo profesional a corto, medio y largo plazo. Proceso por el cual habrán pasado todas las personas del grupo antes de llegar a este taller. Por lo que es buen punto de partida para abordar cómo se debe llevar a cabo un proceso de toma de decisiones racional. Es importante que sean conscientes que la toma de decisiones es un proceso donde no cabe la impulsividad o espontaneidad. Si no que requiere, a su vez, de otros procesos como son la búsqueda de información, el análisis y la valoración de la misma.

El proceso de la “toma de decisiones” consiste en:

- 1 Identificar y analizar la/el situación/problema para tener una visión clara y objetiva.
- 2 Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.
- 3 Definir la prioridad para atender el problema.
- 4 Generar varias alternativas de solución.
- 5 Evaluar las posibles alternativas.
- 6 Elección de la mejor alternativa.
- 7 Ejecutar la decisión.
- 8 Evaluar los resultados.

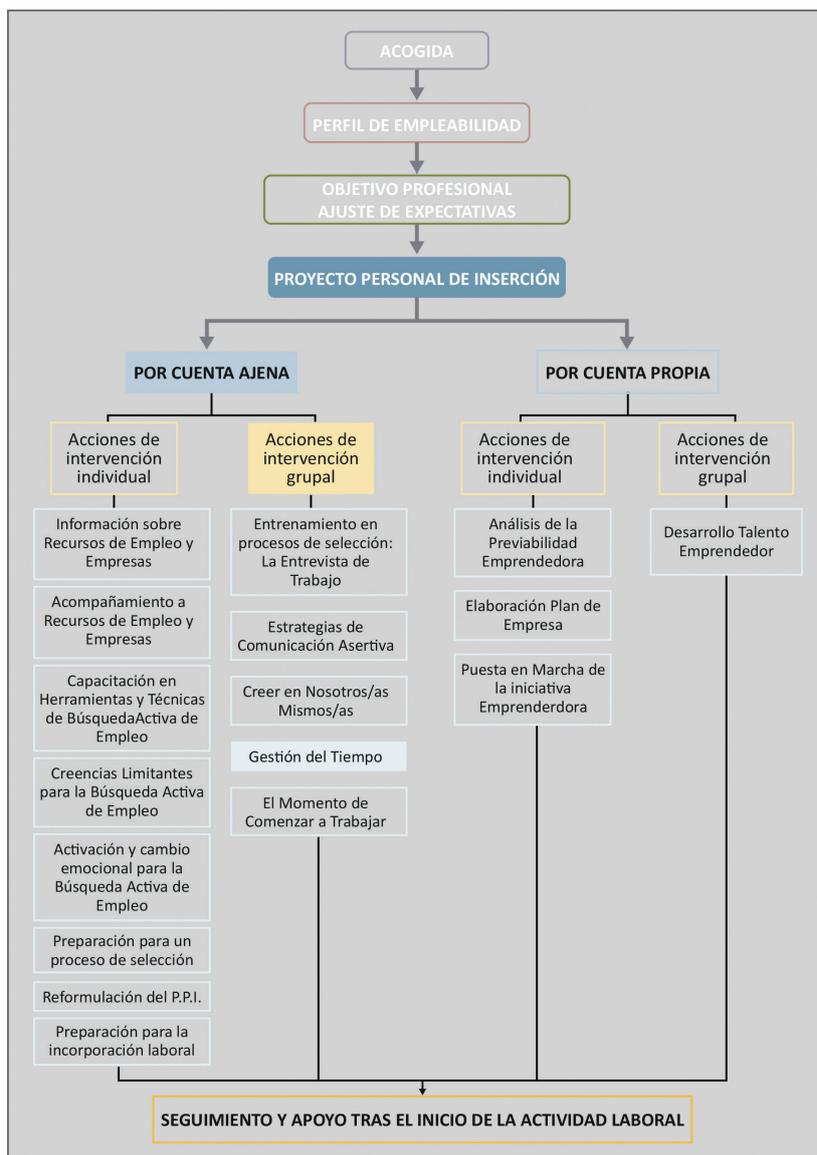
Después de la exposición teórica realizamos un ejercicio sobre cómo tomar decisiones.

Finalizamos el ejercicio recordando la necesidad de racionalizar el proceso de toma de decisiones sopesando siempre los resultados que alcanzaremos con las decisiones tomadas.

Para concluir el taller solicitaremos la valoración al grupo sobre las cuestiones aprendidas con su participación en el mismo.

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Resumen de la sesión anterior. Exposición por parte del/de la formador/a de la teoría sobre “Pensamientos Distorsionados” Leemos y comentamos en grupo la ficha “Pensamientos distorsionados”.
	Exposición teórica sobre “La Toma de Decisiones” Realizamos el ejercicio “¿Cómo tomo decisiones?”
	Para finalizar el taller se pide a las personas participantes que resuman las cuestiones que les han parecido más interesantes, y se completan con las del/de la formador/a.

## 12. Taller de gestión del tiempo.



Para una persona privada de libertad, cuando alcanza el régimen de semilibertad, aumenta el número de compromisos, obligaciones, plazos, etc., que debe controlar de la manera más eficiente. Estructurar y planificar el tiempo, le va a ayudar a evitar la incertidumbre de qué hacer en cada momento, pasar tiempos “muertos”, sentirse solo/a, o encontrarse desbordado/a en determinados momentos por demandas externas.

### 12.1. Objetivos.

- ① Aprender a gestionar el tiempo como elemento fundamental para que la persona participante pueda abarcar sus responsabilidades profesionales, alcanzar sus objetivos o tener tiempo para su vida personal, entre otras cosas.
- ② Identificar la duración y la frecuencia que requieren las tareas del ámbito personal y/o doméstico, de la búsqueda activa de empleo e incorporación a la vida laboral, en la Agenda.
- ③ Aprender a planificar la Agenda.
- ④ Identificar cuáles son los “ladrones” del tiempo, durante el proceso de búsqueda activa de empleo.

### 12.2. Perfil del/la participante.

A este taller se derivarán aquellos/as participantes que en su Perfil de Empleabilidad se hayan detectado dificultades en:

- Motivación y estilos de afrontamiento para la búsqueda de empleo: predisposición para la búsqueda de empleo.

Para asistir al taller se pedirá que acudan con la Agenda que se les entregó al inicio del Programa, en la fase de Acogida.

### 12.3. Estructura del taller.

El taller tendrá una duración de 8 horas, distribuidas en 2 sesiones trabajo, con 4 horas de duración cada una. El número de participantes, para que se pueda desarrollar, será mínimo de 6 y máximo de 14.

#### PRIMERA SESIÓN: “LA DIFERENCIA ENTRE PASAR TIEMPO Y GESTIONAR NUESTRO TIEMPO”

Comenzamos el taller presentándonos, presentando los objetivos del taller, y pidiendo a los/as participantes que realicen una breve presentación.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► ¿QUÉ HACEMOS CON NUESTRO TIEMPO?

Iniciamos el taller con una exposición teórica sobre los diferentes ámbitos en los que se estructura nuestro tiempo y el equilibrio entre ellos.



Las personas se sienten bien cuando dedican una cantidad de tiempo cercana a su ideal a cada uno de los tres ámbitos vitales: laboral, familiar y personal. Pero pueden darse desajustes entre el tiempo ideal y el real, lo que puede llevar a estados de ansiedad y de incumplimiento de compromisos.

El objetivo de este taller es aprender a gestionar el tiempo conciliando las tres esferas: familiar, laboral, y personal, y controlando el tiempo que la persona participante le dedica a cada una.

Cuando sentimos control sobre nuestro tiempo, nos sentimos más felices. Por el contrario, nos estresamos cuando hemos perdido el poder sobre nuestro propio tiempo.

Hay que tener en cuenta también que la vivencia del tiempo es subjetiva. Cada persona siente el tiempo de una forma. Y es importante conocer el tiempo objetivo que dedicamos a cada uno de los mundos, laboral, familiar, personal.

Tras exponer los contenidos teóricos, el/la formador/a realiza una serie de preguntas al grupo:

#### PREGUNTAS

- ¿Sientes que aprovechas tu tiempo al 100%?
- ¿Das prioridad a las tareas que debes realizar?  
¿En base a qué criterios?
- ¿Utilizas alguna herramienta para planificar tu tiempo?  
¿Crees que es necesario?

Al finalizar, el/la formador/a establece conclusiones sobre “¿Qué hacemos con nuestro tiempo?” haciendo ver al grupo la falta de priorización de las actividades que se realizan, los tiempos muertos o los ladrones del tiempo que existen, y la falta de estrategias o técnicas para planificarlo de manera adecuada, para concluir que una mejor planificación de nuestro tiempo nos abre un abanico de posibilidades para realizar otras actividades de ocio y tiempo libre, de conciliación de la vida familiar, etc.

#### **Paso 2 ► DIFERENCIAR ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE.**

Durante esta parte de la sesión se trabaja la diferencia entre lo urgente y lo importante. Para ello se abordan los siguientes contenidos teóricos:

Para poder planificar y organizar nuestro tiempo, primero tenemos que tener claro cuáles son nuestros objetivos y clasificar las tareas en base a lo que es urgente o importante para la consecución de esos objetivos.

Generalmente, lo urgente está asociado a la variable tiempo, mientras que lo importante se asocia a las consecuencias de lo que ocurriría si no hacemos la tarea.

Distinguir lo urgente de lo importante nos ayuda a establecer prioridades y a superar la tendencia de utilizar nuestro tiempo en “apagar fuegos”, centrándonos en aquello que es importante para conseguir nuestros objetivos o metas.

De este modo, podemos clasificar las tareas en:

<p><b>IMPORTANTE, PERO NO URGENTE</b></p> <p>Son las tareas que nos ayudan a conseguir nuestros objetivos y que debemos planificar en la Agenda una fecha para realizarla. Por ejemplo: "Llamar a antiguos compañeros de trabajo para informar de nuestra situación de búsqueda de empleo".</p>	<p><b>URGENTE E IMPORTANTE</b></p> <p>Se trata de aquello que tenemos que hacer ya. Cuando tendemos a realizar actividades que son urgentes e importantes, es porque dejamos que lo importante se convierta en urgente, es decir, dejamos nuestras tareas para el final. Por ejemplo: "Estar inscrito en la oficina de empleo como demandante", "Disponer de un C.V. adecuado".</p>
<p><b>NI URGENTE, NI IMPORTANTE</b></p> <p>Son tareas que no merecen mucha inversión de tiempo y recursos, y que podemos posponer si existen otras más prioritarias. Por ejemplo: "Disponer de una foto en el C.V.".</p>	<p><b>URGENTE, PERO NO IMPORTANTE</b></p> <p>Tenemos que valorar la posibilidad de poder delegar esa tarea, si no podemos realizarla en el corto plazo. Por ejemplo: "Compromisos sociales como acompañar a un familiar al médico".</p>

Tras exponer la teoría se realiza un ejercicio en el que tengan que discriminar entre estos conceptos. El/la formador/a analiza las clasificaciones aportados por los/as participantes y las corrige en caso necesario.

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Presentación del Taller, el grupo de participantes y del/de la formador/a. Preguntas dirigidas al grupo para compartir y sacar conclusiones sobre "¿Qué hacemos con nuestro tiempo?".
	Exposición teórica sobre la diferencia entre lo urgente y lo importante con la participación del grupo. Realización del ejercicio de discriminación entre los urgente y lo importante por parejas y debate posterior en grupo.
	Se finaliza con un resumen de las principales cuestiones tratadas en la sesión.

## SEGUNDA SESIÓN: LA PLANIFICACIÓN DE NUESTRO TIEMPO: LA AGENDA

La segunda sesión comienza con un resumen de las ideas más importantes de la sesión anterior, pidiendo al grupo que exprese las cuestiones que fueron para ellos/as más relevantes.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► NO DEJES PARA MAÑANA LO QUE PUEDES HACER HOY.

Realizamos una breve exposición teórica sobre el concepto de procrastinación.

La procrastinación se refiere al hábito de posponer tareas de forma voluntaria pese a que sabemos que esa dilación nos perjudicará. Es "Dejar para mañana lo que podemos hacer hoy".

Cuando procrastinamos sabemos que estamos actuando en contra de lo que nos conviene y nos lleva a confundir el "no poder" con el "no querer", para exagerar las dificultades con las que nos tropezamos e incrementar nuestras justificaciones para retrasar las tareas.

NO DEJES PARA MAÑANA  
LO QUE PUEDES HACER  
HOY



LA IMPORTANCIA DE LA  
AGENDA

La procrastinación nos aleja de las metas que queremos lograr como, por ejemplo, conseguir un empleo, y nos genera una sensación de fracaso, ansiedad y estrés.

Durante el proceso de búsqueda de empleo son comunes las respuestas: “porque no me da tiempo”, “porque tengo que cuidar de mi familia”, “porque tengo que realizar mis gestiones”, etc.

Para lograr la reflexión del grupo, tras la exposición teórica sobre estas cuestiones les pedimos que respondan individualmente a las siguientes preguntas, durante diez minutos para luego compartirlo con el grupo:

#### PREGUNTAS

- ¿Buscar empleo para encontrarlo ¿es importante para ti?
- ¿Qué prioridad tiene en tu vida en relación con otros ámbitos (familiar, personal)? ¿Qué puesto ocupa: 1º, 2º, 3º, 4º, 5º?
- ¿Cuánto tiempo le dedicas al día? ¿Qué porcentaje supone esto respecto al tiempo total del día?
- ¿Sueles retrasar las tareas que tienes de búsqueda activa de empleo?
- ¿Qué puedes hacer para no retrasar tus tareas? ¿A qué te comprometes?

Con este ejercicio se trata de hacer ver a las personas participantes que realmente, dada la importancia que supone para el/ella tener un empleo, el tiempo que invierte diariamente es muy pequeño en proporción con el resto de actividades diarias.

#### Paso 2 ► LA IMPORTANCIA DE LA AGENDA.

Una vez que las personas participantes han sido conscientes de la importancia de no posponer las tareas relativas al proceso de búsqueda de empleo, pasamos a la explicación teórica de cómo planificar las actividades en la Agenda.

La Agenda es una herramienta que facilita a la persona recuperar el control sobre su tiempo y la responsabilidad que tiene sobre el uso del mismo. El objetivo es adquirir el hábito de planificar y estructurar el tiempo.

Para ello indicaremos a los participantes las siguientes cuestiones:

- La necesidad de que incorporen pequeñas gratificaciones a su proceso de búsqueda de empleo cuando cumplan con las tareas que se hayan marcado en su planificación. Esto es, que se automotiven con pequeños premios como por ejemplo, dedicar un rato a salir con un amigo o amiga, ver una película, salir a jugar al parque con los/as niños/as, hacer deporte. En definitiva, cualquier actividad que les relaje o satisfaga.
- Automotivarse mediante el alcance de la propia tarea planificada. Para ello es importante que el compromiso que marque sea realista y claramente alcanzable. Por ejemplo, si tienen apuntado en su Agenda que van a dedicar dos horas al día a buscar trabajo o contactar con seis empresas, se sentirán contentos/as cuando al final del día comprueben que han cumplido con las tareas programadas. Si el objetivo que se marcan es dedicarle siete horas, seguramente sea inalcanzable y el incumplimiento continuo provocará frustración y desánimo.

- La distribución de las tareas a lo largo del día o la semana también facilita o dificulta su desempeño y la gratificación que sientan por las mismas. Esto es, es preferible realizar las tareas de búsqueda de empleo en el horario que es más adecuado para alcanzar los objetivos previstos. Por ejemplo, realizar visitas a empresas por la tarde cuando se trata de oficinas puede ser poco efectivo y esto a su vez provocar la desmotivación de, ya que no les recibirán adecuadamente. Buscar información de empresas por Internet, será una tarea que podremos realizar en cualquier franja horaria, pero si queremos llamar para preguntar tendrá que ser probablemente en horario de mañana, de lunes a viernes. Elaborar o actualizar el Currículum vitae podremos hacerlo en cualquier horario o cualquier día de la semana.

Para seleccionar el momento más adecuado añadimos una variable más que es nuestro nivel de activación biológico. Hay momentos del día en los que nos encontramos más activos/as que en otros (normalmente estos coinciden con los ritmos circadianos). Habitualmente estamos menos activos/as a partir de la una del mediodía, hasta las cuatro de la tarde (estamos más distraídos y decae nuestro rendimiento). Cada participante deberá conocer cuándo es más efectivo o efectiva realizando las tareas, dejando para el final aquellas que le resultan más fáciles o más amenas y comenzando por las que le resultan más difíciles de asumir. De esta manera nos aseguramos que finalizan las tareas con sensaciones positivas y con un menor nivel de fatiga.

- Adquirir estos hábitos ayudará a los/as participante a sustituir culpabilidad (una emoción poco adaptativa) por responsabilidad (una emoción sana).

Llevar la planificación en la Agenda les ayuda a abandonar la sensación general de “no lo estoy haciendo bien” (que es la que lleva a la culpa) y sustituirla por el sentimiento de responsabilidad que da el saber qué cosas puedes mejorar y qué otras has resuelto bien.

Para ver esto en la práctica pedimos a los y las participantes que describan en una hoja el transcurso de un día normal. Identificando el tiempo que emplean en cada actividad. Para posteriormente exponerlo al grupo. Con dos o tres exposiciones será suficiente como ejemplo. Finalizamos ajustando la proporción adecuada de tiempo a emplear para considerar que estamos buscando activamente empleo en cada uno de los casos expuestos.

Una vez visto en la teoría la importancia de planificar las tareas o actividades de una Agenda pedimos a los participantes que tengan a mano la Agenda que se les entregó al inicio del Programa (en el Taller de Acogida) para tenerla como ejemplo de herramienta de planificación y evaluar si se está haciendo un uso adecuado de ella.

Para ello repasaremos las siguientes cuestiones a nivel teórico con los/as participantes:

- Tener un lugar único y accesible para guardar la Agenda: “Cuanto más seguro mejor: es muy importante que la agenda solo la leas tú, porque la intimidad te ayudará a ser realista y no plantearte objetivos inaccesibles por el temor a que la pueden ver otras personas”
- Habitarse a consultarla con regularidad: “Un hábito no se crea de un día para otro. Te olvidarás muchas veces al principio. La idea es revisarla un mínimo de tres veces al día: por la mañana para planificar, repasar los eventos venideros; al mediodía para hacer correcciones y recordar; y al final de la jornada para planificar o repasar las actividades del día siguiente”.
- Descargar la mente: “Usa la Agenda para volcar todo aquello que te pasa por la cabeza de manera que puedas descargar tu mente”.

- Reflejar todas las actividades relevantes del día: “Tu Agenda debe contener tanto actividades destinadas a conseguir objetivos, como tiempo dedicado al disfrute o al ocio”.
- Mensajes concretos que nos indique lo que tenemos que alcanzar claramente. Lo que se apunte debe ser lo más preciso posible, por ejemplo, “reunirme con María para...”. En lugar de sólo “María”.
- Revisión de la Agenda y valoración de lo alcanzado. “Revisa la agenda diariamente y si has cumplido un ochenta por ciento de lo escrito, pasa las cosas que quedaron sin hacer a los días siguientes y prémiate. Si has cumplido menos del ochenta por ciento, analiza qué pudo interferir (llamadas telefónicas, otras interrupciones, tiempo insuficiente, crisis inesperadas). Pensar en estos términos te ayudará a ser más realista acerca de lo que se puede lograr en un día”.

Después de la exposición teórica, pedimos a los/as participantes que revisen su Agenda y valoren las cuestiones indicadas anteriormente, una a una, mediante la ficha del anexo 8.14. Para ello se les deja unos minutos y luego cada participante comentará que cuestiones ha realizado y cuáles tiene que mejorar en el uso de la Agenda.



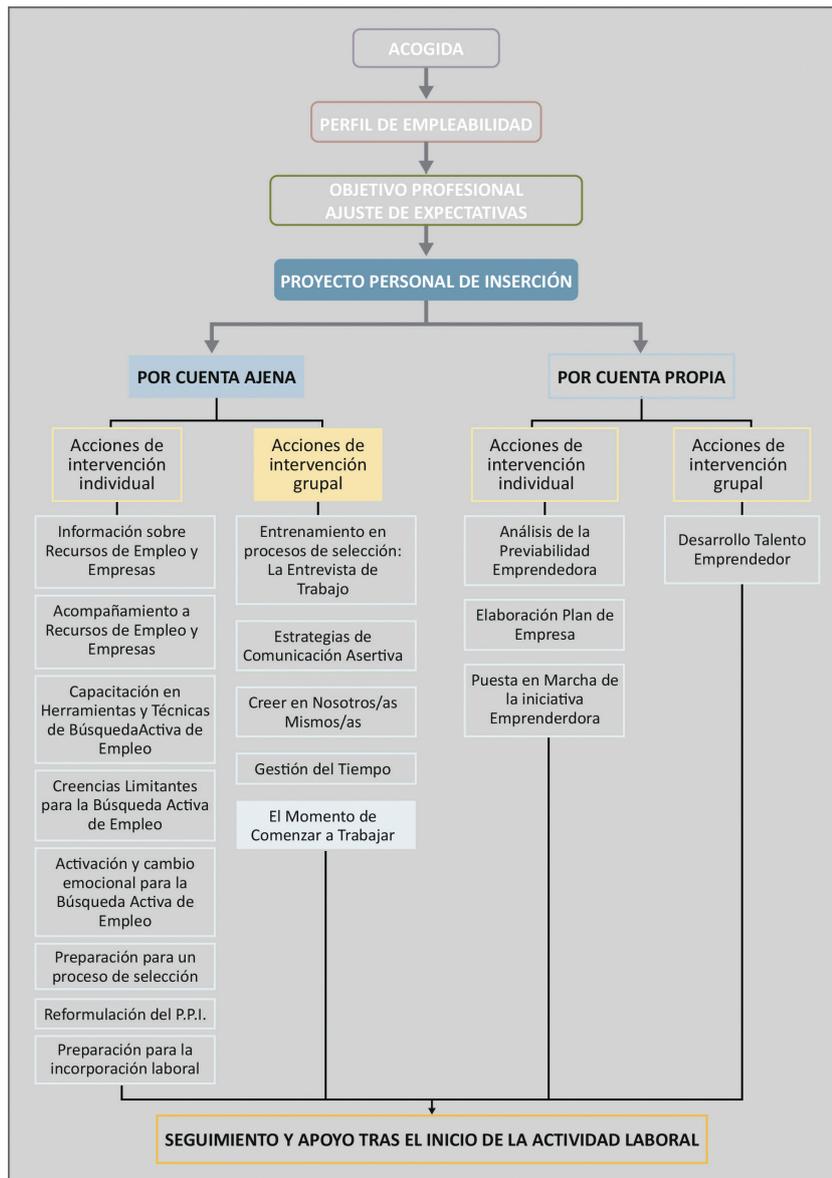
### Ver Anexo 8 ► 14: Valoración del uso de la Agenda.

Finalmente, cerramos el taller recordando los aspectos más relevantes tratados a lo largo de las dos sesiones.

#### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN

	Resumen de la sesión anterior. Exposición al grupo sobre qué es la procrastinación. Trabajo individual a través de preguntas relacionadas con el tema y puesta en común con el resto del grupo.
	Explicación sobre la importancia de la Agenda para trabajar el control del tiempo, crear el hábito de planificar, automotivarse y distribuir las tareas a lo largo del día. Actividad individual de descripción del trascurso de un día normal. Se analizan varios casos y se corrigen los aspectos necesarios para que sirva de modelo. Ejercicio de evaluación del uso de la Agenda.
	Para finalizar el taller se pide a las personas participantes que resuman las cuestiones que les han parecido más interesantes, y se completan con las del/de la formador/a.

## 13. Taller el momento de comenzar a trabajar.



El Taller sirve como entrenamiento de las habilidades y conductas necesarias para afrontar con garantías la incorporación a un puesto de trabajo y el mantenimiento en el mercado laboral. Va a ser una forma de activar, motivar y entrenar para un afrontamiento positivo de las dificultades que puedan darse a lo largo de su proceso de inserción laboral.

### 13.1. Objetivos.

- ① Prevenir situaciones que puedan obstaculizar el mantenimiento de la actividad laboral.
- ② Capacitar en habilidades y hábitos necesarios para el mantenimiento de la actividad laboral (puntualidad, asistencia y relaciones laborales).
- ③ Dar a conocer los derechos y obligaciones como trabajadores/as a través de la formación en aspectos esenciales en materia de derecho laboral (contratos de trabajo, nóminas y bajas laborales).
- ④ Preparar a las personas participantes en relación a la gestión del sueldo, para la nueva situación que supone incorporarse a un puesto de trabajo.

### 13.2. Perfil del/la participante.

A este taller se derivarán a aquellas personas que presenten carencias en las siguientes áreas del Perfil de Empleabilidad:

- Herramientas y destrezas para la búsqueda activa de empleo: Información Laboral.
- Habilidades y hábitos para el empleo: Imagen personal adecuada, Comunicación, Gestión del Tiempo, Responsabilidad e Iniciativa.

### 13.3. Estructura del Taller.

El taller tendrá una duración de 9 horas, distribuidas en 3 sesiones trabajo, con 3 horas de duración cada. El número de personas participantes para que se pueda desarrollar será mínimo de 6 y máximo de 14.

#### PRIMERA SESIÓN: MIS OBLIGACIONES COMO TRABAJADOR/A, COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS EN EL TRABAJO

Durante la primera sesión se trabajan los hábitos y habilidades básicas para desenvolverse en el ámbito laboral: imagen personal adecuada, cumplimiento de jornada, y desempeño de las tareas.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► IMAGEN PERSONAL ADECUADA.

La sesión comienza con una exposición teórica de los aspectos relativos a la imagen personal en el trabajo. Como introducción planteamos al grupo unas preguntas:



#### PREGUNTAS

- ¿Qué pensáis que es una imagen adecuada en el trabajo?
- La imagen ¿deja o no de ser adecuada en función del trabajo?
- ¿Hay aspectos de la imagen que se consideran adecuados para todos los empleos?

Tras realizar esta primera reflexión se incorpora un resumen de los tres aspectos que se deben cuidar durante el desempeño del puesto:

① La higiene corporal. La limpieza del cuerpo es una necesidad diaria que elimina el sudor y las células muertas, elimina gérmenes que proliferan sobre la piel y favorece la transpiración, a la vez que elimina el olor. Además, la higiene tiene relación directa con la aceptación social (Insúa, P.; Grijalvo, J. y Maraño, I. en *Programa de educación para la salud*). Estos autores trabajan los aspectos que a continuación se enumeran:

- La ducha diaria.

Es necesaria para limpiar la piel de microbios, polvo, y prevenir los malos olores. Conviene realizar la ducha con abundante agua y jabón y a la hora de secarse, debe hacerse con una toalla seca y limpia.

- Higiene del cabello.

La frecuencia del lavado del cabello va a depender de la producción de grasa por parte de la persona. Aunque puede ser tan normal lavarse el cabello cada 6-7 días como a diario. Es recomendable que se lave dos o tres veces por semana.

- Higiene de manos.

Las manos sucias son el principal vehículo para la transmisión de enfermedades. Por ello, se debe considerar la necesidad de lavarse las manos en diferentes situaciones como:

- Después de tocar objetos sucios o manipulados, como: dinero, animales, las barandillas del metro, etc.
- Antes y después de ir al aseo.
- Después de toser o estornudar.
- Después de tener contacto con la basura o la tierra.
- Antes y después de haber tenido contacto con personas enfermas.
- Antes y después de comer.
- Antes y después de realizar cualquier tipo de cura o manipulación en el cuerpo.

- Limpieza bucodental.

El cepillado es el método preventivo más poderoso para evitar las enfermedades más frecuentes causadas por la placa como son la caries y la piorrea. Como mínimo, tenemos que cepillarnos los dientes dos veces al día. Una por la mañana y otra por la noche antes de irse a dormir, pero podemos lavarnos los dientes todas las veces que queramos al día porque no produce ningún daño o erosión en el esmalte.

② La vestimenta. Cuando hablamos de vestimenta adecuada nos referimos a la ropa que debemos escoger según el puesto de trabajo, y al cuidado y lavado de la misma. Para ir a trabajar no debemos elegir ropa llamativa. Más bien, ropa discreta y cómoda. Es indispensable cambiarse de ropa después de la ducha y, la ropa interior se deberá cambiar diariamente.

③ El arreglo personal. Para tener un arreglo personal apropiado debemos:

- Utilizar adecuadamente el maquillaje, sin recargar.
- Si se usa barba o bigote, debe estar bien recortado y peinado.
- Cubrir los tatuajes.
- No sobrecargarse con joyas y adornos.
- Llevar un corte de pelo adecuado.
- No usar uñas muy largas ni muy decoradas.

## Paso 2 ► CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y JORNADA LABORAL.

En siguiente paso es ver la importancia de la puntualidad y del cumplimiento del horario laboral. Primero plantearemos preguntas al grupo como una forma de introducir el tema:

### PREGUNTAS

- ¿Qué tenemos que hacer cuando no vamos a asistir a nuestro puesto de trabajo?
- ¿Qué importancia creéis que tiene la puntualidad para las empresas?
- ¿Cómo definiríais a una persona puntual?

A continuación, realizamos una exposición teórica con los siguientes contenidos:

① Las faltas de asistencia al trabajo. Se entiende que se produce una falta de asistencia cuando el/la trabajador/a no se presenta en su puesto de trabajo, con o sin justificación. Siempre debe ser justificada mediante documento oficial escrito y comunicada con la mayor anticipación posible a la persona correspondiente. Podemos pensar que si nos ausentamos con frecuencia del puesto de trabajo de manera justificada estamos cumpliendo con nuestro deber. Sin embargo, el art. 52 d) del Estatuto de los Trabajadores, nos dice que el contrato puede ser extinguido por causas objetivas.



Debemos evitar las faltas de asistencia tratando de posponer la actividad o gestión que nos haya surgido fuera de la jornada laboral. Ser conscientes que cuando no acudimos a nuestro puesto, estamos sobrecargando de trabajo a los compañeros y compañeras, y esto puede llegar a generar conflictos interpersonales en el trabajo.

② La puntualidad y el cumplimiento de horarios es uno de los aspectos que más valoran, y que tienen en cuenta, las personas contratantes. Es el hábito de acudir al trabajo a la hora indicada y marcharse a la finalización de la jornada laboral. Además, ser puntual también implica terminar una tarea dentro del tiempo indicado.

### Paso 3 ► DESEMPEÑO DE LAS TAREAS.

Durante esta última parte de la sesión veremos como el óptimo desempeño en el puesto depende no sólo de los conocimientos técnicos para realizar el mismo, sino que en gran medida depende de nuestra disposición a querer realizar las cosas con una calidad satisfactoria o a cumplir con nuestros compromisos. Al igual que en los pasos anteriores, realizaremos una pregunta al grupo para abrir debate:

#### PREGUNTAS

- ¿Qué pensáis que valoran más las empresas de sus trabajadores/as?

A continuación, realizaremos una exposición teórica sobre el desempeño de tareas.

Si hablamos con cualquier empresario/a o responsable de seleccionar al personal, nos daremos cuenta que todos coinciden en una cosa, quieren a alguien “responsable”, “comprometido” o “implicado” con su trabajo.

Consideramos que una persona es responsable en el trabajo cuando cumple con los compromisos que se establecen en el contrato de trabajo, es capaz de responder y saber actuar ante diferentes situaciones y asume las consecuencias de sus decisiones y actos.

El compromiso con la empresa se define como el vínculo por el cual el/la trabajador/a desea mantenerse en la organización, porque se identifica con sus valores y filosofía. Puede ser de tres tipos:

- Afectivo: la persona tiene un vínculo emocional con la organización y continúa trabajando porque se siente motivada y así lo desea.

- De continuidad: necesita el empleo y toma conciencia de las dificultades que conlleva la pérdida de un trabajo.
- Normativo: cuando la persona se siente obligada a mantenerse en la organización.

Tener iniciativa es una manera de demostrar interés adoptando una actitud proactiva, que despierta el deseo de hacer las cosas de manera correcta y asumiendo con madurez las consecuencias de la decisión. Es no conformarse y no esperar a que otras personas nos asignen la tarea.

Además, un buen desempeño coincide con personas que muestran entusiasmo con las tareas que realizan. En algunos contextos se habla de realizar el trabajo con “ilusión” o “pasión”. El entusiasmo se exterioriza cuando se realizan las tareas con esfuerzo y en un estado de ánimo alegre. Normalmente, éste es muy elevado al inicio de la relación laboral pero en algunos casos se va deteriorando por dificultades de comunicación, de reconocimiento de labor realizada, malas relaciones con los/as compañeros/as, etc. De ahí la importancia de relacionarse lo mejor posible con todas las personas que se vinculan de alguna manera a nuestro puesto (clientes, proveedores, compañeros/as y jefes/as).

Una vez finalizada la exposición teórica, reforzaremos lo expuesto visualizando el vídeo “Es cuestión de actitud”. Durante la visualización los/as participantes del grupo irán anotando aquellas actitudes que identifican en el vídeo para compartirlas posteriormente y debatir sobre ellas. Se puede elegir algún otro vídeo de objetivo similar del cual se disponga.

<http://www.youtube.com/watch?v=5UbFGTreCis>

#### Paso 4 ► CIERRE DE LA SESIÓN.

Para concluir esta sesión, cada participante cumplimentará la ficha de Comportamientos más importantes del anexo que servirá de resumen de la sesión. Los/as participantes compartirán con el resto del grupo sus respuestas.

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Presentación del Taller, el tutor o tutora de empleo y los/as participantes.
	Preguntas previas dirigidas al grupo para introducir la exposición teórica. Explicación teórica de los aspectos esenciales para proyectar una imagen adecuada.
	Preguntas previas dirigidas al grupo para introducir la exposición teórica. Explicación teórica sobre la importancia de respetar los tiempos de trabajo.
	Pregunta previa dirigida al grupo para introducir la exposición teórica. Explicación teórica sobre el desempeño de las tareas en el trabajo. Visualización del vídeo <i>Es cuestión de actitud</i> , y registro de las actitudes para debatir en grupo.
	Las personas que participan en el grupo realizarán una reflexión sobre los comportamientos más importantes, a través de una ficha de trabajo (“¿Qué comportamientos valoro como más importantes en el trabajo?”), que cada uno/a cumplimentará y que posteriormente compartirá con el resto del grupo.
	Visualización del vídeo “Lección de motivación”. Se finaliza con un resumen de las principales cuestiones tratadas en la sesión.

## SEGUNDA SESIÓN: CUÁLES SON MIS DERECHOS COMO TRABAJADOR/A

La segunda sesión comienza con un resumen de las ideas más importantes de la sesión anterior, pidiendo al grupo que exprese las cuestiones que fueron para ellos/as más relevantes.

En esta segunda sesión abordaremos elementos totalmente distintos:

- Reconocer los factores y características que configuran la relación laboral.
- Relacionar los derechos y deberes de el/la trabajador/a y del empresario/a.
- Describir los elementos esenciales del contrato de trabajo.
- Definir los conceptos retributivos que componen una nómina.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► EL CONTRATO DE TRABAJO.

Dentro de este tema, primero realizaremos una breve exposición teórica donde se recomienda trabajar los siguientes contenidos:



#### ① El proceso de formalización del contrato:

- El contrato de trabajo puede formalizarse por escrito o de palabra, según la normativa específica.
- Los empresarios y empresarias están obligados a comunicar el contrato al Servicio Público de Empleo en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación.
- El empleado o empleada tiene derecho a recibir una copia del contrato que firma.
- Antes de firmar un contrato, hay que revisar con detalle su contenido y preguntar si tenemos dudas.



#### Ver Anexo 8 ► 17: El Contrato de Trabajo

#### ② La tipología de contrato más habitual:

- Contratos indefinidos:
  - Ordinario
  - Fijo-discontinuo
- Contratos de duración determinada:
  - Por obra o servicio
  - Por circunstancias de la producción
  - De interinidad
  - Formativos

#### ③ El contenido del contrato laboral:

Para poder exponer este punto, podemos elegir entre proyectar un modelo de contrato y/o entregarlo en papel a cada una de las personas participantes, he iremos explicando el contenido de cada apartado.

- Datos de la Empresa y el Trabajador/a

DATOS DE LA EMPRESA			
CIF/NIF/NE			
D.DÑA.	NIF/NE	EN CONCEPTO (1)	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		DOMICILIO SOCIAL	
PAIS	MUNICIPIO	C. POSTAL	
DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN			
RÉGIMEN	COD. PRIV.	NÚMERO	DIG. CONTR.
ACTIVIDAD ECONÓMICA			
DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO			
PAIS	MUNICIPIO		
DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A			
D.DÑA.	NIF/NE (2)	FECHA DE NACIMIENTO	
Nº AFILIACIÓN S.S.	NIVEL FORMATIVO	NACIONALIDAD	
MUNICIPIO DEL DOMICILIO	PAIS DOMICILIO		

con la asistencia legal, en su caso, de D.ª/Dña. \_\_\_\_\_

- Profesión y Categoría Profesional

Es donde se describen las funciones que el trabajador o trabajadora va a desempeñar, incluyendo su categoría profesional.

CLÁUSULAS
PRIMERA: Esta trabajadora prestará sus servicios como (3) _____, incluido en el grupo profesional de _____, para la realización de las funciones (4) _____, de acuerdo con el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa.

- La Jornada Laboral

El Estatuto de los Trabajadores establece que la jornada legal máxima no podrá ser superior a las 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual. El límite diario no podrá ser superior a 9 horas de trabajo efectivo. Por convenio colectivo se puede modificar este límite diario, siempre que se respete el tiempo de descanso entre jornadas. La jornada laboral puede ser completa o a tiempo parcial.

SEGUNDA: La jornada de trabajo será (5)
<input type="checkbox"/> A tiempo completo: la jornada de trabajo será de _____ horas semanales, prestadas de _____ a _____ con los descansos establecidos legal o convencionalmente.
<input type="checkbox"/> A tiempo parcial: la jornada de trabajo ordinaria será de _____ horas <input type="checkbox"/> al día, <input type="checkbox"/> a la semana, <input type="checkbox"/> al mes, <input type="checkbox"/> al año, siendo esta jornada inferior a (6) _____ La distribución del tiempo de trabajo será de: _____

- La duración del contrato y el periodo de prueba

La duración de un contrato de trabajo puede ser indefinida (fijo), o bien tener una duración determinada (temporal) que vendrá establecida en el mismo.

El establecimiento del periodo de prueba es optativo y se acuerda entre trabajador/a y empresario/a. La duración máxima la establecen los Convenios Colectivos, y, en su defecto, la duración no podrá exceder de seis meses para los/as técnicos titulados, o de dos meses para el resto de los trabajadores y trabajadoras.

TERCERA: La duración del presente contrato se extenderá desde _____ hasta _____. Se establece un periodo de prueba de (7) _____. Cuando el convenio colectivo permita una duración mayor a la establecida legalmente, señálelo con una X: <input type="checkbox"/>
---

- La Retribución salarial

El trabajador o trabajadora recibirá una remuneración económica por su trabajo. El contrato debe reflejar el bruto anual, mensual o diario y la distribución de las pagas extraordinarias. Muchas veces aparece reflejado “según convenio” por lo que deberemos saber cuál es el salario mínimo en el Convenio Colectivo correspondiente.

CUARTA: El/la trabajador/a percibirá una retribución total de ..... euros brutos(8)..... que se distribuyen en los siguientes conceptos salariales (9).....

- Las vacaciones

El período de vacaciones anuales retribuidas no se podrá compensar económicamente y será pactado en convenio colectivo o contrato individual. En ningún caso la duración será inferior a treinta días naturales o 22 laborables.

QUINTA: La duración de las vacaciones anuales será de (10).....

- Clausulas adicionales

En el contrato pueden aparecer clausulas adicionales acordadas por ambas partes y siempre bajo el Convenio Colectivo y/o el Estatuto de los Trabajadores.

- Firma del contrato

Cuando firmamos el contrato de trabajo estamos dando validez y nuestro consentimiento a lo que pone.

Y para que conste, se extiende este contrato por triplicado ejemplar en el lugar y fecha a continuación indicados, firmando las partes interesadas:  
En ..... a ..... de ..... de 20.....

El/la trabajador/a

El/la representante  
de la Empresa

El/la representante legal  
del/de la menor, si procede

Una vez expuesto el tema, se presentan ejemplos de contratos cumplimentados para que los/as participantes identifiquen los campos que hemos visto anteriormente y consulten las dudas que puedan surgirles.

## Paso 2 ► LA NÓMINA.

Para explicar la nómina comenzamos con una pregunta que nos ayude a introducir el tema.

### PREGUNTAS

- ¿Sabemos cuál es la diferencia entre salario bruto y salario neto?

Una vez aclarada la diferencia entre salario bruto y salario neto, realizamos una exposición teórica sobre los contenidos que tiene una nómina.

La nómina es el documento que la empresa entrega mensualmente a todos/as los/as trabajadores/as, en el que aparece el salario que se percibe, junto con las deducciones y retenciones.



## Ver Anexo 8 ► 18: La Nómina.

El contenido mínimo que debe incluir una nómina es:

- ① Datos Identificativos de la Empresa y el/la Trabajador/a.

En el encabezamiento de la nómina aparece:

- Datos identificativos de la empresa, dirección del centro de trabajo, Código de Identificación Social (CIF) y Código de Cuenta Cotización a la Seguridad Social.
- Datos básicos del trabajador o trabajadora, categoría o grupo profesional, Número de Afiliación a la Seguridad Social, antigüedad en la empresa y el periodo de liquidación correspondiente.

RECIBO INDIVIDUAL JUSTIFICATIVO DEL PAGO DE SALARIOS	
<b>Empresa:</b> <b>Domicilio:</b> <b>CIF:</b> <b>Código Cta. Cotización a la S.S.:</b>	<b>Trabajador:</b> <b>Nº Afiliación a la SS:</b> <b>Nif:</b> <b>Sec.:</b> <b>Categoría o Grupo Profesional:</b> <b>Grupo Cotización:</b> <b>Fecha Antigüedad:</b>

② Conceptos: Devengos, Deducciones y Bases de Cotización.

- Periodo de liquidación.
- Detalle de las percepciones salariales y extrasalariales que componen la retribución.
- Detalle de las deducciones que se le practican al salario bruto.
- Líquido a percibir.
- Lugar de emisión y firma y sello por la empresa y trabajador/a.

POR CUENTA PROPIA		
<b>Periodo de Liquidación</b> .....	<b>Total Días</b> .....	
<b>I. DEVENGOS</b>		<b>TOTALES</b>
<b>1. PERCEPCIONES SALARIALES</b>		
Salario Base .....	_____	
Complementos Salariales .....	_____	
.....	_____	
.....	_____	
Horas extraordinarias .....	_____	
Gratificaciones extraordinarias .....	_____	
Salario en especie .....	_____	
<b>2. PERCEPCIONES NO SALARIALES</b>		
Indemnizaciones o Sueldos .....	_____	
Prestaciones e Indemnizaciones de la Seguridad Social .....	_____	
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos .....	_____	
Otras percepciones no salariales .....	_____	
<b>A. TOTAL DEVENGADO</b>		_____
<b>II. DEDUCCIONES</b>		<b>TOTALES</b>
<b>1. Aportaciones del Trabajador a las Cotizaciones a la SS y Concepto de Recaudación Conjunta</b>		
Contingencias Comunes .....	___ % _____	
Desempleo .....	___ % _____	
Formación Profesional .....	___ % _____	
Horas Extraordinarias .....	___ % _____	
- Fuerza Mayor o Estructurales .....	___ % _____	
- No Estructurales .....	___ % _____	
TOTAL APORTACIONES .....	_____	
<b>2. Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas</b> .....	___ % _____	
<b>3. Anticipos</b> .....	_____	
<b>4. Valor de los Productos Recibidos en Especie</b> .....	_____	
<b>5. Otras Deducciones</b> .....	_____	
<b>B. TOTAL A DEDUCIR</b>		_____
<b>LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B)</b>		_____
<b>Firma y sello de la Empresa</b>		<b>RECIBÍ</b>

③ Bases de Cotización.

Aquí se observarán las bases de cotización aplicables para el cálculo de prestación y pensiones futuras.

DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF	
<b>1. Base de Cotización por Contingencias Comunes</b>	
Remuneración mensual .....	_____
Prorratas pagas extraordinarias .....	_____
<b>TOTAL</b> .....	_____
<b>2. Base de Cotización por Contingencias Profesionales (AT y FP) y conceptos de recaudación conjunta (Desempleo, Formación Prof., FOGASA)</b> .....	
<b>3. Base de Cotización Adicional por Horas Extraordinarias</b> .....	
<b>4. Base sujeta a retención del IRPF</b> .....	

Tras la explicación, se entregan dos casos prácticos para que cada persona identifique los conceptos explicados y exprese las dudas que le suscitan.

**Paso 3 ► CIERRE DE LA SESIÓN.**

Realizamos un repaso de los contenidos de esta sesión a través de preguntas dirigidas al grupo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué información sobre mis condiciones laborales puedo obtener del contrato de trabajo?</li> <li>¿Cuáles son los contenidos que tienen una nómina?</li> </ul>

ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA AJENA

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Breve resumen por parte de el/la tutor/a de empleo o de los/as participantes del grupo sobre lo realizado en la sesión anterior.
	Presentación de los contenidos de la sesión.
	Explicación teórica sobre las partes de las que se compone un contrato de trabajo. Dinámica para trabajar en grupo el contenido e información del contrato.
	Explicación teórica sobre los contenidos de la nómina. Casos prácticos sobre contenidos de la nómina.
	Cierre de la sesión con un resumen de los aspectos trabajados.

**TERCERA SESIÓN: GESTIÓN DEL SUELDO**

Esta sesión pretende capacitar a las personas participantes en la elaboración de presupuestos para planificar sus gastos e ingresos y un Plan de Ahorro, con el fin de aprender a priorizar necesidades y planificar su cobertura, además de controlar y satisfacer las necesidades básicas y/o superfluas.

**PASOS A SEGUIR:**

**Paso 1 ► GESTIÓN DEL SUELDO.**

Dentro de este tema, primero realizaremos una breve exposición teórica donde se recomienda trabajar los siguientes contenidos:

Comenzamos realizando una breve introducción teórica sobre la gestión del sueldo.



El sueldo o salario es la totalidad de las percepciones de carácter económico que percibe un trabajador/a por la prestación de sus servicios.

La correcta gestión o administración del sueldo que se percibe se convierte en un hecho primordial una vez reintegrado en el mundo laboral.

Cuando se está inactivo/a durante largos periodos de tiempo, el/ la trabajador/a tiende a comparar los salarios antiguos con los actuales. Esto hace que muchas personas tengan problemas para adaptarse a esta nueva situación del mercado laboral, llegando incluso a dejar el empleo que con tanto esfuerzo han conseguido.

Cuando hablamos de gestión del sueldo, nos estamos refiriendo a la administración de la economía doméstica, donde se debe llevar a cabo un presupuesto que nos permita prever los gastos imprescindibles con los ingresos previstos.

Se trata de dar prioridad a las necesidades básicas (manutención personal y de nuestra casa), y después pensar con calma en gastos no imprescindibles como vacaciones, coche, ocio, etc., dejándolos eventualmente para más adelante, pero siempre con una adecuada planificación de los ingresos y gastos de la persona y de la familia a cargo.

Para que las personas participantes aprendan a gestionar su sueldo, se realiza el ejercicio del anexo 8.19.



## Ver Anexo 8 ► 19: Gestión del Sueldo

Una vez finalizado el ejercicio, extraemos las siguientes conclusiones en grupo:

- Es importante manejar herramientas para controlar nuestro presupuesto.
- No gastar más de lo que ingresamos.
- Dar prioridad a las necesidades básicas y recortar en los gastos no necesarios.

### Paso 2 ► EL AHORRO.

Enlazando con el paso anterior, explicamos qué es el ahorro y vemos algunos consejos para ahorrar.

En la planificación del sueldo siempre se debe obtener un ahorro que sirva para hacer frente a imprevistos, a necesidades nuevas o algún placer o capricho. Podemos tener dos planteamientos: ahorrar todo lo que sea posible o ahorrar en base a un objetivo a largo plazo que nos marca la cantidad que debemos reservar periódicamente.

Antes de exponer los consejos para ahorrar que se desarrollan, podemos solicitar a las personas que participan en el grupo que cuenten qué hacen para ahorrar y si utilizan alguna herramienta.

Tras la puesta en común, pasamos a exponer algunos consejos para ahorrar:

- Establecer una cantidad fija al mes para ahorrar.
- Reducir gastos reflexionando sobre los recortes que se pueden hacer, por ejemplo, diferenciando lo necesario de los caprichos.
- Establecer objetivos a largo plazo pensando en la cantidad que tendrás ahorrada, por ejemplo, en un año.

A continuación, solicitamos a las personas participantes que presten atención al resultado del saldo que han obtenido en el ejercicio anterior (anexo 8.19) y se les plantean las siguientes preguntas:

- ¿Puedes establecer una cantidad fija al mes para ahorrar?
  - A) En caso afirmativo:
    - ¿Qué cantidad puedes ahorrar?
    - ¿Qué cantidad de dinero tendrás ahorrado en un año?
  - B) En caso negativo:
    - ¿Puedes reajustar tu presupuesto realizando algún recorte?

### Paso 3 ► CIERRE DE LA SESIÓN.

Realizamos un repaso de los contenidos de esta sesión a través de preguntas dirigidas al grupo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Por qué crees que es importante elaborar un presupuesto?</li> <li>▪ ¿Crees que es posible ahorrar?</li> </ul>

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Breve resumen por parte de el/la tutor/a de empleo o de los/as participantes del grupo sobre lo realizado en la sesión anterior.
	Presentación de los contenidos de la sesión.
	Breve exposición teórica sobre la importancia de gestionar el sueldo. Ejercicio de gestión del sueldo. Extraer las conclusiones en grupo.
	Breve exposición teórica sobre el concepto de ahorro con la participación del grupo. Ejercicio para ahorrar, utilizando la herramienta para gestionar el sueldo del paso anterior.
	Finalmente, preguntamos al grupo cuáles han sido las cuestiones o aspectos más relevantes para ellos/as tratadas en el Taller.

### CONCLUSIÓN

A lo largo de la unidad hemos ido detallando las diferentes acciones que pueden configurar el Proyecto Personal de Inserción de los/as participantes para su inserción sociolaboral por cuenta ajena.

Entre estas acciones, grupales e individuales, se capacita a la persona participante en técnicas de búsqueda activa de empleo y en competencias sociales y prelaborales que facilitan su mejora continua en el futuro. Este último aspecto, las competencias, se trabajan a lo largo de todo el P.P.I. y son el eje principal de funcionamiento del Programa.

Esto nos lleva ineludiblemente a destacar el papel del/la tutor/a de empleo y la necesidad de su formación continua, no sólo en materias específicas de empleo, sino también en técnicas y competencias para el desarrollo de habilidades sociales en las personas participantes.

# 9.

## ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA PROPIA



### LAS ACCIONES INDIVIDUALES

1. Análisis de la previabilidad emprendedora
2. Elaboración del Plan de Empresa.
3. Puesta en marcha de la Iniciativa Emprendedora.

### LA ACCIÓN GRUPAL

4. Taller Desarrollo del talento emprendedor.

# 9

## ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA PROPIA

Una vez consensuado con la persona participante en su P.P.I., como objetivo a corto, medio o largo plazo, la inserción laboral por cuenta propia, abordaremos las Áreas de Proceso de Emprendimiento y Competencias para el Emprendimiento.

El Proceso de Emprendimiento conjuga una serie de acciones individuales que permiten lograr una secuencia lógica trabajo:

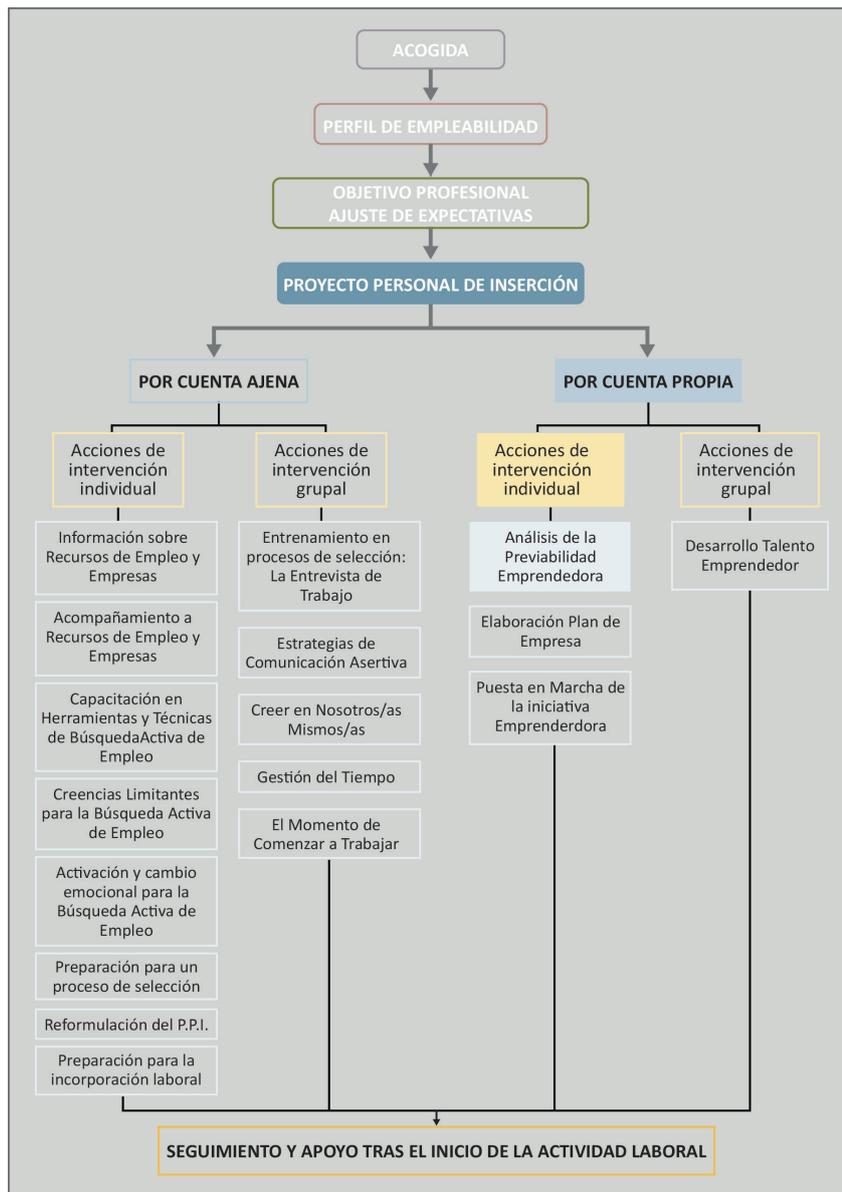
- ① Análisis de la Previabilidad Emprendedora.
- ② Elaboración del Plan de Empresa.
- ③ Puesta en Marcha del Plan de Empresa.

Este proceso otorga una especial relevancia a la persona emprendedora. El éxito o fracaso del proyecto emprendedor va a recaer en la persona promotora del mismo. Por este motivo, se hace necesario llevar a cabo una acción grupal englobada en el Área de Competencias para el Emprendimiento, que permita a la persona emprendedora adquirir, detectar y poner en marcha las capacidades y competencias que le permitan liderar el proyecto que va emprender, hablamos del Taller Desarrollo del talento emprendedor.

### LAS ACCIONES INDIVIDUALES

La falta de formación y competencias implicadas en el proceso emprendedor lleva a un mal planteamiento de la iniciativa empresarial de base y a una mala gestión de los recursos cuando ya está en marcha. Por ese motivo, se plantea la siguiente secuencia de acciones individuales: Análisis de la Previabilidad Emprendedora, Elaboración del Plan de Empresa y la Puesta en Marcha del Plan de Empresa.

# 1. Análisis de la previabilidad emprendedora.



Antes de profundizar en el desarrollo de un proyecto emprendedor es fundamental examinar la previabilidad del mismo para poder validar si la persona se encuentra en la situación óptima para llevar a cabo dicho proyecto, si la idea se puede desarrollar en términos de producción de un producto o servicio, si existe una clientela potencial interesada en el producto o servicio, y si existen medios económicos suficientes para la inversión que pueda conllevar el proyecto.

## 1.1. Objetivos.

El objetivo general de esta primera acción será valorar la previabilidad del proyecto emprendedor sentando las bases del trabajo en el Proceso de Emprendimiento.

En cuanto a los objetivos específicos se destacan:

- ① Profundizar en la adecuación de las capacidades y competencias del emprendedor/a para poner en marcha el proyecto, así como sus déficits.

- ② Determinar que la idea de negocio, en términos de producto o servicio, bien se pueda llevar a cabo, o bien, requiera de una fase de prototipado o demostración de funcionamiento.
- ③ Comprobar la existencia de una clientela potencial que pueda estar interesada en el producto o servicio
- ④ Realizar un presupuesto previo que nos permita conocer la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto y la financiación con la que contamos.
- ⑤ Realizar un Informe de Diagnóstico de Previabilidad Emprendedora.

## 1.2. Perfil del/la participante.

Realizado el Perfil de Empleabilidad, ajustado el Objetivo Profesional y diseñado el P.P.I., en esta acción participarán aquellas personas en las que hayamos detectado interés por desarrollar una iniciativa emprendedora y/o posea competencias para el emprendimiento.

Se derivan pues, personas que hayan manifestado un interés claro por la inserción laboral por cuenta propia, y también aquellas, en las que examinando sus características personales y motivacionales, experiencias profesionales anteriores, formación y situación de desempleo y se haya detectado un perfil emprendedor.

## 1.3. Proceso.

Esta acción se compone de cinco pasos a través de los cuales se realiza un primer análisis de la previabilidad del proyecto emprendedor teniendo como eje principal la evaluación de la persona emprendedora.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► AJUSTE DE LA PERSONA AL ÁREA DE EMPRENDIMIENTO.

Se trata de analizar aspectos de la persona que condicionan la puesta en marcha de un proyecto emprendedor. Hablamos de variables relativas a:

#### ① Motivación personal y características sociofamiliares.

Las variables concretas para su análisis son:

- Interés, actitud y experiencia previa.
- Verbalizaciones negativas respecto al autoempleo.
- Estado de ocupación actual.
- Coyuntura familiar.
- Necesidades económicas.

#### ② Características profesionales.

Supone comprobar el grado de conocimientos técnicos del negocio y de la gestión empresarial de las que dispone la persona, para analizarlas e intentar superar las carencias que encontremos:



- Formación.
- Experiencia por cuenta ajena.
- Experiencia por cuenta propia.
- Experiencia familiar.

### ③ Características psicológicas.

Denotan la aptitud para la creación de empresas. En este sentido se analizan las siguientes:

- Aversión al riesgo.
- Confianza en sí mismo/a.
- Ambición personal.
- Capacidad de dirección.
- Creatividad.

Para recoger estas variables realizaremos una entrevista que nos permita examinar la implicación y madurez de la persona en y sobre su propio proyecto. Durante la entrevista facilitaremos que la persona exprese sus dudas, inquietudes, la información de la cual dispone o los indicios de falta de ésta.

A continuación mostramos una batería de preguntas que responde a las variables anteriormente expuestas. El orden de las preguntas variará en función del desarrollo de la conversación procurando no llevar un orden rígido que entorpezca la fluidez de la misma.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuándo te planteaste la idea de emprender?</li> <li>▪ ¿Siempre has tenido la misma idea, o ha variado con el tiempo?</li> <li>▪ ¿Se los has contado a familiares y entorno cercano? ¿qué te han dicho? ¿han mostrado su apoyo? ¿se han mostrado contrarios?</li> <li>▪ En tu familia, ¿es compatible que dediques tiempo a llevar a cabo el proyecto? ¿Hay alguna necesidad sociofamiliar que sea incompatible con emprender el proyecto ahora?</li> <li>▪ ¿Te has planteado si tu situación penitenciaria es compatible con el desarrollo del proyecto? ¿Puede existir algún inconveniente?</li> <li>▪ Dada tu situación administrativa irregular en España, ¿qué alternativas te has planteado para llevar a cabo el proyecto?</li> <li>▪ ¿Te has planteado los inconvenientes del autoempleo?</li> <li>▪ ¿Qué es lo más importante a la hora de emprender?, ¿la persona? ¿la idea?, ¿el dinero?</li> <li>▪ ¿Sabes qué conocimientos son necesarios para poder realizar este trabajo?</li> <li>▪ ¿Qué necesitas aprender?</li> <li>▪ ¿Qué implica en horarios y/o desplazamientos realizar este tipo de trabajo?</li> <li>▪ ¿Tienes experiencia coordinando equipos?</li> <li>▪ ¿Qué pasa si no sale adelante el proyecto? ¿Cómo te sentirías?</li> <li>▪ ¿Qué arriesgas al emprender? ¿Qué ganas?</li> <li>▪ ¿Habitualmente detectas en tu entorno elementos de mejora, que realizarías de otra manera? ¿Te consideras una persona inquieta? ¿creativa?</li> </ul>

Durante el transcurso de la entrevista tomaremos nota de las cuestiones más relevantes. Esta información la volcaremos posteriormente en la redacción del Informe de Diagnóstico de Previabilidad.

## Paso 2 ► DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO A DESARROLLAR. PRODUCTO/SERVICIO, CLIENTELA Y MERCADO, Y RECURSOS NECESARIOS.

En los primeros momentos de acercamiento al emprendimiento es frecuente que el proyecto no esté muy desarrollado. Por tanto, es importante que el/la tutor/a de empleo ayude a definir claramente: clientela y mercado, y recursos necesarios.

En este sentido, la idea en sí no es en modo alguno un proyecto expresado en cifras y balances, sino una creencia en una actividad que puede llegar a ser real y constituir un medio de desarrollo personal y profesional.

Se trata de comprobar si el producto/servicio, en un análisis previo, se puede llevar a cabo o si requiere de algún periodo de reflexión para darle forma, o prueba piloto para demostrar que se puede llevar a cabo. La definición de la idea y su valoración debe ser anterior al comienzo del proceso de desarrollo del Plan de Empresa.

Este paso, por tanto, consiste en describir de manera simple, clara, precisa y directa, el producto/servicio, la clientela potencial y el presupuesto inicial.

En este apartado, el/la tutor/a de empleo utilizará la técnica de la entrevista, formulando preguntas con el objetivo de propiciar la autorreflexión de la persona participante y la clarificación y aproximación a las características de su producto/servicio, clientela y mercado, y recursos económicos y materiales necesarios.

A continuación mostramos ejemplos de las posibles preguntas a realizar durante la entrevista.

### PREGUNTAS

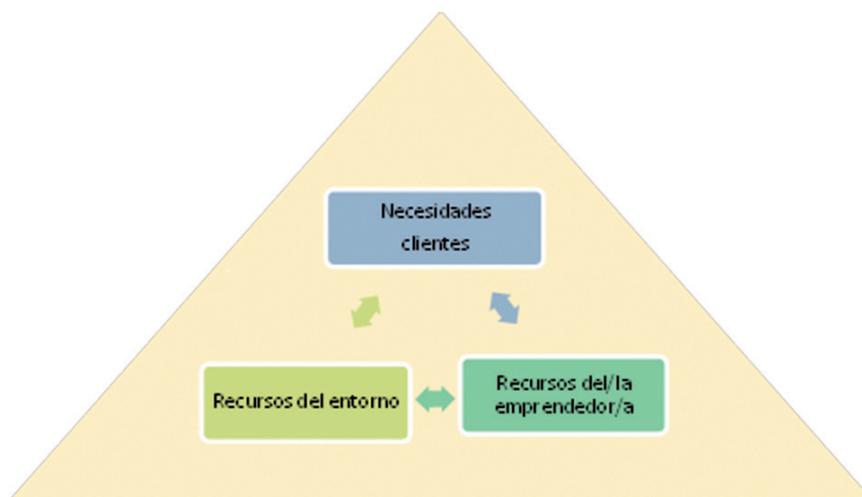
- ¿Cómo surgió la idea de este servicio/producto? (antecedentes o fuente de la idea).
- ¿Qué cualidades tienen la idea que te hacen pensar que es interesante?
- ¿Qué necesidad, interés o expectativa resuelve la idea en los/las potenciales clientes?
- ¿Esta necesidad la cubre alguna otra empresa en la actualidad? ¿De qué manera?
- ¿Qué aporta la idea que mejora lo existente?
- ¿Has comentado la idea con personas conocidas (expertas o no)? ¿Cuál es su opinión?
- ¿Cuántas personas son necesarias para arrancar el proyecto?
- ¿Has cuantificado la inversión inicial para poner en marcha el proyecto?
- ¿Cuentas con el dinero para la inversión inicial?
- ¿Puedes resumir en una frase el contenido de tu idea?

Al igual que en el paso anterior tomaremos nota de las cuestiones más relevantes para posteriormente incorporarlas en la redacción del Informe de Diagnóstico de Previabilidad.

## Paso 3 ► VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

La valoración la debe realizar la propia persona emprendedora, aunque con el apoyo del/la tutor/a en el sentido de resolver dudas, aclarar conceptos, o explicitar los objetivos. Este análisis no debe ser exhaustivo, ya que el objetivo no es detectar la viabilidad absoluta, sino desechar las ideas claramente inviables.

A continuación se expone uno de los métodos de valoración más habituales y sencillos: el “Método del triángulo” (Cabrerizo y Naveros, 2009). Este modelo parte del concepto de que cualquier empresa debe surgir bajo la confluencia cruzada de tres variables: los recursos de los/as emprendedores/as, los recursos del entorno (fundamentalmente los ociosos e infrautilizados) y las necesidades e intereses de los y las potenciales clientes.



Aunque el vértice clave del triángulo lo ocupan las necesidades e intereses de los/as potenciales clientes (la idea siempre debe estar destinada a aportar algo para resolver una necesidad existente), de la confluencia de las tres variables va a depender en buena medida el éxito futuro del proyecto.

Veremos con la persona emprendedora durante la sesión, los contenidos que podremos analizar para cada variable que conforman los ángulos de este método.

NECESIDADES	RECURSOS DEL ENTORNO	RECURSOS DEL/LA EMPRENDEDOR/A
De ocio	Población (3ª edad, jóvenes, natalidad, nacionalidades).	Formación en ...
De información	Naturales (montes, agua, playa).	Experiencia en ...
De formación	Socioculturales (nivel socioeconómico, tradiciones, intereses, características migratoria).	Aptitudes para ...
De relación	Sectores productivos (tipología de empresas locales).	Recursos económicos ...
De cultura	Infraestructuras (puentes, carriles bici, túneles, edificaciones civiles).	Actitudes ...
De imagen	Planes de organización territorial.	Aliados clave ...
De carácter legal	Turismo (periodos, tipología).	Intereses en ...



A modo de ejemplo, podemos ver con la persona participante la siguiente Idea de Servicio: ofertar proyectos multiservicio de rehabilitación de inmuebles.



Se aplica el Método del Triángulo a la Idea de Negocio propuesta por la persona participante reflexionando con ella sobre cada una de las variables. La información resultante la recogeremos en el Informe de Previabilidad del anexo 9.1.

#### Paso 4 ► CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE PREVIABILIDAD.

Las informaciones obtenidas tras los tres pasos anteriores nos permitirán realizar un diagnóstico inicial sobre la continuidad de la persona participante en el Proceso de Emprendimiento, examinando las fortalezas y debilidades formativas, profesionales y competenciales de la persona emprendedora, valorando el encaje de las mismas en el diseño del P.P.I.

Así, a modo de ejemplo, revisaremos el P.P.I. y el corto, medio y largo plazo cuando sea necesaria una formación, carnet o certificación previa para poder llevar a cabo el proyecto. O, en el caso de necesitar una inversión económica fuerte y no contar con ahorros, habrá que replantear el P.P.I. pudiendo recomendar conseguir a corto plazo un empleo por cuenta ajena que permita disponer de recursos económicos suficientes para poder financiar la inversión requerida en la puesta en marcha.

Para recoger las conclusiones y establecer una línea de trabajo unificado, utilizaremos el modelo de Informe de Previabilidad del anexo 9.1., donde se constatarán todas aquellas cuestiones que nos resulten de interés, que le permitirán plantear los diferentes temas que se quieren analizar sobre el/la emprendedor/a y, a su vez, recoger la información que transmita para posteriormente realizar el diagnóstico inicial y trasladar dicha información al P.P.I.

Para cumplimentar esta ficha nos apoyaremos en la información ya recogida anteriormente en el Modelo de Recogida de Información del Taller de Acogida y el Perfil de Empleabilidad.

Finalmente, en la ficha recogeremos el diagnóstico sobre la previabilidad del proyecto. En él reflejaremos nuestras valoraciones respecto a la persona emprendedora, producto/servicio, clientela y mercado, y recursos necesarios.

 **Ver Anexo 9 ► 1: Informe Diagnóstico de Previabilidad.**

## Paso 5 ► DEVOLUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE PREVIABILIDAD Y TOMA DE DECISIÓN.

En este último paso compartiremos la información y planteamiento recogido en el Informe Diagnóstico de Previabilidad con el/la participante y se procederá a la toma de decisión del tutor/a sobre la continuidad en el Proceso de Emprendimiento.

Tras revisar la información nos encontraremos ante las siguientes situaciones:

- ① Que se acredite la previabilidad del proyecto emprendedor, dando paso a su participación en la acción grupal Taller Desarrollo del Talento Emprendedor en caso de no haber participado todavía, y continuando con la siguiente acción individual de Elaboración del Plan de Empresa.
- ② Que no se acredite la previabilidad del proyecto emprendedor, dando paso a su participación en la acción grupal Taller Desarrollo del Talento Emprendedor en caso de que no haya pasado todavía, requiriéndose un espacio de reflexión para volver a replantear dicha idea de negocio en otros términos para volver a la acción de Análisis de Previabilidad.
- ③ Que no se acredite la previabilidad del proyecto emprendedor y la persona desista del Proceso de Emprendimiento, teniendo que rediseñar su P.P.I. para plantear el empleo por cuenta ajena.

### 1.4. Tiempo de desarrollo de la sesión.

El trabajo de análisis de la previabilidad emprendedora comprende una única sesión de trabajo de hora y media continuada con la persona participante.

Fuera de la sesión, el/la tutor/a de empleo deberá dedicar tiempo para la elaboración del Informe Diagnóstico de Previabilidad.

### 1.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

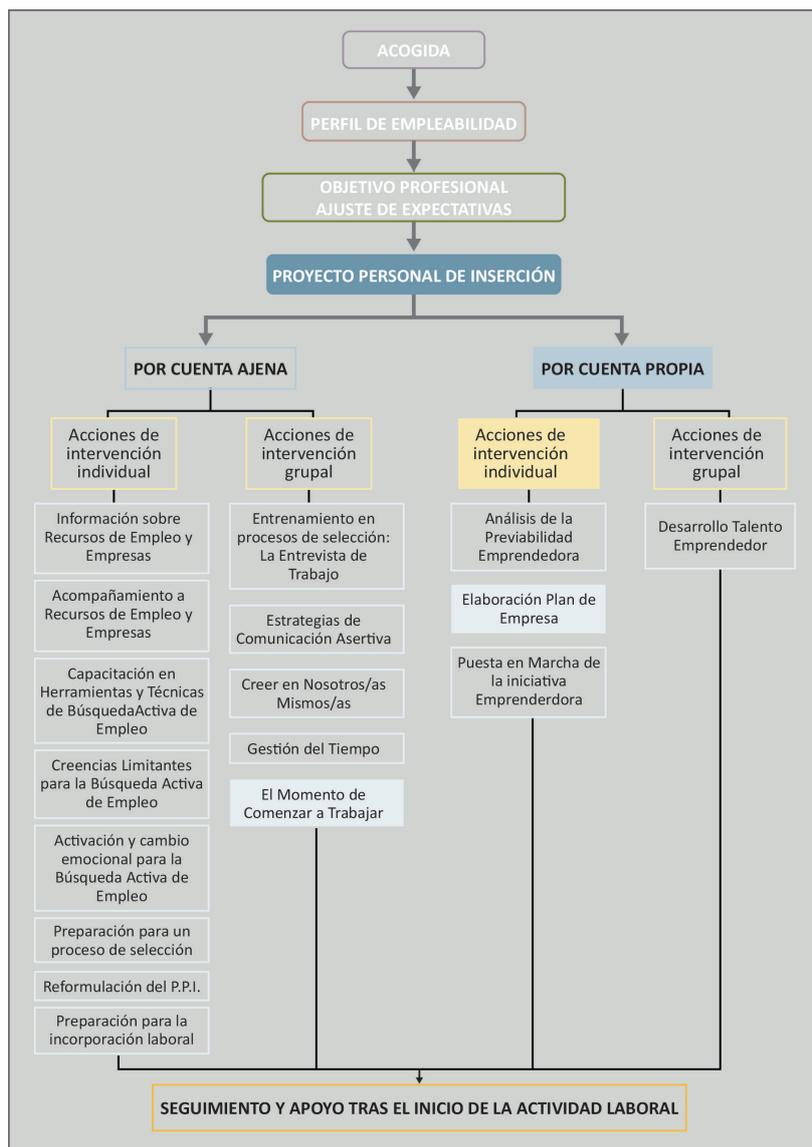
El/la tutor/a de empleo será un/a acompañante en esta fase inicial del Área Proceso de Emprendimiento, posibilitando que la persona emprendedora reflexione sobre sus capacidades y competencias para emprender, así como sobre la definición y concreción de su producto/servicio, clientela potencial y medios económicos necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto emprendedor.

Se tratará de acercar a la persona a la temática y terminología empresarial básica, permitiendo valorar los déficits y aciertos existentes en la propuesta emprendedora que se está examinando.

Para el desarrollo del trabajo, el/la tutor/a de empleo y el proceso, se podrán nutrir de recursos complementarios como los siguientes:

- Test de evaluación de emprendedores/as de las cámaras de comercio y universidades.
- Test de maduración de la idea de las cámaras de comercio y universidades.
- Test de conocimiento de mercado de las cámaras de comercio y universidades.

## 2. Elaboración del Plan de Empresa.



Una vez realizado el diagnóstico Inicial sobre la previabilidad emprendedora y tomada la decisión de la persona emprendedora de avanzar en el desarrollo del proyecto emprendedor, pasando a ser un área prioritaria de su P.P.I., y habiendo pasado ya por la acción grupal taller Desarrollo del Talento Emprendedor, avanzaremos en el desarrollo de las acciones del P.P.I. relativas al Proceso de Emprendimiento, elaborando el Plan de Empresa.

El Plan de Empresa es una herramienta de doble uso:

- Interna: permite analizar todas las áreas claves de gestión de una empresa, y profundizar en cada una de ellas según sea de mayor o menor relevancia en el proyecto en cuestión.
- Externa: permite contar con una presentación documental sobre quiénes somos, cuál es nuestro proyecto y en qué consiste, de cara principalmente a financiadores, proveedores, agentes colaboradores y posibles clientes.

La elaboración y redacción del Plan de Empresa es conveniente efectuarla en todos los casos, con independencia del volumen y dimensión de la idea de negocio.

Resumiendo, este documento escrito permite:

- Identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, pudiendo aparecer cuestiones decisivas sobre las que inicialmente no se reparó.
- Examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, convirtiéndose en el argumento básico que aconseja o no la puesta en marcha del proyecto.
- Desarrollar procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad en un proyecto empresarial.

Además, ofrece las siguientes ventajas a la persona emprendedora:

- Proporciona un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la idea que pretende poner en marcha.
- Sirve de tarjeta de presentación ante terceros: socios, colaboradores, entidades financieras, inversionistas, organismos públicos subvencionadores, etc.
- Muestra cómo poner en marcha las distintas áreas que compondrán la empresa y la estrategia a seguir en cada una de éstas.
- Permite anticiparse a posibles problemas y reducir riesgos.

## 2.1. Objetivos.

- ① Ayudar a la persona participante con una idea definida, y deseo de llevar a cabo un proyecto de emprendimiento, a realizar un Plan de Empresa, dándole una visión realista, ayudando a completarlo y comprobando las hipótesis de partida del mercado, con el fin de asegurar la viabilidad del proyecto.
- ② Identificar y profundizar en las áreas claves de gestión de una empresa.
- ③ Guiar la toma de decisiones sobre las áreas claves de gestión empresarial.
- ④ Identificar los déficits formativos en cada área clave de gestión.
- ⑤ Obtener, como resultado del trabajo, el documento Plan de Empresa.

Todo el trabajo de análisis y adaptación del Plan de Empresa supone un aprendizaje que será útil en la futura gestión de su proyecto, ya que una vez puesta en marcha la idea, es necesario ir adaptándose a los cambios del mercado para mantenerse en el mismo.

## 2.2. Perfil del/la participante.

El/la participante pasará por esta acción una vez realizado el diagnóstico de la previabilidad emprendedora en la acción anterior, haber tomado la decisión de continuar en el Proceso de Emprendimiento y habiendo realizado la acción grupal Taller Desarrollo del talento emprendedor.

Las personas privadas de libertad, como ya se ha visto en el Perfil Psicosocial y Laboral de la unidad 1, en general, en su ámbito formativo y laboral, son desconocedores de las áreas claves de gestión de una empresa, motivo por el cual, esta acción será vital para poder dotarles de un conocimiento mínimo sobre estas, con independencia de su nivel educativo o experiencia profesional.

## 2.3. Proceso.

Cada emprendedor/a, y su idea de negocio, requiere de un trabajo específico y su duración se adaptará a estas necesidades. Debe de haber un tiempo suficiente entre sesiones, para que estudie y asuma los contenidos, realice el trabajo encomendado y tome las decisiones que sobre su negocio se han planteado.

En los pasos siguientes se desarrollan las acciones concretas a realizar para el asesoramiento sobre la idea de negocio y su presentación, el estudio de mercado, el plan comercial, el plan de producción o prestación de servicios, los recursos humanos, el plan económico financiero y el plan jurídico mercantil.

Es recomendable que en las acciones se respete el orden de los pasos de los que consta el Plan de Empresa. Si bien el/la tutor/a de empleo puede ir modificando este orden y alterarlo si el proyecto así lo requiere.

Se fomenta en todo momento la autonomía de la persona participante por lo que debe ser ésta la que vaya desarrollando cada paso, recopilando la información necesaria y realizando las gestiones necesarias para llegar a un grado de desarrollo óptimo. El/la tutor/a evalúa el contenido de cada apartado del Plan de Empresa y reconducen en caso necesario consensuando toda la información que se refleje en el mismo con el/la emprendedor/a.

Debe resaltarse que el trabajo de profundización que se va a realizar implica un alto grado de seriedad y compromiso por parte de la persona participante, ya que se van a dedicar muchas horas de trabajo durante la ejecución de los diferentes pasos.

Durante el desarrollo de la acción, iremos recogiendo el trabajo y compromisos alcanzados en las diferentes sesiones en el Registro de Actividad. La persona participante cumplimentará una ficha de trabajo por cada paso resumiendo los aspectos generales de la información que se está trabajando. Una vez finalizada la acción, el/la participante, con la información recogida en la ficha y el trabajo realizado entre sesión y sesión, redactará el apartado correspondiente en el documento del Plan de Empresa.



Ver Anexo 9 ► 2: Modelo Plan de Empresa.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRENDEDOR.

El primer paso para la elaboración del Plan de Empresa supone realizar una primera presentación del proyecto y, por tanto, responde a un resumen de lo que se va a analizar en el Plan.

Este paso enlaza con lo que ya habíamos trabajado en la acción anterior de Análisis de la Previabilidad Emprendedora. Ahora es el momento de ampliar y profundizar en la información.

Como resultado de este paso obtendremos una presentación general del proyecto con los siguientes apartados:

- ① Presentación del proyecto: de los objetivos personales y de la empresa. Se trata de alinear los objetivos del emprendedor/a con los de la empresa, en función de las necesidades de la persona.



② Descripción del producto o servicio. Hay que hacerlo de forma clara y concisa, describiendo el producto o servicio y la necesidad que satisface. Describir el valor añadido que tiene en relación a otros productos o servicios ya existentes y quiénes serán nuestros/as clientes/as.

③ Presentación de los/as emprendedores/as del proyecto. Se incluyen sus datos académicos y profesionales, principalmente en relación con la actividad en cuestión y con sus capacidades relacionadas con la gestión de áreas claves de la gestión de una empresa.

④ Datos del proyecto. Se reflejan los siguientes apartados: nombre comercial, datos de contacto, domicilio social, nombre en medios y logotipo.

⑤ Fórmula jurídica. La empresa, en el instante de su creación, debe adoptar una determinada forma jurídica, pudiendo optar por dos alternativas: empresario individual –persona física– o bien empresario social –persona jurídica (destacan básicamente la sociedad anónima, la de responsabilidad limitada, la unipersonal, la laboral, la cooperativa de trabajo asociado y la asociación)–.

La elección de la forma jurídica tendrá que hacerse en base a una serie de criterios: capital inicial para su constitución, responsabilidad a asumir, número de socios, régimen fiscal más adecuado, trámites de constitución, coste de los trámites administrativos de creación y puesta en marcha y naturaleza de la empresa que vayamos a crear.

Se reflejan a su vez, las obligaciones contables y fiscales (principalmente tipo de IVA y tributación de IRPF).

Algunas de las necesidades detectadas en este paso y las posibles estrategias de intervención a seguir podrían ser:

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
<b>Desconocimiento de los trámites legales de constitución y puesta en marcha.</b>	Acompañamiento en todo el proceso. Facilitar información (Mapa de Recursos de Emprendimiento anexo 9.3.). Asesoramiento legal.
<b>No tener claro la fórmula jurídica.</b>	Información y formación sobre las formas jurídicas y obligaciones legales.
<b>No tener claro las obligaciones contables, fiscales y laborales.</b>	Facilitar información sobre estas obligaciones. Encuentro con asesorías que puedan llevar estos temas. Formación básica para entender los conceptos.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha A correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al plan de empresa.



**Ver Anexo 9 ► 2 Plan de Empresa.  
Ficha A. Presentación del proyecto.**



## Paso 2 ► ESTUDIO DE MERCADO.

Los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en esta acción tienen que ser adaptados para que puedan ser aplicados por los/as emprendedores/as con el apoyo del/la tutor/a de empleo. Al estar dirigido a pequeñas empresas o microemprendimientos es conveniente omitir aquellas técnicas o métodos que, por su elevado coste de aplicación y su complejidad técnica, estén fuera del alcance de la mayoría de los/as participantes en el Programa y que no responden a la realidad particular o naturaleza de sus iniciativas.

El estudio de mercado va encaminado a obtener información en dos aspectos principales:

- ① El macroentorno, son todas aquellas variables o aspectos socioeconómicos, políticos, demográficos, etc., que afectan a la demanda de productos y, en general, a todas las empresas del entorno.
- ② El microentorno, son una serie de elementos específicos que afectan directamente a la futura empresa (clientes, competencia y proveedores), no son controlables, pero son necesarios para definir la estrategia a seguir por la empresa.

Es fundamental por tanto hacer un análisis muy exhaustivo de “los públicos” con los que se relacionará la empresa: clientes, proveedores y competencia.

Para la realización del estudio de mercado hay que utilizar diferentes herramientas (observación de los entornos, encuestas a posibles clientes, proveedores y financiadores, estudios de consumo), manejar distintas fuentes de información (estadísticas, revistas y publicaciones del sector, portales de internet, ferias, congresos, seminarios, networking) para obtener una fotografía lo más real posible del mercado y de todos aquellos elementos que nos puedan interesar.

Una herramienta muy útil a la hora de realizar el estudio de mercado puede ser el análisis D.A.F.O. Detectar las Debilidades y Amenazas con las que contaremos, y el ser conscientes de las Fortalezas y Oportunidades que nos va a ofrecer el mercado, harán posible que podamos planificar una serie de estrategias comerciales para hacer viable el proyecto empresarial.

Algunas de las necesidades detectadas que se pueden encontrar en este paso y las posibles estrategias a seguir:

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
<b>Desconocimiento del sector y del mercado.</b>	Recurrir a un/a especialista o experta/a para que nos ayude a conocer mejor la situación del mercado y sus perspectivas.
<b>Necesidades detectadas de acceso a información.</b>	Ampliar fuentes de información. Portales de internet y publicaciones especializadas. Asociaciones profesionales y empresariales. Acudir a ferias, congresos, seminarios. Networking. Consulta de estadísticas especializadas. Catálogo de muestras, tarifas de otras empresas.
<b>Desconocimiento de clientes, competencia y proveedores y sus pautas de comportamiento.</b>	Consulta de estudios de consumo. Entrevistas y encuestas al público objetivo. Observación presencial de las pautas de consumo. Estudio de la zona y las características de la competencia. Investigación sobre proveedores a través de redes.

A modo de ejemplo, imaginemos que el proyecto consiste en una panadería. Un buen ejercicio que podemos plantear al/la emprendedor/a sería analizar la competencia existente en un radio cercano a donde queramos poner la panadería. Así, podría dedicar algunos días a examinar, mediante observación, la clientela que entra en cada negocio, los productos que compran, las tarifas de cada uno de ellos, la inexistencia de productos, las pautas y horarios de consumo.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha B correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al plan de empresa.



## Ver Anexo 9 ► 2 Plan de Empresa. Ficha B. Estudio de Mercado

### Paso 3 ► PLAN COMERCIAL O DE MARKETING.

Es el diseño de una serie de estrategias cuyo objetivo final es obtener una mayor cuota de mercado y mayores ventas de los productos o servicios que ofrece la empresa.

En este paso tendremos que definir la mejor estrategia comercial para llegar a cada “target” o público objetivo de venta.

Estas estrategias se concretan en cuatro variables:

- ① El producto o servicio, que se concreta en su calidad, características, marca, tipos de empaquetado y diseño, así como todos los servicios relacionados. Además, habrá que especificar las diferencias con otros similares de la competencia.
- ② El precio, o más exactamente, la estructura de precios, dado que es posible que para mercados o períodos de tiempo específicos los precios sean diferentes. Además, los precios podrán sufrir variación al diseñar el Plan de Producción o Prestación del Servicio y por el Plan de Recursos Humanos.
- ③ La distribución, es la elección de los medios a través de los cuáles los productos llegarán a los mercados seleccionados. Así pues, hay que desarrollar un conveniente sistema de distribución.
- ④ La comunicación, incluye todos los métodos válidos para que el mercado seleccionado obtenga información del producto.

Estas cuatro variables, y su combinación, se deben adaptar a las necesidades detectadas en los/as clientes y a las características del mercado para conseguir el objetivo (estrategias) marcado por la empresa.

Todos los aspectos a desarrollar en un Plan de Empresa son importantes, y además están interconectados entre sí, pero el plan comercial es uno de los pilares fundamentales. En cualquier tipo de empresa la definición de una buena estrategia comercial supone asegurar los niveles de venta suficientes para que la empresa sea viable.

Veamos a continuación algunas de las necesidades detectadas más comunes que se pueden encontrar en este paso y las posibles estrategias a seguir:

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
Dificultades para negociar.	Preparar detalladamente las negociaciones. Ensayar las negociaciones. Ayudar a elaborar argumentos.
Tendencia a competir en base a una política de precios más bajos.	Demostrar con número las previsiones de ventas.
Descuido de las acciones de comunicación: folletos, carteles, redes sociales, etc.	Mostrar publicidad exitosa de otras empresas. Evaluar las acciones publicitarias para ver si son efectivas. Facilitar diseño de materiales.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha C correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al plan de empresa.



Ver Anexo 9 ► 2 Plan de Empresa.  
Ficha C. Plan Comercial

#### Paso 4 ► PLAN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

Durante este paso trabajaremos con la persona emprendedora la planificación de medios técnicos, humanos y económicos en sintonía con las estrategias u objetivos que tenga definida la empresa (sobre todo las comerciales).

Indagaremos en los aspectos técnicos y de organización interna de la empresa para que puedan cumplirse los objetivos previstos, teniendo en cuenta su conexión con el resto de áreas que componen el Plan del Empresa.

Partiendo de la base de que la persona emprendedora deberá definir las peculiaridades de su actividad, estos son algunos aspectos generales que se debe tener en cuenta a la hora de definir el plan de producción o prestación de servicios de una empresa en distintos niveles: organización de sus actividades, procesos de trabajo interrelacionados y ejecución de las diversas tareas.

Los tres niveles configuran la actividad de la empresa, a la cual podemos concebir como un sistema con subsistemas interdependientes de manera que si uno falla afecta a todos.

Así, la eficacia de la actividad empresarial vendrá determinados por los objetivos planteados, la estructuración de la actividad y la gestión que se realice.

Todo ello nos lleva a indagar en los siguientes elementos que van a configurar el plan de producción:

- ① La localización de la empresa. En este apartado debemos pedir a la persona emprendedora que reflexione sobre aspectos de la ubicación del negocio que pueda afectar a su desarrollo como la proximidad a los/as clientes/as, la no existencia de competidores en la zona, etc.
- ② El volumen de producción o prestación. Solicitaremos a la persona emprendedora que estime cuánto necesitará vender para alcanzar un volumen suficiente de ingresos y su planificación en el tiempo.

- ③ Los recursos necesarios para prestar el servicio o producir. Preguntaremos acerca de los recursos materiales y de infraestructura necesarios para llevar a cabo la producción o prestación del servicio, y el coste que suponen.
- ④ Los proveedores. Pediremos a la persona emprendedora un análisis de los principales proveedores y sus características.
- ⑤ Los procesos de producción o prestación del servicio. La persona emprendedora debe describir los principales procesos implicados en la producción o prestación del servicio.
- ⑥ El control de la calidad. Se planteará a la persona emprendedora si va a disponer de un sistema de control de calidad o proceso que le permita evaluar y garantizar la calidad del servicio.
- ⑦ Los requisitos de seguridad e higiene y medioambientales. Comprobaremos que la persona emprendedora conoce las normativas existentes en estas materias relativas a su proyecto empresarial.

En el desarrollo de este paso, y en la gestión de la futura empresa pueden darse algunas necesidades para las cuales sugerimos las siguientes estrategias de intervención.

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
<b>Desconocimiento de aliados clave en el desarrollo de la actividad.</b>	Elaboración de una relación de aliados clave y canales de comunicación.
<b>Problemas para conseguir un local o un lugar para instalar la empresa.</b>	Asesoramiento y acompañamiento en la búsqueda y negociación de alquiler con Agencias e Inmobiliarias, recursos municipales para emprendedores/as. Intermediar para facilitar la ubicación en algún vivero de empresas.
<b>Falta de planificación a medio y largo plazo, y carencias en la definición de los procesos internos/externos.</b>	Facilitar modelos de planificación sencillos. Elaboración de un mapa de procesos adecuado al proyecto.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha D correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al plan de empresa.



**Ver Anexo 9 ▶ 2 Plan de Empresa.  
Ficha D. Plan de Producción**

#### **Paso 5 ▶ PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**

Las personas que trabajan en la empresa son el elemento fundamental y el valor más importante de un proyecto emprendedor. Por ello, resulta fundamental conocer las aptitudes y características de los/as emprendedores/as, así como tomar decisiones a priori de las relaciones entre los/as socios/as y la empresa (si se diera el caso), la estructura organizativa y responsabilidad del trabajo que desarrollen.

La estructuración de los recursos humanos requiere tomar decisiones y concretar los siguientes elementos con la persona emprendedora:



- ① **Diseño del organigrama.** Es la plasmación gráfica de las distintas áreas, funciones o departamentos en que se va a dividir la empresa. En la mayoría de los casos, esta representación les ayuda a identificar que además de las funciones de producción son necesarias otras para sacar adelante la empresa, que pueden realizarlas ellos/as, subcontratar a otros/as o contar con otros/as profesionales a su cargo para ejecutarlas. Por ejemplo, labores comerciales, distribución.
- ② **Descripción del puesto de trabajo.** Consiste en detallar para cada puesto de trabajo las tareas, funciones y responsabilidad de cada uno, el lugar físico, los medios de trabajo, herramientas y máquinas a utilizar. Y por último, también definir el horario.
- ③ **La comunicación interna de la empresa.** Se tendrá que definir la comunicación necesaria entre los diferentes puestos de trabajo para el cumplimiento de sus funciones, ya se trate de comunicación oral o escrita.
- ④ **Necesidad de personas.** Los datos anteriores nos permiten concretar el puesto y la responsabilidad de la persona emprendedora y las necesidades de contratación de personal.
- ⑤ **Selección de personal.** En la estructuración y organización de los recursos humanos necesarios para la realización de las actividades de la empresa deberemos considerar los siguientes elementos: planificación de la contratación, elección de la forma jurídica de contratación, análisis de los costes laborales, canales de reclutamientos y trámites relacionados con la contratación.

Durante nuestra intervención haremos hincapié en que una buena gestión de los recursos humanos pasa por una gestión por competencias: capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos, actitudes o motivaciones, que poseen las personas que forman parte de una organización. Hay que considerar siempre los recursos humanos como una inversión y no como un coste, y por tanto, fomentar su formación, desarrollo y promoción dentro de la empresa.

En el desarrollo de este paso y en la gestión de la futura empresa pueden darse algunas necesidades para las cuales sugerimos las siguientes estrategias de intervención.

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
<b>No tener claras las funciones a desarrollar.</b>	Elaboración de un análisis de puesto de trabajo de la figura del/la emprendedor/a si va a estar solo/a, o de los distintos puestos de trabajo necesarios para la empresa.
<b>Desconocimiento de aspectos legales y de bonificaciones y ayudas a la contratación.</b>	Prestar apoyo en el asesoramiento sobre trámites jurídicos de contratación, incentivos y aspectos legales de los contratos de trabajo.
<b>Desconocimiento de las vías de selección de personal.</b>	Asesorar sobre recursos de intermediación laboral, Agencias de Colocación o portales de empleo.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha E correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al Plan de Empresa.



**Ver Anexo 9 ► 2 Plan de Empresa.  
Ficha E. Plan de Recursos Humanos**

## Paso 6 ► PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

En este paso ayudaremos a la persona emprendedora a hacer una previsión lo más fiel posible de las inversiones que se necesitan hacer y de la financiación para sufragar estas inversiones. También le guiaremos en la elaboración de una previsión de las ventas e ingresos que se van a tener, de los gastos y las compras, para por último, realizar una previsión de tesorería que asegure en todo momento la liquidez de la empresa.

Para ello iremos realizando con la persona emprendedora:

- ① El Plan de Inversiones debe responder a la pregunta de “qué” le hace falta para iniciar la actividad. Se cuantifica no sólo las inversiones en inmovilizado material e inmaterial, también los gastos necesarios para los trámites de constitución y puesta en marcha, así como las primeras compras y aprovisionamientos de materias primas.
- ② El Plan de Financiación, responderá a la pregunta de “cómo” pagará las inversiones iniciales. En este apartado se analiza si la financiación será propia o se acudirá a recursos ajenos. En el caso de los recursos propios hablamos de aportaciones o desembolsos de los/as socios/as para constituir la empresa. Pueden ser dinerarias (dinero efectivo) o en forma de bienes valorables y útiles para la empresa. Y el capital ajeno, que son las fuentes de financiación externas a la empresa y que tienen un coste para ella (intereses).
- ③ El Balance de Situación que reflejará la situación de la empresa en el momento en el que inicia su gestión, dividiéndose entre activo (bienes y derechos de la empresa) y pasivo (recursos propios y ajenos, es decir obligaciones de la empresa).
- ④ La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Refleja los ingresos, gastos y los beneficios o resultados previstos para los primeros ejercicios de la vida de la empresa. Se elabora una por cada uno de los ejercicios económicos de la empresa, aunque también puede elaborarse de periodos inferiores al año.
- ⑤ El Presupuesto o Previsión de Tesorería, que reflejará el nivel de liquidez: caja, bancos, etc. que será necesario en todo momento para mantener el negocio en funcionamiento. Reflejará las entradas y salidas de dinero (cobros y pagos), siendo vital para la sostenibilidad empresarial para poder prever los cobros de los clientes o los pagos de mayor relevancia en el año.

Algunas necesidades que pueden ser habituales en este paso son las que mostramos a continuación.

NECESIDADES DETECTADAS	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN
<b>Falta de financiación y necesidades detectadas de que un Banco nos proporcione crédito.</b>	Ayuda en la negociación con los bancos. Facilitar el acceso a los microcréditos sin necesidad de aval.
<b>Descontrol económico. Muy baja rentabilidad, impagos o retrasos en los pagos de los/as clientes/as.</b>	Reorientación del plan económico. Elaborar un plan de tesorería realista. Establecer medios de cobro que acorten los plazos.
<b>Dependencia de Subvenciones.</b>	Ser realista en el tema de la solicitud de incentivos y subvenciones y no incluirlos en las previsiones hasta que no estén concedidas. Asegurar la viabilidad de proyecto por el propio negocio y no dependiendo de las subvenciones.

Al finalizar la entrevista la persona participante habrá completado la ficha F correspondiente al Plan de Empresa del anexo 9.2., pasando a trabajar esta ficha entre el transcurso de sesiones y dando redacción al Plan de Empresa.



## Ver Anexo 9 ► 2 Plan de Empresa. Ficha F. Plan Económico Financiero

### Paso 7 ► REDACCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA.

Una vez concluidos todos los pasos anteriores, y teniendo las fichas correspondientes bien trabajadas y cumplimentadas, se trata de dar una redacción final a toda la información recogida y las tomas de decisiones realizadas.

La persona emprendedora a lo largo de esta acción podrá ordenar toda la información siguiendo la secuencia de pasos trabajados y dando como resultado un texto único que dé respuesta a la doble utilidad del Plan de Empresa:

- Una herramienta de uso interno que le va a permitir observar todo el trabajo realizado, las áreas claves de gestión aprendidas y el proceso de toma de decisiones que ha llevado a cabo.
- Una herramienta externa que les servirá como carta de presentación veraz, seria y formal del proyecto que va a poner en marcha de cara a todos los públicos (financiadores, proveedores, clientes, administraciones, medios y agentes colaboradores).

Es recomendable que el texto final se proporcione a personas que puedan aportar una actitud crítica y constructiva, como profesionales del asesoramiento empresarial, personal relacionado con ámbitos económicos y financieros, responsables de empresas y entidades, familiares, profesionales del sector de actividad donde se desarrolla el proyecto empresarial.

### 2.4. Tiempo de desarrollo de las sesiones.

Las sesiones de trabajo para completar todo el Plan de Empresa han de ajustarse a las características del proyecto emprendedor y de la persona emprendedora. Se trata de hacer una planificación realista, con un número de sesiones de entre 10 y 12 de aproximadamente una hora u hora y media.

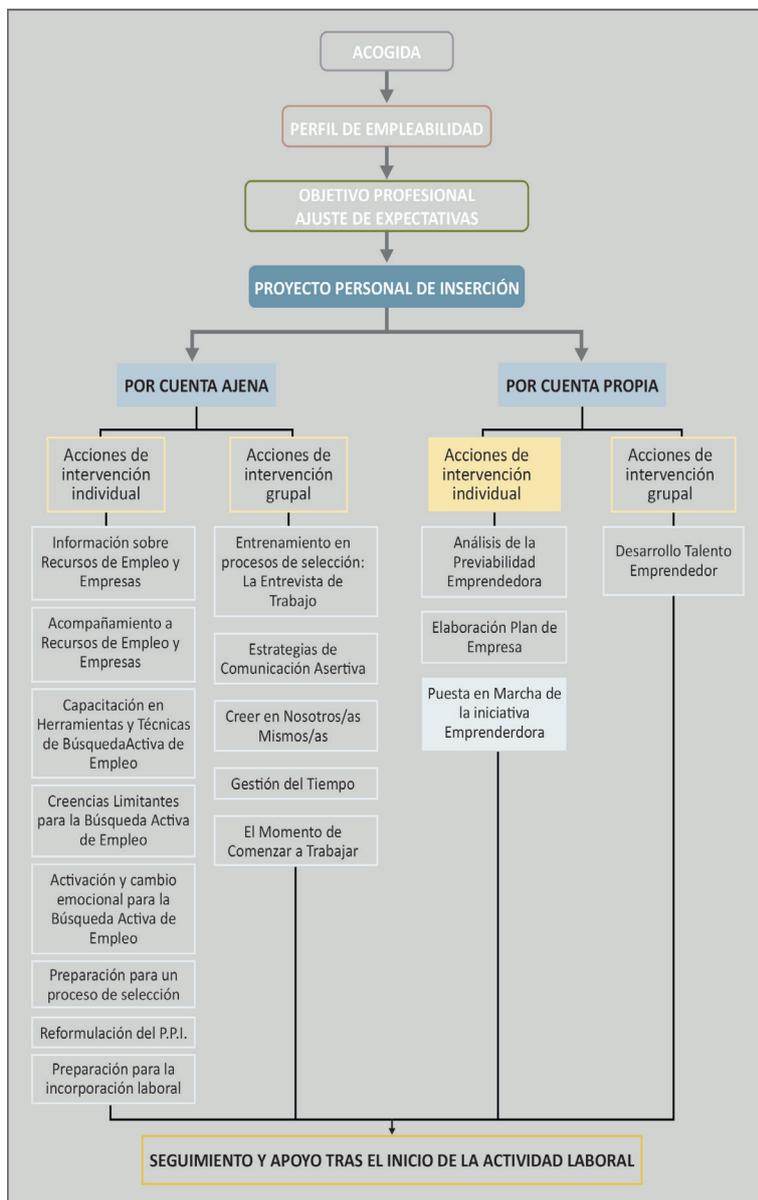
### 2.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

En todo momento tiene que ser un/a agente facilitador/a, que proporcione información a la persona emprendedora, pero que también le provea de canales de información para fomentar la autonomía. Debe ayudar a la toma de decisiones, proporcionar formación en gestión empresarial básica y motivar. Es necesario que aporte un valor añadido a sus acciones, encaminado a dinamizar las iniciativas empresariales y a configurar propuestas de acciones que mejoren las posibilidades empresariales de las personas y/o de sus proyectos.

Dado el nivel de conocimientos técnicos específicos que implica la elaboración de un Plan de Empresa y la documentación asociada, el/la tutor/a puede explicar con lenguaje coloquial los modelos económicos a utilizar, las diferentes formas jurídicas existentes, las herramientas de análisis de mercado, los costes

de contratación de personas o los elementos contables fundamentales, pero en ningún caso deberá asumir el papel de especialista de cada área. Aquí actuará como facilitador/a e intermediador/a con las fuentes de dichos conocimientos: Agencia Tributaria, Tesorería General de la Seguridad Social, Ventanilla Única, dependencias municipales gestoras de licencias y permisos, asesorías y gestorías, sindicatos o asociaciones empresariales entre otros.

### 3. Puesta en marcha de la Iniciativa Emprendedora.



ACCIONES DE INTERVENCIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL POR CUENTA PROPIA

Los primeros meses de vida de la empresa son claves para asegurar el éxito del proyecto. Es fundamental que el/la tutor/a de empleo realice un acompañamiento integral y que ayude a superar las dificultades que se vaya encontrando la persona emprendedora, al menos durante los tres primeros meses de inicio de la actividad. Para esto puede ayudarse de los recursos locales especializados en creación de empresas y que ponen a disposición de las personas emprendedoras diferentes instituciones públicas, asociaciones profesionales y otras entidades que ayudan en el proceso de creación de empresas.

Esta acción podrá ir, en sus últimas sesiones, en paralelo al Seguimiento y Apoyo tras el Inicio de la Actividad Laboral

### 3.1. Objetivos.

- ① Acompañar a la persona emprendedora en el proceso administrativo de creación y legalización de la empresa, en la búsqueda de cuantos incentivos y ayudas puedan mejorar o acelerar la viabilidad del negocio y ayudar en las gestiones necesarias para la apertura de un local en caso de necesario.
- ② Familiarizar a la persona emprendedora con el lenguaje administrativo y los conceptos más relevantes implicados en los trámites legales relativos a la gestión empresarial.
- ③ Conocer, valorar y presentar, en su caso, las subvenciones, ayudas e incentivos que puedan ser de aplicación en cada caso en materia laboral o fiscal.
- ④ Poner en marcha el Plan de Recursos Humanos del Plan de Empresa.

### 3.2. Perfil del/la participante.

En esta acción encontraremos, en primer lugar, a aquellos/as participantes que hayan finalizado el Plan de Empresa y en su fase de redacción final haya quedado clara la viabilidad del proyecto en lo que a persona, producto/servicio, clientela y previsión económica financiera se refiere.

En segundo lugar, tendremos a aquellos/as que, además de haber finalizado con éxito el Plan de Empresa, se encuentren en una situación idónea para realizar el despliegue del mismo, iniciando la puesta en marcha de la actividad empresarial. Para esto habremos comprobado que la situación evaluada en la Acción de Análisis de Previabilidad respecto a situación penitenciaria, sociofamiliar, económica, formativa y de requisitos legales sea la adecuada para poder iniciar el desarrollo del Plan de Empresa.

### 3.3. Proceso.

El/la tutor/a de empleo, en esta acción, tendrá que acompañar a la persona emprendedora en la puesta en marcha de su empresa ofreciéndole ayuda con los trámites administrativos, solicitud de subvenciones, logro de financiación necesaria, trámites en hacienda, registro mercantil y seguridad social, y por último, en la contratación del personal necesario.

Este acompañamiento va a depender mucho del tipo de empresa que se vaya a crear, de la fórmula jurídica que adopte y de la actividad a la que se vaya a dedicar.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► TRÁMITES ADMINISTRATIVOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

Se tiene que fomentar la autonomía de la persona emprendedora y contar con la colaboración de todos los recursos locales que puedan complementar el trabajo que venimos realizando. Para ello será muy útil que el/la tutor/a conozca bien los recursos locales de ayuda y asesoramiento a personas emprendedoras, así como los centros de trámites administrativos de las distintas Administraciones Públicas donde se deben realizar los trámites burocráticos.



Para facilitar nuestro trabajo de asesoramiento recomendamos disponer de un mapa de recursos que se actualizará periódicamente en el Programa a tal efecto. En este manual lo denominamos Mapa de Recursos Emprendedores, y recoge toda la información útil de centros de asesoramiento y trámites para la creación de empresas que podemos necesitar. Es una herramienta que nos va a servir de soporte para planificar con la persona el itinerario a seguir, estudiar plazos y documentación necesaria, e incluso el acompañamiento físico a los recursos en aquellos casos que puntualmente se considere necesario.



### Ver Anexo 9 ▶ 3: Mapa de Recursos emprendedores

Para este primer paso en el que asesoraremos sobre los trámites administrativos de constitución de la empresa utilizaremos también la ficha “Trámites de Constitución” que nos aporta la información sobre:

- El proceso general de constitución en caso de sociedades.
- Los trámites administrativos correspondientes al Ejercicio de Actividad Empresarial.
- Los trámites de Inicio de Actividad.



### Ver Anexo 9 ▶ 4: Ficha Trámites de Constitución

#### Paso 2 ▶ ESTUDIO Y SOLICITUD DE SUBVENCIONES, AYUDAS E INCENTIVOS, Y DERIVACIÓN Y APOYO EN OTROS RECURSOS LOCALES ESPECIALIZADOS.

Las subvenciones son una de las cuestiones más solicitadas por las personas emprendedoras, ya que la mayoría las considera como una fuente de financiación fácil de obtener y un apoyo muy importante en los comienzos.

Estas dos premisas son erróneas. En determinados casos hay que eliminar las ideas previas que basan la iniciativa empresarial en la aportación de capital proveniente de subvenciones. Por tanto, es importante ajustar las expectativas de las personas emprendedoras tanto en su agilidad y prontitud en el cobro, como en la concesión de las mismas.

El trabajo del/la tutor/a, además de aportar la información de las diferentes subvenciones y ayudas, será estudiar cada caso concreto y valorar cuáles se pueden solicitar y en qué momento hacerlo. Además de informar y orientar de los requisitos formales para el acceso a estas ayudas, que suelen ser complejos y que requerirán en la mayoría de los casos de un acompañamiento personalizado.

Es importante acompañar a la persona emprendedora a otros recursos locales que puedan proporcionar ayuda en forma de incentivos, asesoramiento técnico, incubación o cualquier otra fórmula.

#### Paso 3 ▶ APOYO EN LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Paralelamente a la creación y puesta en marcha de la empresa, la persona emprendedora tiene que prever la contratación de personal en los casos en los que sea necesario. Siempre de acuerdo a lo previsto en el Plan de Recursos Humanos del Plan de Empresa, se tiene que asistir técnicamente en la fase de reclutamiento y selección del personal. Posteriormente en la contratación laboral, alta en la seguridad social y otros trámites administrativos, que pueden ser realizados por un servicio externo profesional (consultoría laboral o gestoría) más especializado.

La fase de incorporación a la empresa del personal contratado, tendrá que ser asumida personalmente por el/la emprendedor/a. Así, en este proceso, el papel del/la tutor/a de empleo es el de supervisar que se cumpla el análisis de puestos de trabajo y todo lo planificado en el Plan de Empresa.

El proceso de este paso sería el siguiente:

- ① Revisión del análisis de puestos de trabajos y de los perfiles profesionales resultantes, que se habrían definido en el apartado de Recursos Humanos del Plan de Empresa.
- ② Información y selección de los canales de reclutamiento de personal.
- ③ Asesoramiento y acompañamiento en los procesos de selección de personal.
- ④ Acompañamiento en las gestiones de contratación y alta en la seguridad social.
- ⑤ Ayuda en la acogida y adaptación a los puestos de trabajo.

### 3.4. Tiempo de desarrollo de las sesiones.

Las sesiones de trabajo de la Puesta en Marcha de la Iniciativa Emprendedora han de ajustarse a las características del proyecto emprendedor y tipo de empresa a crear.

Cada paso, en caso de ser necesario, contará con al menos una sesión de una hora u hora y media de duración.

### 3.5. El papel del/la tutor/a de empleo.

En esta acción, al igual que en el resto, el/la tutor/a de empleo tiene que ser un/a agente facilitador/a que proporcione información y recursos válidos a la persona emprendedora.

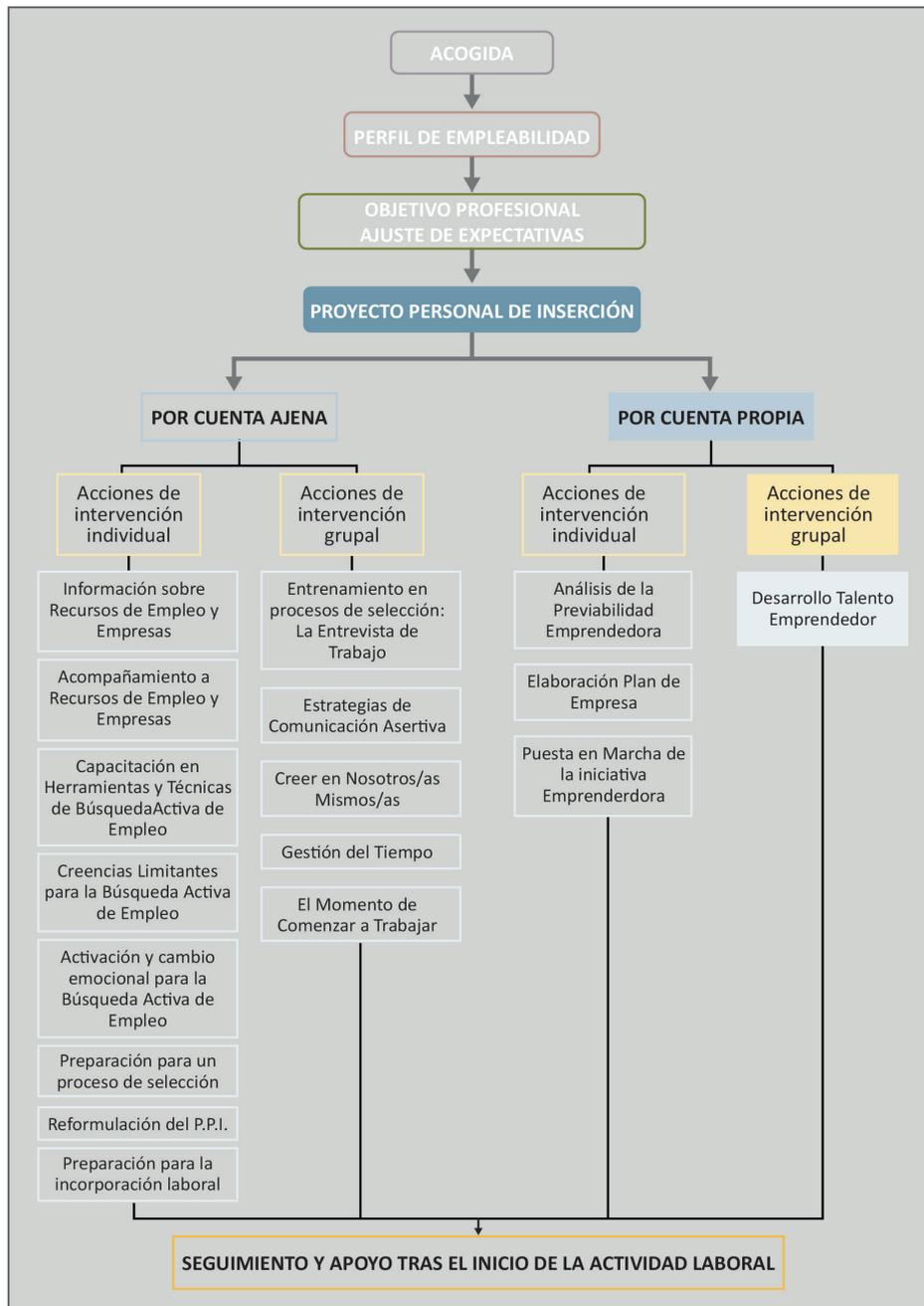
La toma de decisiones del/la tutor/a de empleo quedará relegada a un segundo plano, destacando en mayor medida la función de acompañamiento e información.

Tendrá una función especial como intermediador/a o conector/a con otros recursos locales existentes, agentes colaboradores o Administraciones Públicas.

## LA ACCIÓN GRUPAL

En este apartado abordaremos la acción de intervención grupal para la inserción sociolaboral por cuenta propia que se podrán llevar a cabo dentro del Programa con el objetivo de favorecer la adquisición y desarrollo de competencias emprendedoras.

## 4. Taller de desarrollo del talento emprendedor.



La mayoría de los programas de apoyo al emprendimiento, habitualmente, centran su atención en el diseño y planificación de la puesta en marcha del proyecto emprendedor, obviando que este proyecto emprendedor se ordena y depende de la persona que lidera la iniciativa, la persona emprendedora. O lo que es lo mismo, el “recurso humano” y factor esencial de éxito de la iniciativa emprendedora, que debe adquirir y poner en marcha una serie de capacidades que le permitan liderar el proceso que va a comenzar, así como identificar y movilizar una serie de competencias personales que serán el sustrato desde el cual responder a los retos que implica poner en marcha un negocio.

Para emprender se debe tener una comprensión clara de lo que se quiere alcanzar, lo que implica alcanzarlo y movilizar la atención y capacidades hacia el logro de la meta pretendida.

El/la emprendedor/a no nace, se construye, lo que implica el desarrollo de capacidades y de un talento que se encuentra focalizado hacia la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras.

## 4.1. Objetivos.

- ① Identificar, por parte de las personas participantes, los recursos que poseen, las capacidades y habilidades vinculadas a la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora, desvinculándola de factores predeterminados o innatistas de la persona.
- ② Identificar los talentos de las personas participantes en relación a la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras.
- ③ Diseñar la visión emprendedora y el plan de acción.
- ④ Conocer las estrategias de afrontamiento para la gestión del riesgo, el miedo al fracaso, el abordaje del estado de ánimo de incertidumbre.
- ⑤ Desbloquear el proceso de toma de decisiones y motivación hacia el inicio del proyecto personal emprendedor, a través del diseño de un plan individual para el desarrollo del talento emprendedor.

## 4.2. Perfil del/la participante.

A este Taller se derivarán a aquellas personas participantes que durante el diseño del P.P.I. hayan manifestado en la definición de objetivos su interés por realizar una actividad empresarial por cuenta propia englobada en el Proceso de Emprendimiento, o bien que en su Perfil de Empleabilidad se hayan detectado competencias y/o motivaciones de perfil emprendedor en las siguientes áreas:

- Aspectos curriculares o de la trayectoria profesional: formación y experiencia.
- Motivación y estilos de afrontamiento para la búsqueda de empleo: centralidad del trabajo, expectativas de control percibido.
- Herramientas y destrezas para la búsqueda activa de empleo: Objetivo profesional Vías de acceso al mercado laboral, Itinerario o Planes de Acción.
- Habilidades y hábitos para el Empleo.
- Redes sociales e institucionales de apoyo.

## 4.3. Estructura del taller.

El taller se desarrolla en tres sesiones, de cuatro horas de duración cada una, a partir de un número de 6 participantes, hasta un máximo de 12.

### PRIMERA SESIÓN: EL TALENTO EMPRENDEDOR

Durante esta primera sesión trabajaremos el concepto de talento emprendedor y los factores que lo integran, aplicándolo a cada caso en particular.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► EL TALENTO.

La sesión comienza con una dinámica de presentación en la que los/as participantes, donde además de indicar su nombre, deberán expresar la



relación que tienen con la idea de emprender con motivo de las preguntas establecidas por el/la tutor/a que imparte el Taller:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Tienes en mente o has ideado algún proyecto emprendedor?</li><li>▪ ¿Lo has tenido?</li><li>▪ ¿Qué quieres montar?</li></ul>

Esto nos permitirá conocer el nivel de maduración de la idea emprendedora de los/as participantes. A continuación se realiza el ejercicio “¿Qué es el talento?”, para finalizar con una breve exposición teórica sobre el talento que mostramos a continuación.

## Ver Anexo 9 ► 5: ¿Qué es el Talento?

La Real Academia Española de la Lengua recoge el talento con varias acepciones: como la inteligencia o la capacidad de entender y como la aptitud y capacidad para el desempeño o ejercicio de una determinada ocupación.

Wikipedia lo define como aptitud, como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, como manifestación de la inteligencia emocional y como aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea de forma exitosa.

Pilar Jericó (2006) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización”.

Esta misma autora diferencia seis tipos de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Además, presenta los ingredientes que configuran la receta del talento:

- Las capacidades (Puedo).
- El compromiso (Quiero).
- La acción (Actúo).

### Paso 2 ► ELEMENTOS DEL TALENTO EMPRENDEDOR.

En el siguiente paso profundizamos en los elementos que componen el talento emprendedor. Para ello hacemos uso del siguiente contenido teórico:

#### ① La pasión por crear cosas nuevas.

La pasión (emoción) como elemento esencial del talento que implica la idea de disfrutar del proceso de crear cosas, de las experiencias, de los aprendizajes y de los logros. Este elemento conforma el punto de partida favorable para el desarrollo del talento emprendedor.

#### ② La motivación.

Se llega a ella a través de la pasión que proporciona la energía y dota de la capacidad de acción. Emprender es actuar, acción reflexionada que no acción reflexiva. Esta acción se encuentra dirigida por un tipo específico de inteligencia que se encuentra proyectada hacia la resolución de problemas, que integra la vertiente emocional, el conjunto de conocimientos y habilidades que se poseen y un compromiso de logro hacia las metas propuestas.

La motivación se diferencia de los motivos que son las causas que llevan a comenzar la iniciativa emprendedora, y pueden ser válidos o inválidos.

③ El compromiso.

El compromiso no es algo surgido del entorno, sino que ha de ser un “contrato interno”, en el que la parte involucrada (la persona emprendedora) responde con acciones ante una demanda expuesta por sí misma. En esta firma de “contrato” la persona ha de ser, en la medida de lo posible, lo más libre posible para poder estipular las condiciones de su contrato personal.

④ Las habilidades.

Se encuentran integradas en la persona como hábitos de conducta, como pautas que se repiten de manera inconsciente. Se convierten en competencias personales sociales y profesionales. Es decir, deben estar guiadas bajo la premisa de saber hacer algo y querer hacer algo.

⑤ Nuestra visión.

Aquello para lo cual desarrollamos nuestras capacidades. Nuestras metas. Y este querer hacer algo implica creer poder alcanzarlo. El conjunto de nuestras creencias abren o cierran las posibilidades de actuar sobre el mundo, sobre el entorno en el que finalmente se van a concretar nuestras metas. Ayudan a dar forma a nuestra idea y la manera en la que vamos a ponerla en marcha. Este conjunto de creencias son los filtros bajo los cuales “vemos” y “comprendemos” el mundo que nos rodea. El mundo en el que emprendemos.

Este conjunto de factores ¿se tienen de manera innata o los podemos desarrollar? La respuesta es que se aprenden. Es práctica. De nuevo acción. Hay que ponerse a ello. Hay que actuar, experimentar y aprender.

A continuación se realiza un ejercicio de reflexión individual para identificar las motivaciones y compromisos con respecto al proyecto emprendedor.



**Ver Anexo 9 ► 6: Identificando las Motivaciones Personales y los Compromisos del Proyecto Emprendedor.**

**PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN**

	<p>Presentación del taller, del/de la tutor/a de empleo y del grupo.                  Participación del grupo a través de preguntas para conocer su relación con el emprendimiento.                  Ejercicio ¿Qué es el talento?                  Explicación teórica sobre el concepto talento emprendedor.</p>
	<p>Explicación sobre los elementos del talento emprendedor.                  Ejercicio “Identificando las motivaciones personales y los compromisos del proyecto emprendedor”.                  Exposición de las conclusiones.</p>

Para finalizar la sesión pediremos a los/as participantes que expresen aquellas cuestiones más reveladoras.

**SEGUNDA SESIÓN: LA VISIÓN EMPRENDEDORA**

Durante esta sesión se pone en práctica el diseño de la visión emprendedora de cada participante, por lo que los contenidos se centran en la identificación de las metas (las visiones personales) y en los elementos de juicio que permiten adoptar decisiones, tanto para comenzar el proceso de emprendimiento, como para decidir abandonar la opción de poner en marcha el proyecto empresarial.

La identificación de las metas es esencial para determinar posteriormente las áreas de trabajo para cada uno/a de los/as participantes en sus procesos individuales de desarrollo de sus capacidades emprendedoras. Áreas de trabajo que finalmente se han de presentar en un plan de acción.

## PASOS A SEGUIR:

### Paso 1 ► ¿QUÉ QUIERO? ¿QUÉ QUIERO HACER?

Comenzamos la sesión resumiendo los contenidos visto en la sesión anterior.

Durante este paso vamos a trabajar la definición de visión personal y emprendedora. La visión une los deseos, las expectativas y las metas que se desean lograr. Es una idea homogénea, completa e integral que da forma y sentido a la vida del emprendedor o emprendedora. El diseño de la visión permite planificar el futuro que se desea alcanzar.

Se plantean una serie de preguntas para conocer la visión de los/as participantes, a las cuales deben contestar por escrito para facilitar su reflexión personal:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué deseo alcanzar en la vida?</li><li>▪ ¿Qué quiero construir?</li><li>▪ ¿Qué deseo obtener?</li><li>▪ ¿Cómo sería feliz?</li><li>▪ ¿Qué va a ser diferente en mi situación actual cuando logre mi meta?</li><li>▪ ¿Qué tengo que hacer para conseguirlo?</li><li>▪ ¿Qué tengo que aprender para lograrlo?</li><li>▪ ¿Cómo lo voy a conseguir?</li><li>▪ ¿Cuándo lo voy a conseguir?</li></ul>

Una vez respondidas se solicitara que dos o tres personas lo compartan con el resto del grupo. Este ejercicio permite a los/as participantes situar los sueños o las expectativas de futuro, en el plano presente, traduciéndolo en acciones concretas que puede ser gestionadas, que pueden incorporar a su repertorio de tareas diarias.

A continuación continuaremos con la exposición teórica siguiente:

El diseño de la visión marca las metas pero no es una obligación. Se encuentra sujeta a una elección personal libre sobre lo que se quiere lograr a modo de compromiso interno.

Cada vez más personas desempleadas emprenden por necesidad. En este sentido el informe GEM (2013)<sup>20</sup>, que se elabora anualmente, distingue entre dos tipos de personas emprendedoras en función de su motivación:

- El/la emprendedor/a por “necesidad”. Persona que se encuentra inmersa en el proceso emprendedor por no tener una mejor opción en el mercado laboral.

<sup>20</sup> CISE Centro Internacional Santander Emprendimiento <http://www.gem-spain.com/>

- El/la emprendedor/a por “oportunidades”. Persona que escoge crear una empresa basándose en la percepción de que existe una oportunidad de negocio no aprovechada (o no de forma completa) por las empresas existentes.

En los últimos años la “necesidad” como motivo para emprender ha aumentado su peso relativo entre los emprendedores y emprendedoras hasta alcanzar un 30% de los casos (contemplados en el estudio) y como consecuencia ha caído aquellos que emprenden por “oportunidad” (desde un 72,3% hasta un 67%). Esto es, por cada dos personas emprendedoras por “oportunidad” existe una por “necesidad”. Cuando la visión emprendedora emana de la necesidad, y no de la libertad, existe un riesgo elevado de fracaso, ya que la persona no ha integrado, y no va a movilizar en beneficio de su meta, los recursos de los que dispone.

Sin embargo, es una realidad con las que nos podemos encontrar en el Taller y sobre la que tendremos que trabajar.

A continuación visionaremos el vídeo “*I have a dream*”, de Martin Luther King para abrir el debate sobre la importancia de tener una visión y sus características.



### Ver Anexo 9 ► 7: Analizando una visión.

Continuamos con una breve exposición de los motivos más habituales para emprender, para luego pasar a diseñar la visión emprendedora de cada uno de las personas participantes.

Como muy bien indica Fernando Trías de Bes (2007) en El libro negro del emprendedor, pueden existir motivos para emprender (“estoy en desempleo”, “odio a mi jefe/a”, “estoy harto/a de mi trabajo”, “quiero cambiar de actividad”), pero éstos no son la motivación para poner en marcha el proyecto emprendedor de empresa.

En ocasiones, estas circunstancias parece que obligan a adoptar la determinación de comenzar un proyecto de empresa. Puede que para algunos, estos precedentes se conviertan en verdaderas motivaciones, pero deberán analizar cada una de las situaciones para aclarar si el emprendimiento es la salida que verdaderamente “solucionará” sus problemas. La motivación del emprendedor sale de dentro. Es una energía que le empuja a poner sus motores en marcha que surge de la visión que tiene del futuro que está recreando, en muchas ocasiones, de manera intuitiva.

El paso finaliza recordando cómo debe ser una visión:

- Debe ser declarada.
- Tiene que tener pasión.
- Debe detallar aspectos concretos.

#### Paso 2 ► DISEÑO DE LA VISIÓN EMPRENDEDORA.

Una vez aclarado que es una “visión” pasamos a trabajar con el grupo cómo diseñar la suya.

En esta parte final de la sesión se realiza un ejercicio individual, “Diseñando mi visión personal emprendedora”, que consta de dos partes: en la primera de ellas cada participante diseña su visión emprendedora y en la segunda diseñan el plan de acción para alcanzarla.



## Ver Anexo 9 ► 8: Diseñando mi visión personal emprendedora.

Como resultado del ejercicio los/as participantes abrirán un proceso personal de toma de decisiones sobre el deseo o no de emprender.

Para finalizar la sesión pediremos a los/as participantes que expresen aquellas cuestiones más reveladoras de la sesión.

### PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN

Resumen de la sesión anterior. Exposición teórica del concepto y elementos de la visión personal emprendedora. Trabajo individual para contestar las preguntas sobre la visión emprendedora. Vídeo y debate "I have a dream". Motivos y motivaciones de la misión emprendedora.
Ejercicio sobre el diseño de la visión emprendedora personal y del plan de acción. Debate y reflexión guiada de los resultados del trabajo.

### TERCERA SESIÓN: MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO EMPRENDEDOR

Con esta última sesión se pretende que las personas participantes:

- Adquieran una actitud de reto y aprendizaje permanente ante su proyecto emprendedor.
- Conozcan las creencias personales que pueden ser limitantes o favorecedoras del proceso de emprendimiento.
- Gestionen adecuadamente sus estados y respuestas emocionales como factores de éxito en el proceso emprendedor.

Para ello se trabajan dos elementos esenciales para la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora:

- ① La generación de un modelo para el desarrollo de capacidades y adquisición de nuevos aprendizajes.
- ② La identificación de creencias que suponen un obstáculo a la hora de poner en marcha el proyecto emprendedor.

#### PASOS A SEGUIR:

##### Paso 1 ► UN MODELO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES.

Comenzamos la sesión con un breve resumen de los contenidos vistos en la sesión anterior.

La exposición comienza con los siguientes contenidos teóricos:

El proceso para el desarrollo del talento emprendedor implica que se debe disponer de un plan de acción dirigido a adquirir habilidades que finalmente se traducirán en hábitos de conducta.

La acción supone superar aquello que sabemos, el conjunto de destrezas que ya sabemos hacer y que, con mucha probabilidad, las ejecutamos con un alto nivel de competencia y efectividad. El talento se desarrolla rompiendo los límites de aquello que ya hacemos bien.



Esta ruptura de la zona en la que nos sentimos “a gusto”, en la que evaluamos que mostramos un desempeño óptimo, se denomina zona de confort.

Se debe ser consciente de la existencia de esta zona de confort, así como de que un proceso de desarrollo personal o profesional implica rebasar las líneas en las que se encuentra esta zona.

Para emprender, inevitablemente hay que romper la barrera del confort, ya que implica enfrentarnos ante situaciones en las que deberemos desarrollar nuevas formas de acción y operar en nuestro entorno, de cara a alcanzar los objetivos que perseguimos.



Desarrollar nuestro talento implica una ampliación de nuestro margen de acción, de crecimiento de la zona de confort. Somos más capaces.

Sin embargo, la zona de expansión siempre se mantiene. No se encuentra fijada o establecida a priori. Hablamos, por lo tanto, de un mecanismo que opera de manera permanente, es lo que llamamos “mejora continua”.

La zona de pánico supone una situación, una esfera de aprendizaje en la que probablemente podrá existir cumplimiento de acciones, pero no existirá el compromiso para mantener y consolidar el aprendizaje, así como el proyecto de futuro que perseguimos.

Pondremos un ejemplo a las personas participantes vinculado con el emprendimiento: una persona que es especialista en fontanería pero manifiesta que le cuesta realizar labores comerciales. No se siente cómodo captando clientes nuevos pero es necesario para poder trabajar como autónomo.

Continuaremos con la exposición teórica del proceso de desarrollo del talento.

Tengamos presente que el desarrollo del proceso de expansión del talento viene delimitado por dos escenarios de actuación:

- ① Realizar mejor aquellas capacidades que ya tenemos integradas en nuestro repertorio de acciones.

② Adquirir nuevas capacidades de acción, que permitan desarrollar estrategias para el logro de las metas y objetivos planificados.

Pero para poder actuar en el ámbito de la zona de expansión del talento, es necesario aceptar que hay cuestiones que no sabemos que nos falta por adquirir.

Necesitamos, por lo tanto, escuchar de los/as emprendedores/as declaraciones como:

- No sé hacer...
- Me cuesta realizar...
- Me faltaría para...
- No soy capaz de...

Estas declaraciones favorecen el proceso de expansión del talento emprendedor.

Desde aquí se construye un formato de acción dirigido a la adquisición de nuevas capacidades y competencias focalizadas en el proceso de emprendimiento.

Para finalizar este paso pediremos a los/as participantes que expresen, con el formato de declaraciones visto anteriormente, talentos que son conscientes que deben desarrollar. Al menos pediremos una declaración por participante. Por ejemplo:

- No sé hacer labores comerciales.
- Me cuesta realizar presupuestos.

## Paso 2 ► LAS CREENCIAS.

En el siguiente paso trabajamos la creencias de los/as participantes en relación a su proyecto emprendedor/a. Para ello introduciremos los siguientes contenidos teóricos.

Las posibilidades de emprender se ven condicionadas por el modelo de creencias que tenga la persona emprendedora. Las creencias, al filtrar la forma en la que vemos nuestro mundo, establecen, de manera inconsciente, los criterios sobre los cuales vamos a determinar nuestra atención perceptual. Es decir, que ésta estará condicionada por el esquema de creencias de tal forma que extraeremos de la realidad aquellos datos que efectivamente corroboren el marco de creencias que ya poseemos.

Cambiar las creencias es posible siempre y cuando veamos el mundo de forma diferente a la habitual. Implica un proceso sencillo pero tremendamente complejo: cambiar el observador u observadora que somos de la realidad y de nosotros/as mismos/as. Estamos hablando de un proceso de toma de conciencia, en el que seamos capaces de abstraernos de nuestros esquemas mentales. Supone cambiar “el sitio” desde el que vemos las cosas.

Este proceso pueden llevarlo a cabo individualmente los/as participantes o bien, contar con la ayuda de un/a profesional, o de una persona cercana, que les sitúe ante formas de ver realidad distintas.

Pero, para poder transformar las creencias, es necesario partir de premisas sustanciales:

- Trabajar desde la humildad. Desde una posición en la que sea consciente que mi punto de vista no es el único punto de vista.
- Apertura. Estar abierto/a a nuevos planteamientos, conocimientos y puntos de vista. Ser permeable a transitar un camino de integración (que no aceptación) de nuevas ideas y perspectivas.

- Desarrollar la acción desde la libertad. Es decir, aceptar que si quiero cambiar es debido a mi interés en cambiar. No como imposición o como falta de alternativa. Cambio porque deseo cambiar.

Después de la exposición teórica se realiza la dinámica de “Mis creencias personales vinculadas a mi idea de emprendimiento”, donde se concluyen con ejemplos de cómo lo que pensamos sobre nosotros/as mismos/as condiciona nuestros aprendizajes y posibilidades de asumir retos.



## Ver Anexo 9 ► 9: Mis Creencias Personales Vinculadas a la Idea Emprendedora.

### Paso 3 ► LA GESTIÓN EMOCIONAL.

Se realiza una exposición teórica sobre la gestión de las emociones prestando especial atención al “miedo” en el proceso de emprendimiento.

Las emociones y los sentimientos son recursos fundamentales con los que contamos los seres humanos para hacer cosas, o para evitarlas. Influyen en el comienzo de los proyectos y en la manera de afrontar las dificultades a lo largo de nuestra vida.

El saber gestionar las emociones -escucharlas y canalizarlas en el propio beneficio- se traduce en una competencia clave para lograr un adecuado desarrollo del proyecto empresarial. Se trata de la inteligencia emocional.

La competencia emocional se entiende como “el conjunto de hábitos que llevan a un desempeño profesional superior o más eficaz. O dicho en términos económicos, se trata de una habilidad que aumenta el valor económico que una persona realiza en su esfuerzo productivo” (McClelland, 1973. Citado en Jóvenes, talento y perfil emprendedor de Monsalve, J.).

Goleman (1999), la define como la capacidad para el desempeño basada en la inteligencia emocional y proyectada hacia el desempeño profesional. Define cinco elementos que componen la inteligencia emocional: la conciencia de uno/a mismo/a, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Cómo enfrentar el miedo a emprender es uno de los elementos fundamentales a trabajar en este Taller y lo hacemos desde dos modelos:

- ① Modelo de ejecución de tareas encaminadas a la resolución de problemas o hacia el logro de las metas.
- ② Modelo del cambio de creencias relacionadas con esta emoción.

A través de un ejemplo podemos ver cómo se puede trabajar el miedo. Se toma la actividad comercial por ser común a toda actividad emprendedora.

Antes de conseguir la aceptación de una propuesta comercial de un cliente, la persona emprendedora va a tener que escuchar muchas veces “NO”. Cómo se viva esta situación puede llevar incluso a decidir abandonar el proyecto empresarial. Las respuestas negativas aumentan el grado de incertidumbre, la ansiedad, y la preocupación por el fracaso. Estos sentimientos afectan a una de las competencias clave de cualquier emprendedor o emprendedora, es decir, a su capacidad de saber vender. Lo primero será poner de manifiesto que es normal escuchar continuos noes cuando se empieza un proyecto empresarial y que esto no significa que sea “mal” vendedor/a o empresario/a. Existen varias causas para justificar la situación:

- No es el momento adecuado para el potencial cliente a la hora comprar nuestro producto o servicio (falta de tesorería, de previsión). Podría ser cerrado el acuerdo más adelante.
- Tiene otro proveedor similar a nosotros/as.
- A nuestro producto le faltan ciertas exigencias del potencial cliente que en este momento no cumple.

Se debe tener en cuenta que cuando nos dicen “no” a la propuesta que presentamos, están diciendo “no” a esa propuesta y no a la persona que somos. Debemos buscar una distancia entre al producto y nosotros/as. Esto nos va a permitir alcanzar una distancia emocional respecto al proceso vendedor. Por otro lado, tiene que ver también con las capacidades que poseemos, en este caso de venta. Y debemos recordar que estas cualidades se pueden adquirir y/o mejorar.

Por lo tanto, busquemos la distancia de las respuestas negativas. Pensemos que podemos mejorar, cómo ampliar las posibilidades de venta, y una cualidad esencial del emprendedor o emprendedora: empatizar con el cliente, escuchar para conocer las razones principales que le llevan a decir “no”.

A continuación se realiza la dinámica “El miedo a emprender” para mostrar las estrategias a seguir en caso de no lograr las metas deseadas.



### Ver Anexo 9 ► 10: Mi Miedo a Emprender.

Para finalizar el taller, pediremos a las personas participantes que expresen aquellas cuestiones que les han parecido más relevantes y que les han aportado aprendizajes personales para el proceso de emprendimiento.

PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA SESIÓN	
	Resumen de conclusiones de la sesión anterior. Exposición teórica sobre el modelo de desarrollo de capacidades y talento.
	Exposición teórica sobre el concepto de creencias personales. Ejercicio “Mis creencias personales vinculadas a mi idea de emprendimiento”.
	Exposición teórica sobre la gestión emocional en el emprendimiento y el miedo a emprender. Ejercicio “El miedo a emprender”. Resumen de las cuestiones más relevantes que han aprendido los/as participantes durante el Taller.

## CONCLUSIÓN

Concluimos la unidad resaltando que con esta metodología de intervención, tratamos de proporcionar a la persona emprendedora un acompañamiento global, desde el inicio hasta los primeros meses de vida teniendo como eje principal el desarrollo de los talentos de la persona emprendedora.

Además, la participación de los/as emprendedores/as en acciones grupales facilita la creación de redes o espacios colaborativos que pueden ayudar en el desarrollo del ecosistema del/la emprendedor/a, proporcionándoles modelos de referencia que reduzcan el miedo al fracaso, uno de los principales obstáculos a la percepción por parte de los/as emprendedores/as a la hora de detectar buenas oportunidades de negocio.



# 10.

## SEGUIMIENTO Y APOYO TRAS EL INICIO DE LA ACTIVIDAD LABORAL

**NÓMINA CUMPLIMENTADA**

Trabajador: ALFONSO  
Código de identificación: 41728412  
Código de cuenta de nómina: 123456789  
Categoría o grupo profesional: Obrero  
Grupo de cotización: 05  
Período de liquidación: del 1 de septiembre al 30 de septiembre de 2005

**TOTALES**

I. DEVENGOS	
1. Pensiones salariales	1.200,52
Salario Base	150,84
Incentivo por Departamento	80,25
Complemento	75,95
2. Percepciones (computables)	380,87
Ex (no computable)	30,44
<b>A. TOTAL DEVENGADO</b>	<b>1.858,27</b>

**II. DEDUCCIONES**

1. Aportación del trabajador a las cotizaciones de Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta

1. Seguimiento y apoyo tras el inicio de la actividad laboral por cuenta ajena.

1.1. Objetivos

1.2. Proceso

1.3. Otras situaciones

2. Seguimiento y apoyo tras el inicio de la actividad laboral por cuenta propia.

2.1. Objetivos

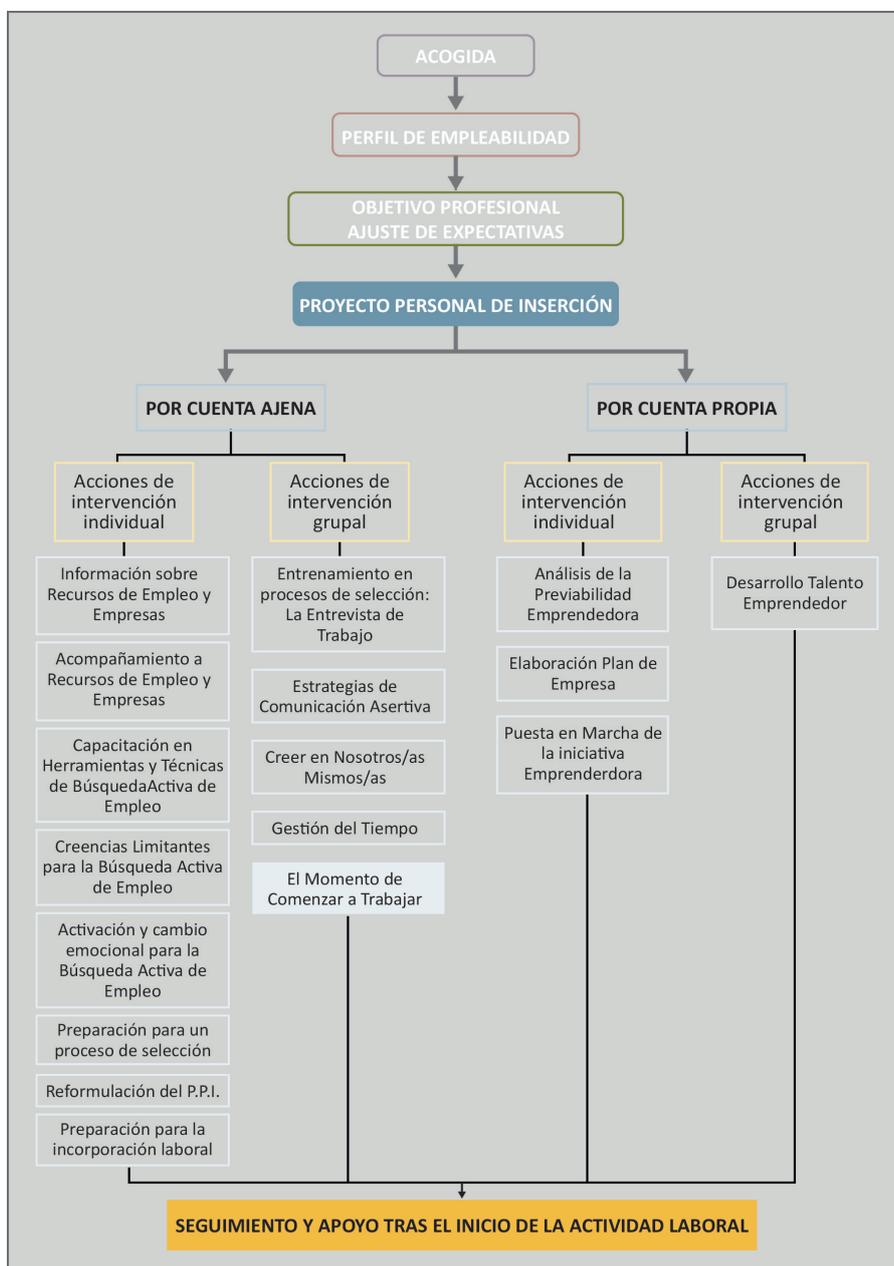
2.2. Proceso

# 10

## SEGUIMIENTO Y APOYO TRAS EL INICIO DE LA ACTIVIDAD LABORAL

Una vez que la persona participante inicie una actividad laboral, ya sea por cuenta ajena o sea por cuenta propia, se realizará un seguimiento que abarcará un periodo mínimo de tres meses y se realizará a través de contactos telefónicos (aunque siempre que sea posible, será mejor una cita presencial), teniendo un carácter de motivación y refuerzo de las actitudes para el mantenimiento de la actividad, al tiempo que se efectúa un análisis conjunto de los logros alcanzados y las dificultades encontradas. Esto permitirá la reformulación o mantenimiento de los objetivos planteados en el P.P.I.

### 1. Seguimiento y Apoyo tras el inicio de la actividad laboral por Cuenta Ajena.



En esta fase, cuando se trata de una actividad laboral por cuenta ajena, además del seguimiento con el/la participante es necesario mantener contactos periódicos con la persona contratante, en las que se evalúa la adquisición de hábitos laborales básicos del/a trabajador/a y el cumplimiento de sus funciones en la empresa. Una de las cuestiones que más valoran las empresas sobre los programas de acompañamiento es que cuentan con un equipo de profesionales que tutorizan y supervisan la incorporación a las empresas de los/as participantes, y que solventa rápidamente aquellas adversidades que puedan aparecer.

## 1.1. Objetivos.

- ① Mejorar la empleabilidad de la persona participante detectando las dificultades que se encuentre en el desarrollo de su puesto de trabajo, fomentando la autonomía, la seguridad personal y la satisfacción de finalizar un contrato y las ventajas de mantener un puesto de trabajo.
- ② Detectar situaciones problemáticas que afecten a la posible pérdida del empleo e intervenir para ofrecer soluciones e intentar prevenirlas.
- ③ Motivar y reforzar la adquisición de actitudes y habilidades personales y sociales que permitan manejar situaciones cotidianas y en el entorno de trabajo.

## 1.2. Proceso.

### PASOS A SEGUIR:

#### Paso 1 ► LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO CON LA PERSONA PARTICIPANTE.

Para llevar a cabo esta tarea, realizaremos una entrevista individual semiestructurada que refleje todas las variables que queremos valorar, según las necesidades y el momento en que se encuentra el/la participante.

En el seguimiento en el puesto de trabajo con la persona participante, existen una serie de variables que influyen de manera positiva o negativa en el mantenimiento del empleo:



VARIABLES DEL SEGUIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	
HÁBITOS LABORALES BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia.</li> <li>▪ Puntualidad y cumplimiento de horarios.</li> </ul>
CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones laborales.</li> <li>▪ Funciones en el puesto de trabajo.</li> <li>▪ Requisitos laborales.</li> </ul>
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Compromiso.</li> <li>▪ Iniciativa.</li> </ul>
RELACIONES LABORALES (con superiores/as y compañeros/as)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de conflictos.</li> <li>▪ Jerarquía.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Aceptación de órdenes.</li> <li>▪ Habilidades sociales.</li> </ul>
DESARROLLO EN EL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencias.</li> <li>▪ Productividad.</li> <li>▪ Cumplimiento de expectativas.</li> <li>▪ Cumplimiento de objetivo profesional.</li> </ul>
PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hábitos vitales.</li> <li>▪ Ocio.</li> <li>▪ Tiempo libre.</li> </ul>
GESTIÓN DEL SUELDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ahorro.</li> <li>▪ Adelantos.</li> </ul>

Para evaluar estas variables podemos utilizar el siguiente guion de entrevista:

① Hábitos laborales básicos:

- Asistencia.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Has faltado algún día al trabajo?</li> <li>▪ En caso afirmativo: ¿Lo has justificado?</li> <li>▪ ¿Ha avisado con tiempo si no puede acudir?</li> </ul>

- Puntualidad y cumplimiento de horarios.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Habitualmente te retrasas en llegar al trabajo?</li> <li>▪ ¿Eres puntual a la hora de empezar y finalizar el horario de trabajo?</li> <li>▪ ¿Valoras la puntualidad como una forma de aprovechar mejor el tiempo?</li> <li>▪ ¿Finalizas tus tareas en el tiempo indicado por tu superior o superiora?</li> <li>▪ ¿Te consideras una persona puntual?</li> <li>▪ ¿Has tenido alguna dificultad con los horarios del CIS?</li> </ul>

② Conocimiento del puesto de trabajo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿El contrato que has firmado, ¿es temporal o indefinido?</li><li>▪ En el caso de que sea temporal. ¿Sabes la duración?</li><li>▪ ¿Cuál es la duración del periodo de prueba?</li><li>▪ ¿Cuál es tu salario base?</li><li>▪ ¿Cuándo se efectuará el ingreso?</li><li>▪ ¿Qué jornada de trabajo tienes? ¿En qué horario?</li><li>▪ Describe lo que haces en tu trabajo</li></ul>

③ Actitudes:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Cómo te sientes trabajando en esa organización?</li><li>▪ ¿Te han asignado nuevas responsabilidades?</li><li>▪ ¿Has recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?</li><li>▪ ¿Realizas tu tarea de forma autónoma?</li><li>▪ ¿Tienes alguna queja de tu trabajo?</li><li>▪ ¿Mejorarías algún aspecto de tu trabajo?</li><li>▪ ¿El trabajo que haces es el que esperas realizar?</li></ul>

④ Relaciones laborales:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Durante estos días, ¿has visto u oído algo de tu jefe/a que no te ha gustado?</li><li>▪ En caso afirmativo: ¿Cómo has reaccionado?</li><li>▪ ¿Te ha llamado alguna vez la atención tu encargado/a o tu jefe/a por algún motivo?</li><li>▪ Ante una orden de tu encargado/a o jefe/a que no te gusta, ¿qué dirías o qué harías?</li><li>▪ En el caso que estés haciendo algo que crees que está bien hecho ¿qué harías si tu jefe/a te dice que está mal?</li><li>▪ ¿Crees que tu encargado/a o jefe/a está contento/a contigo?</li><li>▪ ¿Tienes algún problema con algún/a compañero/a? ¿Qué haces para solucionarlo?</li><li>▪ ¿Te has sentido herido/a alguna vez por lo que te ha dicho otra persona?</li><li>▪ Viene alguien a interrumpirte cuando estás trabajando o haciendo algo que consideras importante, ¿qué haces?</li></ul>

⑤ Desarrollo en el puesto de trabajo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué tareas realizas en el trabajo?</li><li>▪ ¿Tus funciones y responsabilidades están bien definidas?</li><li>▪ ¿Te cuesta realizar las tareas?</li><li>▪ ¿Sigues el ritmo de los demás, o vas un poco más lento/a?</li></ul>



⑥ Planificación y gestión del tiempo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Tienes tiempo libre?</li><li>▪ ¿Cómo lo organizas?</li></ul>

⑦ Gestión del sueldo:

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Te has planteado lo que vas a hacer con el dinero que cobras?</li><li>▪ ¿Has pensado en un plan de ahorro?</li><li>▪ ¿Has tenido que pedir algún anticipo de sueldo?</li><li>▪ ¿Cuándo cobras?</li><li>▪ ¿Cuánto cobras?</li><li>▪ ¿Has cobrado ya?</li></ul>

**Paso 2 ► LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO CON LA EMPRESA.**

El seguimiento con la empresa va a tener una doble función. Por un lado, tener información sobre la evolución del trabajador o trabajadora en cuanto a sus hábitos laborales, sus relaciones en el trabajo y el desarrollo de su puesto de trabajo. Y, por otro lado, sobre todo cuando son empresas que comienzan a colaborar con el Programa, acompañarla en las dificultades, reforzar la contratación del colectivo y romper los posibles estereotipos y prejuicios que se puedan tener. Para ello realizaremos contactos con el/la empresario/a vía telefónica o correo electrónico, solicitando información sobre aquellas áreas que queramos reforzar con la persona participante y midiendo el grado de satisfacción de la empresa.

Las variables que vamos a evaluar con la empresa con respecto a el/la trabajador/a, son las siguientes:

VARIABLES DEL SEGUIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	
HÁBITOS LABORALES BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asistencia.</li><li>▪ Puntualidad y cumplimiento de horarios.</li></ul>
RELACIONES LABORALES (con superiores/as y compañeros/as)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestión de conflictos.</li><li>▪ Jerarquía.</li><li>▪ Trabajo en equipo.</li><li>▪ Aceptación de órdenes.</li><li>▪ Habilidades sociales.</li></ul>
DESARROLLO EN EL PUESTO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Competencias.</li><li>▪ Productividad.</li></ul>

Para evaluar estas variables, podemos realizar las siguientes preguntas:

① Hábitos laborales básicos:

## PREGUNTAS

- ¿El trabajador o trabajadora ha faltado algún día al trabajo?
- En caso afirmativo: ¿Lo ha justificado?
- ¿Ha tenido muchas faltas de asistencia?
- Cuando no ha asistido, ¿ha avisado con tiempo para que se pudiera organizar el trabajo?
- ¿Habitualmente se retrasa en llegar al trabajo?
- ¿Es puntual a la hora de empezar y finalizar el horario de trabajo?
- ¿Finaliza sus tareas en el tiempo indicado?
- Valore del 1 al 5 la puntualidad y la asistencia del trabajador o trabajadora.

## ② Relaciones laborales:

## PREGUNTAS

- ¿El trabajador o trabajadora acepta las órdenes y directrices?
- ¿Ha tenido algún problema con algún/a compañero/a?
- ¿Está integrado/a con el resto del personal de la empresa?

## ③ Desarrollo en el puesto de trabajo:

## PREGUNTAS

- ¿Qué tareas tiene que realizar en el trabajo?
- ¿Le cuesta realizar las tareas?
- ¿Sigue el ritmo de los demás, o va un poco más lento/a?
- ¿Realiza sus tareas de forma autónoma?
- ¿Tiene alguna queja de su trabajo?
- ¿Mejoraría algún aspecto de su trabajo?
- Valore del 1 al 5 su grado de satisfacción con el trabajo desempeñado.

## Paso 3 ► INTERVENCIÓN SEGÚN LAS NECESIDADES DETECTADAS.

## ① Hábitos laborales básicos:

## ▪ Asistencia.

Nos podemos encontrar con personas que se ausentan con bastante frecuencia del puesto de trabajo y que suelen considerar que, si presentan justificantes, están cumpliendo con su deber como trabajadores/as. Sin embargo, el art. 52 del Estatuto de los Trabajadores, nos dice que puede ser causa de despido objetivo. Cuando detectemos que el/la participante se ausenta con bastante frecuencia del trabajo, deberemos averiguar qué es lo que está pasando para detectar la dificultad e intentar solucionarla. Nos aseguraremos que comprende la normativa en lo que a faltas de asistencia se refiere y las consecuencias de sobrecarga de trabajo que esto tiene para sus compañeros/as, que pueden llegar a generar conflictos interpersonales.

## ▪ Puntualidad y cumplimiento de horarios.

En el caso que detectemos un problema de puntualidad se sondea sobre las causas que pueden producir esa impuntualidad: falta de planificación, carga emocional por la situación personal, horarios del CIS, desmotivación, pereza, etc., para poder intervenir.

### ② Conocimiento del puesto de trabajo:

Un aspecto importante sobre el que hay que fijarse cuando se está realizando el seguimiento de la actividad laboral por cuenta ajena, es si la persona participante conoce y comprende las condiciones laborales de su trabajo y las funciones que tiene que desarrollar. Cuando detectemos que lo desconoce o no lo comprende, revisaremos con él/ella la información del contrato de trabajo y la nómina.

### ③ Actitudes:

En el seguimiento se valora el grado de responsabilidad, compromiso e iniciativa que posee con su trabajo, con el fin de modificar aquellas actitudes desfavorables para mantener el empleo, y reforzar aquellas que son positivas. Para ello, se motiva a la persona participante y se refuerza aquellos aspectos positivos atribuyendo el éxito y el esfuerzo invertido a la propia persona.

### ④ Relaciones laborales:

Las relaciones laborales son los vínculos personales que se establecen en el ámbito del trabajo. En el momento de mantener un empleo, son muy importantes las relaciones que se establecen con los/as superiores y compañeros/as. Como ya se ha visto anteriormente, las personas privadas de libertad tienen una imagen sobre sí mismas que les marca en su relación con los demás: *“mi jefe/a me explota...”*, *“mis compañeros/as me tratan mal...”*, *“...porque soy preso/a”*.

A causa de la prisionización, la persona que ha estado o está privada de libertad, cuando sale en régimen de semilibertad o libertad, tiene necesidad de ser aceptada por los demás y manifiesta una sobredemanda afectiva. Esto puede llevar al participante a confundir a los compañeros y compañeras de trabajo con amigos o amigas y provocar situaciones conflictivas donde el/la compañero/a se convierte en confidente. Por ejemplo, que le cuente a un/a compañero/a que está en prisión y, a partir de ese momento, la relación cambia debido a los prejuicios del compañero/a, provocando en el/la participante importantes alteraciones afectivas y emocionales.

Para ello, diferenciaremos junto con la persona participante lo que es una relación de amistad y lo que es una relación de trabajo ajustando expectativas.

### ⑤ Desarrollo en el puesto de trabajo:

Cuando se realiza el seguimiento se debe valorar, junto con el/la participante, cómo se está produciendo su desarrollo en el puesto. Tener conocimiento sobre la forma en cómo está haciendo su tarea nos ayuda a poder reforzar o modificar aquellos aspectos que mejoren su desarrollo profesional. Para ello, identificaremos las funciones que realiza y su eficacia y eficiencia.

### ⑥ Planificación y gestión del tiempo:

Durante el inicio de actividad laboral, se ha trabajado la forma de planificar y gestionar el tiempo. Para alejarnos del hábito “lo tengo todo en la cabeza”, es importante que motivemos al participante a apuntar todas sus tareas y el tiempo que va a necesitar para llevarlas a cabo en la Agenda que se le proporcionó al inicio del Programa. Durante el seguimiento de la actividad laboral, evaluaremos junto con él/ella, si ha conseguido cumplir con regularidad su planificación, cuáles son sus hábitos vitales, qué tipo de ocio práctica y qué influencia tiene sobre la actividad laboral (salir hasta tarde la noche anterior a la jornada laboral repercute directamente sobre la productividad). Para que el rendimiento de una persona sea bueno, es necesario dedicar parte del tiempo libre al descanso durmiendo bien como mínimo 8 horas.

### ⑦ Gestión del sueldo:

Con la evaluación de esta variable se pretende conseguir que el/la participante sea disciplinado/a a la hora de planificar y priorizar gastos de acuerdo al salario. A la hora de realizar el seguimiento,

el tipo de situaciones que nos podemos encontrar, y sobre las que hay que intervenir, son que la persona contacte con su tutor/a para informar que no tiene dinero para acudir al trabajo una vez ha cobrado la nómina, que comience a solicitar anticipos a la empresa, que necesite elaborar un Plan de Ahorro para conseguir objetivos a largo plazo (negocio, vivienda, estudios, etc.).

En cualquiera de los casos, nuestra intervención se centrará en que la persona participante aprenda a planificar y gestionar su salario realizando un balance entre ingresos y gastos.

### 1.3. Otras situaciones.

Cuando estamos realizando el seguimiento en el puesto de trabajo, se nos pueden dar dos situaciones que requieren de intervenciones diferentes:

① Cuando surge un conflicto trabajador/a - empresa.

Esta situación suele venir provocada, generalmente, por temas relacionados con la toma de decisiones y/o con el grado de satisfacción en el desarrollo del puesto de trabajo, o por dificultades en el C.I.S. en cuestiones de horarios o documentación.

Cuando se realiza el seguimiento en el puesto de trabajo, pueden surgir diferentes conflictos, donde el papel del/la tutor/a de empleo debe ser la de intermediar entre ambas partes. Así tenemos:

a) Cuando la persona participante tiene un conflicto con la empresa porque considera que:

- Tiene pocos medios para realizar su tarea.
- La empresa no cumple con los compromisos adquiridos en el contrato.
- Se siente explotado/a porque el jefe/a le exige mucho.
- Sus compañeros y compañeras le marginan porque saben que está en prisión.
- Otros.

El primer paso será recopilar toda la información posible, contrastando con la empresa o acudiendo a fuentes documentales como el contrato, la nómina o el convenio del sector. Así podremos identificar el problema y concluir que, si es una percepción del/la participante, deberemos intervenir sobre sus pensamientos erróneos. Si, por el contrario, es un hecho real, acudiremos a la empresa para solucionar el conflicto.

b) Cuando la empresa tiene un conflicto con la persona participante porque considera que:

- Su productividad no es suficiente.
- Es impuntual o se ausenta con frecuencia del trabajo.
- Tienen dificultades con el grupo de compañeros.
- Otros.

Hay que intermediar entre empresa y trabajador/a para intentar solucionar las dificultades que hayan surgido para que la persona pueda mantener su puesto de trabajo. Siempre que recibamos una incidencia por parte de la empresa, antes de sacar conclusiones, debemos valorar y medir el alcance del conflicto. Por ejemplo, el/la participante puede llegar un día tarde a su puesto de trabajo y la empresa ponerse en alerta por prejuicios que pueda tener, generalizando y catalogando a la persona de impuntual.

② Cuando se produce la finalización de la relación laboral antes de los tres meses, sobre todo si se origina por abandono voluntario o por no superar el periodo de prueba.

Cuando termina la relación laboral se debe analizar y evaluar, junto con la persona participante, las causas de finalización del contrato, las dificultades que han surgido durante la actividad laboral, la autonomía en el cumplimiento de las tareas, la evolución experimentada en la situación del/a participante, etc. Esto permitirá la reformulación o mantenimiento del P.P.I. Debemos prestar especial atención cuando la finalización del contrato se produzca por despido o baja voluntaria.

Una vez nos llega la información sobre el despido o baja voluntaria, y siempre que sea posible, debemos contactar con ambas partes: empresa y participante.

- Con la empresa el contacto tendría una doble intención: buscar cuáles han podido ser las dificultades de la persona para mantener el empleo (falta de asistencia, bajo rendimiento, conflictos con los/as compañeros/as, mala actitud) e intentar mitigar los efectos del posible conflicto, con el objetivo de conseguir que la empresa siga colaborando con el Programa.
- Con el/la participante contrastamos los posibles motivos por los que ha finalizado la relación laboral, bien sea por dificultades suyas o por incumplimientos por parte de la empresa, y retomamos el P.P.I., donde incluiremos nuevos objetivos según las conclusiones obtenidas en este momento.

## 2. Seguimiento y Apoyo tras el inicio de la actividad laboral por Cuenta Propia.

### 2.1. Objetivos.

Los objetivos que consideramos en este apartado son compartidos con el Seguimiento y Apoyo del empleo por cuenta ajena ya vistos anteriormente, a los que hay que añadir:

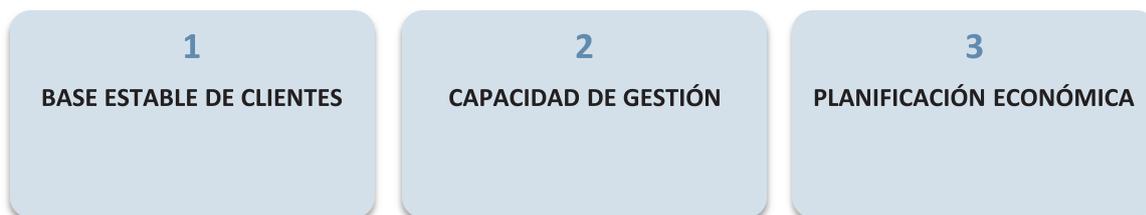
- ① Realizar un seguimiento individualizado a la gestión diaria de la empresa en sus primeros meses de funcionamiento en el caso de las personas emprendedoras.
- ② Poner en marcha todas las estrategias y acciones previstas en el Plan de Empresa.
- ③ Adaptar los elementos necesarios del Plan de Negocio a los cambios que se vayan produciendo y a la realidad del momento.
- ④ Incentivar la toma de decisiones en las áreas clave de gestión empresarial.

### 2.2. Proceso.

Las variables observadas en la Entrevista de Seguimiento para el Empleo por Cuenta Ajena serán también de aplicación, en muchos casos, para el mantenimiento del empleo por cuenta propia, de modo que se incorpora en gran parte todo lo relativo a hábitos laborales básicos, planificación del tiempo, gestión del sueldo, actitudes, relaciones con el centro penitenciario, etc.

Además de lo observado de manera genérica en el apartado anterior en lo relativo al seguimiento y apoyo tras el inicio de una actividad laboral por cuenta ajena, en el caso del empleo por cuenta propia, debemos prestar atención a diferentes hitos imprescindibles en la implantación de todo proyecto emprendedor.

En estos primeros meses prestaremos especial atención para afianzar la supervivencia en la empresa a las siguientes variables:



El seguimiento de la marcha de la actividad emprendedora ha de desarrollarse, en caso de ser viable, en el lugar donde se desarrolla la actividad empresarial, pues va a permitir a el/la tutor/a comprobar in situ todos los detalles de funcionamiento de la empresa. Realizaremos preguntas que permitan comprobar el nivel de cumplimiento del Plan de Empresa, el nivel de responsabilidad, la asunción de tareas, posibles déficits de gestión empresarial y la relación con los trabajadores.

Veamos a continuación el seguimiento de las tres variables.

#### ① BASE ESTABLE DE CLIENTES.

En los primeros meses, una de las claves de éxito será tener una base estable de clientes: un número de clientes que permita alcanzar el nivel de ingresos suficiente, tal y como hemos planteado en el Plan de Empresa.

Lo que denominamos la comercialización de nuestro producto o servicio, así como la empresa en su conjunto y la marca personal de la persona emprendedora son fundamentales en estos primeros meses en los que la empresa tiene que encontrar su hueco en el mercado.

Para realizar su seguimiento sugerimos la siguiente batería de preguntas.

PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué número de clientes tienes?</li><li>▪ ¿Qué acciones publicitarias estás llevando a cabo?</li><li>▪ ¿Cómo gestionas los datos de contacto de tus clientes?</li><li>▪ ¿En qué soporte tienes la base de datos de clientes?</li><li>▪ ¿Qué datos recoges de tus clientes?</li><li>▪ ¿Tienes la firma y/o aceptación de cliente para su cesión de datos?</li><li>▪ ¿Tienes planificado algún proceso para fidelizar clientes? ¿Lo cumples?</li><li>▪ ¿Envías formularios y encuestas posteriores a la presentación o venta del producto o servicio para valorar la opinión del cliente? ¿Qué campos o variables pides que valoren? ¿Y un campo para propuesta de mejora?</li></ul>

#### ② CAPACIDAD DE GESTIÓN.

Con el inicio de la actividad empresarial, uno de los elementos claves para la supervivencia de la misma, es la capacidad de gestión. Habitualmente la persona se centra más en sus conocimientos técnicos, es decir, en el producto o servicio que ofrece, olvidando o relegando en ocasiones la gestión a la parte final del día o el mes, delegando todo o parte en una asesoría o gestoría, o en su caso, en un empleado sobre el que se delega toda la responsabilidad de las tareas.

Nos encontramos por tanto ante un menor conocimiento y experiencia en la gestión empresarial, por lo que en la entrevista deberemos prestar especial atención para evitar problemas futuros que puedan afectar a sus relaciones con la Administración (licencias, permisos, impuestos, declaraciones, seguros sociales, etc.) o con terceros a nivel jurídico.

Un ejemplo de las preguntas que podemos realizar en esta parte del seguimiento son:

#### PREGUNTAS

- ¿Has realizado los pagos de los Seguros Sociales?
- ¿Presentas la declaración de impuestos? ¿Dentro del plazo de presentación?
- ¿Cómo tienes clasificadas tus facturas?
- ¿Tienes la documentación referente a la empresa organizada?
- ¿Tienes un calendario anual de obligaciones según tu tipo de tributación fiscal de IRPF e IVA?
- ¿Tienes el Certificado Digital? ¿Sabes cuándo tienes que renovarlo?
- En caso de existir, ¿cómo es la relación con los trabajadores?

### ③ PLANIFICACIÓN ECONÓMICA.

Aunque en el Plan de Empresa se habrá fijado la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto, así como su financiación, al iniciar la actividad tendremos que dar cumplimiento a los plazos de financiación de dicha inversión en caso de que hubiéramos recurrido a ella, tales como préstamos, avales y capitalización de la prestación. Debemos prestar, por tanto, especial atención a la capacidad de respuesta ante estos cumplimientos, pagos y sus respectivos plazos.

Otro elemento para asentar las bases del proyecto es asegurarnos del cumplimiento del presupuesto anual, de manera que trabajaremos el cumplimiento del mismo trimestralmente, comprobando y analizando los porcentajes de ingreso y gastos cumplidos y si tienen correspondencia y coherencia con el presupuesto anual. Esto requiere de un análisis que justifique el mismo, y que en caso de que no tenga coherencia, se revise el presupuesto general.

Junto al presupuesto, debemos observar el funcionamiento de nuestra tesorería y el cash-flow de la empresa, lo que nos permite prever nuestros meses de mayor y menor ingresos y gastos. Según la situación, evaluaremos las medidas a tomar, tales como delimitar en qué periodos requeriremos de nueva financiación, qué pagos tendremos que retrasar, cómo vamos a hacer para obtener mayores ingresos (mayores ventas), cómo reducir costes fijos o variables, retrasar pagos de salarios del emprendedor o de trabajadores, etc.

Este seguimiento lo podemos realizar mediante las siguientes preguntas:

#### PREGUNTAS

- ¿Revisas el cumplimiento del presupuesto?
- ¿Tienes destacadas aquellas partidas con más desviación sobre el presupuesto inicial?
- ¿Tienes en cuenta tu liquidez?
- ¿Trabajas con algún cuadro de previsión de la Tesorería?
- ¿Tienes identificados los meses de mayor/menor liquidez?
- ¿Negocias con proveedores cuando no tienes liquidez?
- ¿Conoces los trámites para aplazar los pagos en Hacienda y Seguridad Social?

- Para los meses de menor liquidez, ¿tienes alguna estrategia?
- ¿Revisas la posibilidad de rebajar tus costes?
- ¿En qué variables tienes margen para rebajar el ahorro?

Una vez interiorizada la importancia de estas tres variables, junto con lo trabajado en las variables ya vistas en el punto 10.1 de Seguimiento y Apoyo por Cuenta Ajena, daremos por finalizada la intervención, pasando necesariamente al menos 3 meses desde el inicio de la actividad laboral por cuenta propia.

Según se desarrolle la fase de Seguimiento y Apoyo, acudiremos al P.P.I. para la reformulación.

## CONCLUSIÓN

Durante esta unidad se proporcionan las variables y procesos de seguimiento necesarios para apoyar el mantenimiento del empleo de la persona participante de manera que todo el equipo técnico cuente con un protocolo de actuación compartido para intervenir en las diferentes situaciones que se pueden dar durante la adaptación al puesto de trabajo o durante la puesta en marcha de la iniciativa emprendedora.



# ANEXOS



# ANEXO 2▶1

## FICHA CONVENIO DE COLABORACIÓN CON EMPRESAS



### OBJETIVO

Disponer de un documento que formalice la relación con las empresas colaboradoras, y garantice que contamos con las autorizaciones pertinentes de los/as responsables de las partes implicadas.

### APLICACIÓN

Se cumplimenta tras contactar con la empresa, o bien, la cumplimenta la empresa si ya disponía de ella.

### HERRAMIENTA

**CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE \*\*\*\*\* Y LA EMPRESA \*\*\*\*\***

En Madrid, a \*\* de \*\*\*\*\* de 20\*\*

#### REUNIDOS

De una parte D./Dña ....., (cargo) de la (nombre de la entidad), con nº de registro \*\*\*\*\* y CIF \*\*\*\*\*.

Y de otra D./Dña ....., (cargo) de la empresa ....., con CIF \*\*\*\*\*.

Ambas partes intervienen y se reconocen mutuamente plena capacidad jurídica para otorgar el presente Convenio, y a tal efecto

#### MANIFIESTAN

**Primero.-** Que la Constitución Española establece, en su artículo 35, el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo.

**Segundo.-** Que la inserción social ha de completarse con la integración en el mercado de trabajo y la obtención de un empleo.

**Tercero.-** Que la colaboración del tejido empresarial en la integración de personas pertenecientes a colectivos en situación de riesgo de exclusión social, es esencial.

**Cuarto.-** Que la finalidad común de ambas partes, al firmar este convenio, es formalizar un acuerdo de colaboración para la inserción laboral de colectivos en situación de riesgo de exclusión social.

**Quinto.-** Que la \*\*\*\*\* , tiene como misión: “.....  
.....”.

**Sexto.-** Que la empresa \*\*\*\*\* , consciente de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio, desea contribuir a conseguir la inserción laboral de personas pertenecientes a colectivos en situación de riesgo de exclusión social.

En consecuencia, ambas partes acuerdan colaborar de conformidad con las siguientes:

### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-** El presente CONVENIO regula la colaboración entre la \*\*\*\*\* y la Empresa \*\*\*\*\* con el objeto de contribuir a la mejora de los problemas de desigualdad social, apoyar a personas que intentan una reinserción y un cambio en sus vidas, siendo la oferta de trabajo el principal medio y fuente para el reciclaje personal. Es por ello necesaria la colaboración de toda la sociedad civil y en especial del tejido empresarial.

**SEGUNDA.-** La entidad \*\*\*\*\* , se compromete a:

- Poner a disposición de las empresas colaboradoras que lo deseen, información y asesoramiento jurídico gratuito sobre aspectos laborales.
- Dar a conocer los puestos de trabajo entre las diferentes personas candidatas en situación de búsqueda activa de empleo, que se ajusten al perfil demandado por la empresa.
- Evaluar y preseleccionar a las personas que se encuentran inscritas con voluntad propia en los servicios, realizando un estudio del perfil laboral de cada uno/a de los/las candidatos/as y un seguimiento con tutores/as especializados/as en inserción laboral durante el periodo de adaptación al puesto de trabajo.
- Remitir a la empresa las candidaturas ajustadas a los requerimientos del puesto en el plazo acordado con la empresa.
- Poner a disposición de la empresa sus instalaciones para realizar el proceso selectivo, si así lo requiere.

**TERCERA.-** La empresa colaboradora manifiesta su clara disposición a contribuir decididamente a la consecución de este objetivo, facilitando información sobre los puestos vacantes e informando posteriormente del resultado de la selección de las candidaturas enviadas por la entidad.

**CUARTA.-** La empresa colaboradora manifiesta no estar incurso en procesos penales.

**QUINTA.-** La empresa colaboradora comparte y respeta las normas internacionales del trabajo declarados por la O.I.T:

- (a) a libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- (b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- (c) la abolición efectiva del trabajo infantil; y
- (d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

**CUARTA.-** Las empresas colaboradoras con los Programas de la \*\*\*\*\* que lo deseen, podrán publicitar y/o hacer visible su participación y colaboración en este programa en las acciones de difusión de la entidad, con la imagen social positiva que esto genera en la sociedad de la empresa colaboradora.

**QUINTA.- Período de vigencia.**

La duración del presente convenio se establece de manera permanente hasta que alguna de las partes decida finalizarlo.

En prueba de conformidad con todo lo anteriormente expuesto, se firma el presente convenio de colaboración, por triplicado, en el lugar y fecha indicados

Por parte de la empresa \*\*\*\*\*:                      Por parte de la \*\*\*\*\*:

Firma

Firma

D./Dña.....

D./Dña. ....

Cargo

Cargo

## ANEXO 2 ▶ 2

# CARTA DE PRESENTACIÓN DEL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN DEL PROGRAMA



### OBJETIVO

Presentar el servicio de intermediación del Programa a empresas por correo electrónico o postal.

### APLICACIÓN

Esta carta acompaña al resto de documentación que ayuda a establecer vías de colaboración con el servicio de intermediación laboral: ficha de gestión de oferta, documentos de RSC o folleto del programa.

### HERRAMIENTA

LOGOTIPO

LOGOTIPO

Dirección  
Teléfono, Fax, Correo Electrónico

Fecha

Estimado Sr./Sra.

Nos dirigimos a usted para darle a conocer nuestro Servicio de Preselección de Candidatos para las vacantes de su empresa.

Este servicio está integrado en un programa para personas desempleadas donde trabajamos con ellas un itinerario de inserción laboral, en función de su perfil profesional, así como de sus cualidades, motivación y actitudes. Además, forma parte fundamental de nuestra labor el contacto permanente con empresas, para dar a conocer los perfiles profesionales de estas personas, pues consideramos que muchos de estos trabajadores/as podrían encajar en su empresa.

Las principales características del Servicio que ponemos a su disposición son:

Personalizado: Ajustándonos exactamente a sus solicitudes y demandas, y flexibilizando el proceso de selección acorde a sus necesidades.



Gratuito: No supone ningún desembolso económico para su Organización.

Profesional: Un equipo técnico altamente cualificado se pone a su disposición desde el primer momento.

Eficaz: Solucionamos sus necesidades proporcionándole los/as candidatos/as idóneos para cubrir los puestos vacantes para que usted decida finalmente sobre la persona a incorporar al puesto, considerando en nuestra selección tanto la experiencia profesional de los/as candidatos/as como su motivación, y competencias.

Nuestro equipo está a su disposición para aclarar cualquier duda o plantear fórmulas de colaboración.

Contacte con nosotros/as en el teléfono .....o correo .....

Reciba un cordial saludo,

# ANEXO 2 ▶ 3

## ARGUMENTARIO



### OBJETIVO

Disponer de una relación de respuestas o argumentaciones, a posibles objeciones que plantee la empresa en la entrevista telefónica o presencial.

### APLICACIÓN

Este argumentario es útil si se repasa antes del contacto con la empresa y además, si se actualiza después de la visita o entrevista, añadiendo nuevos argumentos.

### HERRAMIENTA

- Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio y la colaboración con las empresas en esta iniciativa, es esencial. Trabajar para que estas personas puedan tener un empleo resulta fundamental, ya que en la mayoría de las ocasiones, cuentan con una clara desventaja en los procesos de selección frente a los/as demás candidatos/as.
- Disminución de costes y esfuerzo para la selección y contratación de trabajadores/as.
- Las empresas que colaboran en el Programa, dispondrán de varios candidatos/as en situación de búsqueda de empleo, que a través de una entrevista podrán comprobar que es un/a buen/a profesional y que se ajusta perfectamente al perfil que está buscando. Hablamos de personas que durante su internamiento han adquirido una cualificación profesional a través de cursos prácticos, impartidos normalmente por organismos y/o entidades públicas, como el Servicio Público de Empleo (SEPE), Comunidades Autónomas, Ayuntamientos y el Fondo Social Europeo (FSE), o entidades privadas, en los que aprenden los fundamentos de algún oficio y tratan de formarse en una profesión que puedan desarrollar cuando sean puestas en libertad.
- La garantía de que la preselección de candidatos/as por un equipo interdisciplinar de profesionales expertos/as en acompañamiento para la inserción laboral se basa en un trabajo previo con cada participante, que nos permite conocer y mejorar sus actitudes y aptitudes para trabajar, identificar perfiles profesionales y adaptarlos a la realidad del mercado. Se trata de hacer bien las cosas para que usted tenga a la persona perfectamente contratada.
- Estas personas se encuentran dentro de las políticas de fomento de empleo como trabajadores/as en situación de exclusión social, con lo cual las empresas contratantes son beneficiarias de bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes.
- Las empresas colaboradoras que lo deseen, podrán contar con la información y el asesoramiento gratuito, sobre aspectos laborales, de profesionales del programa.



- El contacto y acceso a estas personas en situación de búsqueda activa de empleo será muy rápido, pudiendo ser inmediato en los casos en que las empresas dispongan de perfiles definidos de puestos de trabajo que coincidan con los perfiles de los/as candidatos/as disponibles.
- Los/as profesionales del Programa apoyarán a la empresa y tutorizarán al trabajador/a durante los primeros 3 meses, para facilitar el éxito de la adaptación al puesto de trabajo y propiciar un desempeño eficiente en el puesto.
- La alta motivación por normalizar su vida, hace que estas personas sean las primeras interesadas en no abandonar un trabajo, pues conocen perfectamente la dificultad para conseguir que una empresa les contrate y, además, por su situación penitenciaria, el abandono de un trabajo les puede acarrear un grave perjuicio.
- La experiencia con estas personas nos permiten asegurar que las empresas que con anterioridad han contratado a personas en esta situación han repetido, y es más, empresas que manifiestan su interés en trabajar solamente con este colectivo, porque manifiestan estar satisfechas con su rendimiento. Por ejemplo “colaboramos con la empresa...”.
- Su colaboración puede favorecer la reputación social de su empresa, entre clientes o consumidores/as y entre sus propios/as empleados/as, que serán conscientes de la implicación social de su organización y sus responsables.

# ANEXO 2▶4

## FICHA REGISTRO DE ENTREVISTA



### OBJETIVO

Sistematizar la recogida de información de las empresas visitadas para su posterior seguimiento y contacto.

### APLICACIÓN

Se cumplimenta tras realizar la entrevista con la empresa, archivándola en la red informática para que todo el equipo comparta información.

### HERRAMIENTA

REGISTRO DE ENTREVISTA	
FECHA:	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	
SECTOR:	
NIF/CIF:	
PERSONA DE CONTACTO/CARGO:	
DIRECCIÓN:	
C.P.:	
TF. /FAX:	
E-MAIL:	
PÁGINA WEB /PRESENCIA EN REDES SOCIALES:	
Fecha:	Técnico(s):
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tamaño de la empresa: <math>\geq 250</math> / <math>\geq 50</math> y <math>&lt; 250</math> / <math>&lt; 50</math></li><li>▪ Perfiles más demandados:</li><li>▪ Ámbito territorial: CC.AA / NACIONAL / INTERNACIONAL</li><li>▪ Necesidades actuales:</li></ul>	



- Previsiones de ampliación de plantilla:
- Tipo de contratos y salario:
- Períodos “punta” en la actividad:
- Necesidades de formación requeridas (imprescindible):
- Qué valora la empresa en un proceso de selección:
- Cómo plantean el proceso de selección:
- Principales problemas en la adecuación de los perfiles al puesto de trabajo.
- ¿Realizan búsqueda de candidatos/as con otras entidades?:
- Dispone de área o responsable de RSC o de política de RSC.

## SEGUIMIENTO

Fecha:

Técnico(s):

Resumen de la entrevista:

Compromisos adquiridos:

Fecha:

Técnico(s):

Resumen de la entrevista:

Compromisos adquiridos:

# ANEXO 2 ▶ 5

## FICHA GESTIÓN DE OFERTA DE EMPLEO



### OBJETIVO

Disponer de la información necesaria para la gestión de la oferta de empleo de una manera estructurada por parte de todo el equipo que realice esta labor.

### APLICACIÓN

Se cumplimenta tras contactar con la empresa, o bien, la cumplimenta la empresa si ya disponía de ella.

### HERRAMIENTA

#### FICHA DE GESTIÓN DE OFERTAS

Fecha inicio inscripción candidatos/as:

Técnico:

Fecha fin inscripción candidatos/as:

DATOS DE LA EMPRESA					
NOMBRE					
SECTOR		CIF			
PERSONA(AS) CONTACTO					
CARGO		E- MAIL			
DIRECCIÓN				CÓD. POSTAL	
LOCALIDAD		TELÉFONO		FAX	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
PUESTO		Nº PUESTOS	
LOCALIDAD DEL PUESTO			
FUNCIONES			
CONTRATO	Indefinido <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>	FECHA INICIO CONTRATO	
DURACIÓN (meses)		SALARIO MENSUAL	
JORNADA	Completa <input type="checkbox"/> Parcial <input type="checkbox"/>	HORARIO	
OTROS DATOS			



PERFIL DE LOS/AS CANDIDATOS/AS							
TITULACIÓN					EXPERIENCIA		
EDAD	PERMISO DE CONDUCIR			VEHÍCULO PROPIO			
IDIOMA1	NIVEL		IDIOMA2		NIVEL		
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS							
OTROS CONOCIMIENTOS							
OTROS DATOS							

Los datos personales se tratan informáticamente y se archivan de forma manual, con su consentimiento, con el objeto de poder gestionar su oferta de empleo y facilitarle candidatos/as para su proceso de selección de personal actual o futura. Para cualquier cuestión relacionada con esta materia puede dirigirse a la (NOMBRE Y DIRECCIÓN DE CONTACTO DE NUESTRA ENTIDAD)

En cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, la empresa o particular que oferta este/estos puesto/s de trabajo se comprometen a utilizar los datos personales de los/as candidatos/as que reciba, exclusivamente para el proceso de selección relacionado con esta oferta, garantizando su confidencialidad



2. El/la tutor/a que te atiende comprende tus necesidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la tutor/a te apoya en tu búsqueda de empleo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. El/la tutor/a te guía para dar respuesta a tus demandas de empleo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. El/la tutor/a demuestra su profesionalidad y conocimientos en la materia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Desde tu participación en el Programa ha mejorado tu motivación para la búsqueda de empleo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

7. Los contenidos y actividades que se trabajan en las sesiones te han sido de utilidad para mejorar tus habilidades y comportamientos en la búsqueda de empleo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

8. Tú participación en el Programa te ha servido para darte cuenta que puedes hacer las cosas por ti mismo/a.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

9. El Programa se corresponde con las expectativas o idea inicial que tenías de él.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

10. Recomendarías este Programa a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

11. En caso de que hayas participado en otros programas de empleo cómo valoras este servicio en comparación con el resto.

1



2

3

4

5



6

7

8

9

10



Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



## ANEXO 3 ▶ 2

# CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER DE ENTRENAMIENTO EN PROCESOS DE SELECCIÓN: LA ENTREVISTA DE TRABAJO



### OBJETIVO

Conocer la valoración de las personas participantes del taller de “Entrenamiento en procesos de selección: la entrevista de trabajo”.

### APLICACIÓN

Este cuestionario se debe aplicar al finalizar el taller, asegurándose en la recogida que sus respuestas sean anónimas.

Las dimensiones que se evalúan son:

- ① Adecuación de las instalaciones. Se corresponde con el ítem 1.
- ② Duración del Taller. Se corresponde con el ítem 2.
- ③ Satisfacción con el/la formador/a. Se corresponde con el ítem 3.
- ④ Mejora de habilidades para afrontar un proceso de selección. Se corresponde con el ítem 4 y 5.
- ⑤ Grado de ajuste de expectativas. Se corresponde con el ítem 6.
- ⑥ Calidad. Se corresponde con el ítem 7.

### HERRAMIENTA

Para poder mejorar el Taller que has realizado necesitamos que colabores con nosotros/as dándonos tu opinión de manera anónima. Señala el número de la escala que se corresponda con tu valoración teniendo en cuenta que:

- 1 es nada de acuerdo 😞
- 10 es totalmente de acuerdo 😊

Fecha de hoy:

Nombre del/la formador/a:

1. Las instalaciones en las que se realiza el Taller facilitan la comunicación del grupo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

2. La duración del Taller es suficiente para el buen desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Los contenidos del Taller te han resultado útiles para prepararte adecuadamente para afrontar un proceso de selección.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Los contenidos del Taller te han resultado útiles para conocer cómo comportarte durante una entrevista de trabajo o dinámicas de grupo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Los contenidos y actividades del Taller se corresponden con las expectativas que tenías o con lo que esperabas de él.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

7. Recomendarías este Taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



2. La duración del Taller es suficiente para el buen desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Los contenidos del Taller te han resultado útiles para mejorar tus habilidades de comunicación en el ámbito laboral.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Los contenidos y actividades del Taller se corresponden con las expectativas que tenías o con lo que esperabas de él.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Recomendarías este Taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



## ANEXO 3▶4

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER CREER EN NOSOTROS/AS MISMOS/AS



#### OBJETIVO

Conocer la valoración de las personas participantes del Taller de “Creer en nosotros/as mismos/as”.

#### APLICACIÓN

Este cuestionario se debe aplicar al finalizar el Taller, asegurándose en la recogida que sus respuestas sean anónimas.

Las dimensiones que se evalúan son:

- ① Adecuación de las instalaciones. Se corresponde con el ítem 1.
- ② Duración del Taller. Se corresponde con el ítem 2.
- ③ Satisfacción con el/la formador/a. Se corresponde con el ítem 3.
- ④ Mejora del autoconocimiento y el autoconcepto. Se corresponde con el ítem 4 y 5.
- ⑤ Modificación de pensamientos distorsionados. Se corresponde con el ítem 6.
- ⑥ Mejora del proceso de toma de decisiones. Se corresponde con el ítem 7.
- ⑦ Grado de ajuste de expectativas. Se corresponde con el ítem 8.
- ⑧ Calidad. Se corresponde con el ítem 9.

#### HERRAMIENTA

Para poder mejorar el Taller que has realizado necesitamos que colabores con nosotros/as dándonos tu opinión de manera anónima. Señala el número de la escala que se corresponda con tu valoración teniendo en cuenta que:

- 1 es nada de acuerdo 😞
- 10 es totalmente de acuerdo 😊

Fecha de hoy:

Nombre del/la formador/a:

1. Las instalaciones en las que se realiza el Taller facilitan la comunicación del grupo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

2. La duración del Taller es suficiente para el buen desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Los contenidos y actividades del Taller te han resultado útiles para conocer mejor tus puntos fuertes y áreas de mejora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Los contenidos y actividades del Taller te han permitido mejorar la imagen que tenías sobre ti.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Tu participación en el Taller ha mejorado tu estado de ánimo modificando creencias o pensamientos erróneos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

7. Los contenidos y actividades del Taller te han permitido conocer estrategias para mejorar tu capacidad de tomar decisiones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

8. Los contenidos y actividades del Taller se corresponden con las expectativas que tenías o con lo que esperabas de él.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

9. Recomendarías este Taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



2. La duración del Taller es suficiente para el buen desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Los contenidos y actividades del Taller te han resultado útiles para organizar y planificar mejor tú tiempo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Los contenidos y actividades del Taller se corresponden con las expectativas que tenías o con lo que esperabas de él.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Recomendarías este Taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



2. La duración del Taller es suficiente para el desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Los contenidos y actividades realizadas durante el Taller han sido de utilidad de cara a incorporarte a un trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Participar en el Taller te ha permitido conocer mejor tus derechos y obligaciones laborales.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Participar en el Taller te va a facilitar gestionar o administrar mejor tu sueldo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

7. Los contenidos del Taller se corresponden con las expectativas que tenías.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

8. Recomendarías este Taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



2. La duración del taller es suficiente para el desarrollo de la actividad.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

3. El/la formador/a demuestra su profesionalidad y conocimientos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

4. Tú participación en el Taller te ha sido útil para afrontar tus miedos para emprender.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

5. Tu participación en el Taller te ha sido útil para tomar decisiones en relación a tu idea emprendedora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

6. Tu participación en el Taller te ha permitido diseñar tu visión emprendedora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

7. Los contenidos del taller se corresponden con las expectativas que tenías.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

8. Recomendarías este taller a otras personas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

9. En caso de que hayas participado en otros programas de empleo cómo valoras este servicio en comparación con el resto (redondea lo que corresponda).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
  

Otras observaciones que quieras realizar:

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

# ANEXO 3 ▶ 8

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS COLABORADORAS



### OBJETIVO

Conocer la percepción de las empresas que han colaborado tramitando alguna oferta de empleo, a la cual se han enviado candidatos/as.

### APLICACIÓN

Este cuestionario se debe aplicarse aquellas empresas que han recibido candidatos/as nuestros/as para cubrir un puesto de trabajo. Se recomienda enviar a todas las empresas en el mismo momento del año, por ejemplo, mes de octubre o noviembre. Para poder realizar posteriormente un informe con recomendaciones de mejora de cara al ejercicio siguiente.

El cuestionario puede realizarse mediante google drive (aplicación de “Formulario”), para agilizar y garantizar el anonimato de las respuestas.

Las dimensiones que se evalúan son:

- ① Eficiencia en el servicio prestado. Se corresponde con el ítem 1, 5, 6, 7, 8 y 9.
- ② Satisfacción con el profesional. Se corresponde con el ítem 2 y 3.
- ③ Horario de atención. Se corresponde con el ítem 4.
- ④ Calidad. Se corresponde con el ítem 10, 11 y 12.

### HERRAMIENTA

Con el fin de mejorar el servicio prestado a las empresas que colaboran con nosotros/as, le agradeceríamos que respondiera de manera anónima a las siguientes preguntas.

Califique las siguientes cuestiones del 1 al 10 siendo 1 “nada adecuado/a” y 10 “excelente”.

1. La información de que dispone su empresa sobre los servicios que ofrece nuestro centro la considera,

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

2. La atención recibida por los/as técnicos/as del Servicio de intermediación laboral.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10



3. El asesoramiento de los/as técnicos/as a la hora de buscar candidatos/as

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

4. El horario de atención al público

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

5. El tiempo en gestionar sus ofertas de empleo.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

6. El número de candidatos/as que le remitimos a cada oferta

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

7. El perfil de los candidatos/as remitidos para su oferta.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

8. El procedimiento de selección de candidatos/as ofrecido por el centro

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

9. El apoyo ofrecido por el servicio en la adaptación trabajador-empresa

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

10. ¿Cuáles son los motivos por los que recurre a la contratación de personal a través de nuestro centro?

11. En caso de trabajar con otros programas o recursos de empleo, ¿podría indicar qué características nos diferencian o qué valor añadido le aportamos?

12. Recomendaría a otros este servicio:

Sí

No ¿Por qué?

13 ¿Podría aportar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

## DATOS DE LA EMPRESA

1. ¿Podría indicar el número aproximado de trabajadores/as que tiene su empresa?

2. ¿Dispone de Departamento o Responsable de Recursos Humanos o Selección de Personal?

Sí

No

3. ¿Podría indicar el sector al que se dedica su empresa?

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su colaboración. Para cualquier consulta no dude en ponerse en contacto con nosotros/as.



# ANEXO 4▶1

## ACUERDO DE PARTICIPACIÓN ACTIVA Y VOLUNTARIA



### OBJETIVO

Dejar por escrito los compromisos que adquiere la persona participante al iniciar su proceso de inserción sociolaboral en el Programa

### APLICACIÓN

Se presenta el acuerdo una vez que la persona ha aceptado ser participante en el Programa. Para poder ser incluida, debe estar de conforme y firmar este Acuerdo.

### HERRAMIENTA

#### COMPROMISO PERSONAL DE PARTICIPACIÓN ACTIVA Y VOLUNTARIA COMO PARTICIPANTE EN EL PROGRAMA

1. Este programa tiene como principal finalidad la de conseguir el incremento de la empleabilidad de sus participantes, mediante el acompañamiento y apoyo a lo largo de todo el proceso de capacitación, incorporación y mantenimiento en el mundo laboral, fomentando su autonomía en el mismo.
2. Cada una de las personas, después de ser admitida como participante en el Programa, **tendrá acceso a diferentes acciones** (de información, de diagnóstico, de formación, de motivación, de orientación,...) por parte del equipo de profesionales, que te facilitarán oportunidades de inserción ajustadas al mercado laboral de tu entorno. Para ello, se te asignará un/a tutor/a de empleo que te ayudará a:
  - a. Elaborar, contigo, tu perfil profesional para que se **ajuste al mercado de trabajo**.
  - b. Proporcionarte **información y orientación** que te faciliten la búsqueda de empleo.
  - c. Dirigir tu trabajo hacia la **búsqueda** de ofertas o empresas que puedan solicitar las **ocupaciones o puestos a los que te ajustas**.
  - d. **Informarte de las ofertas de empleo** que se gestionan desde el Programa que se corresponden con tu perfil profesional.
  - e. **Realizar un seguimiento de tu situación laboral** durante tu búsqueda de empleo y una vez incorporado al puesto de trabajo para apoyarte en el proceso de inserción (o, si es necesario de recolocación en otras empresas).
3. Como participante se te requiere:
  - a. Voluntad clara y expresa de **participar activamente y de forma continuada** en las diferentes actividades.
  - b. **Puntualidad** en la asistencia a las citas y **comunicar las ausencias**.
  - c. **Imagen personal adecuada:** aseo y vestimenta correcta.
  - d. **Asegurarse que el teléfono de contacto está operativo y activo** en todo momento. Comunicar cualquier cambio o incidencia en este sentido.
  - e. Motivación e interés suficiente en **esforzarte individualmente** en las diferentes actividades, como forma de **colaborar y ayudar**, por tu parte, a conseguir un contrato de trabajo.

f. **Colaborar activamente con el equipo de profesionales**, siguiendo las indicaciones e informando a tu tutor/a de empleo sobre los permisos de salida y tu proceso de búsqueda de empleo (citas para entrevistas de selección, incorporación a un puesto de trabajo, etc).

g. **Expresar** a los profesionales que te acompañan en el proceso de inserción las **dificultades y problemas que te pueden ir surgiendo**, en el momento en que aparecen.

h. Ser consciente de la oportunidad que tienes cuando aceptas acceder a las diferentes acciones de apoyo, información y formación y a ofertas de empleo, que implica que podemos **ser modelos positivos para otros/as participantes** en el futuro, así como para el resto de la sociedad (empresas, familiares,...).

i. Ser consciente, también, del posible efecto negativo (en empresas, en otros beneficiarios futuros,...) derivado del incumplimiento de este acuerdo.

j. **Facilitar** a tu profesional de referencia aquella **documentación que sea requerida** para el desarrollo de la actividad.

**4. El no-cumplimiento de los compromisos establecidos en este documento, puede suponer la baja del Programa.**

**5. La lectura, comprensión, aceptación y firma de este documento es un requisito indispensable inicial para ser considerado participante del Programa.**

Yo, \_\_\_\_\_ declaro conocer,  
comprender y aceptar por propia voluntad todas y cada una de las cláusulas de este compromiso de participación.

FECHA

FIRMA DE EL/LA PARTICIPANTE

FIRMA DEL PROFESIONAL



## ANEXO 4▶2

# ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA CONSECUCCIÓN DE UN TRABAJO ¿POR QUÉ CREES QUE NO ENCUENTRAS TRABAJO?:



### OBJETIVO

Visibilizar aquellos factores que inciden sobre la empleabilidad de los/las participantes relativos al mercado de trabajo (externos) y a su persona (internos), especialmente aquellos sobre los que se intervendrá en el Programa (internos).

### APLICACIÓN

El/la tutor/a de empleo plantea al grupo la siguiente pregunta para que se responda individualmente en un folio en blanco (no se le entregará ningún modelo impreso para evitar la formalidad en la respuesta o que parezca un examen): ¿POR QUÉ CREES QUE NO ENCUENTRAS TRABAJO? o ¿QUÉ DIFICULTADES TIENES PARA ENCONTRAR UN EMPLEO? y se les deja 5 minutos para que respondan por escrito.

Finalizado el tiempo, se les pide que comenten al resto del grupo lo que han anotado. El/la tutor/a va anotando en la pizarra o en un soporte similar (cartulinas de colores, papelógrafo o presentación en powerpoint) los aspectos que van surgiendo, omitiendo aquellos que se repiten, y disponiendo las respuestas en dos bloques:

- ① Factores internos: aquellos sobre los que puede actuar la persona.
- ② Factores externos: aquellos que dependen del mercado de trabajo y sobre los que ellos/as no pueden actuar o modificar.

Una vez recogidas todas las aportaciones el/la tutor/a va comentando aquellas cuestiones que faltan y que también inciden en la empleabilidad, especialmente factores internos. Y finaliza lanzando al grupo otra pregunta “¿QUÉ VEIS EN ESTAS DOS COLUMNAS? o ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN LOS ASPECTOS REFLEJADOS EN ESTAS DOS COLUMNAS?”.

Después, se pone en la parte superior de las dos columnas o bloques los encabezados: “FACTORES INTERNOS/FACTORES EXTERNOS”

Presentamos un ejemplo de los posibles factores y sus verbalizaciones:

## HERRAMIENTA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de experiencia o desajuste en la misma: <i>“he trabajado pero en prisión”, “he trabajado pero sin contrato”.</i></li> <li>■ Falta de formación y/o desajuste en la misma: <i>“no tengo estudios”, “piden inglés en un almacén”, “no tengo homologado mis estudios”.</i></li> <li>■ Disponibilidad horaria: <i>“no puedo trabajar una jornada completa”, “no puedo trabajar por la noche”.</i></li> <li>■ Adecuación del Currículum Vitae: <i>“he trabajado pero en prisión”, “he trabajado pero sin contrato y no viene en la vida laboral”, “no tengo CV”.</i></li> <li>■ Miedos o creencias que limitan la búsqueda: <i>“los CV los tiran a la basura”, “tienen montones de CV en la mesa y no los leen”, “llevar el CV es una pérdida de tiempo”, “no se buscar trabajo por internet”, “si pongo que he trabajado en Valdemoro van a saber que he estado en prisión”, “todas las empresas piden certificado de penales”, “hay muchos buscando trabajo”.</i></li> <li>■ Falta de contactos o redes sociales en los entornos laborales actuales: <i>“no tengo enchufes”, “mis amigos/as no están trabajando”, “los contactos que tenía prefiero no llamarles”, “no saben que he estado en prisión”.</i></li> <li>■ No superar las entrevistas de trabajo: <i>“me pongo muy nervioso/a en la entrevista”, “he hecho entrevistas pero no me llaman”, “tengo que mentir en las entrevistas”.</i></li> <li>■ Desconocimiento de cómo contactar con empresas y/o recursos de empleo: <i>“yo antes iba a una obra y no tenía que llevar un CV ni pasar entrevistas”, “no sé por dónde empezar”.</i></li> <li>■ No saber usar el ordenador y/o Internet para poder buscar empleo: <i>“no tengo correo”, “no se buscar por internet”.</i></li> <li>■ Algún tipo de Discapacidad o limitación por el estado de salud: <i>“no puedo levantar peso por mi discapacidad”, “no puedo estar mucho tiempo de pie”.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Horarios del C.I.S. o C.P.: <i>“no nos dan tiempo suficiente a la semana para buscar empleo”, “las empresas hacen contratos parciales pero me piden trabajar la jornada completa, lo que a veces es incompatible con el horario laboral del C.P.”.</i></li> <li>■ Situación geográfica de algunos C.P. y/o C.I.S.: <i>“tengo que salir temprano del centro y no hay transporte público”, “el centro está muy lejos de la parada del autobús”.</i></li> <li>■ Dificultad para realizar trabajos que requieran movilidad geográfica: <i>“soy camionero y hacía rutas internacionales”.</i></li> <li>■ Cambio de domicilio a otra ciudad en un plazo corto de tiempo: <i>“tengo posibilidades de trabajar en Ibiza pero tendría que pedir un traslado con lo que conlleva”.</i></li> <li>■ Antecedentes penales en los casos que limiten el acceso al puesto: <i>“he trabajado en seguridad pero ya no puedo porque me han pedido los antecedentes penales”.</i></li> <li>■ Reducida oferta de trabajo: <i>“hay menos oportunidades de trabajo que antes”.</i></li> <li>■ Situación económica del país: <i>“no hay trabajo con la crisis que hay”.</i></li> <li>■ Discriminación por edad, sexo u origen en el mercado de trabajo: <i>“las empresas prefieren gente joven para estos puestos”.</i></li> <li>■ Condiciones laborales y del mercado: <i>“por ese dinero prefiero cobrar el subsidio de excarcelación”.</i></li> <li>■ Los “enchufes”: <i>“Me presenté a la entrevista pero cogieron a un conocido de ellos”.</i></li> <li>■ Desajuste entre oferta y perfiles profesionales porque son profesiones que tienden a desaparecer o están descatalogadas: <i>“ya no existe mi profesión”, “hay muy poca demanda en mi oficio”.</i></li> </ul>

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desajuste entre las expectativas o condiciones laborales que tenían cuando entraron en prisión y las que marca el mercado de trabajo actual: <i>“quiero cobrar 1.300€, pero me ofrecen 700€”</i>.</li> <li>■ Motivación por el empleo: <i>“por ese dinero no trabajo”, “por ese dinero prefiero cobrar el paro y trabajar en negro”</i>.</li> <li>■ Ayudas para emprender: <i>“tengo ideas pero no sé si funcionaría”, “¿y si no es buena idea?”</i>.</li> <li>■ Falta de asesoramiento para emprender: <i>“conozco mi oficio pero nada de papeleo”</i>.</li> <li>■ Falta de financiación para emprender: <i>“no me van a dar un crédito”, “no tengo ningún conocido que me avale”</i>.</li> <li>■ Miedos al fracaso y creencias que limitan cuando emprendes: <i>“¿y si no sale bien?”, “¿y si tengo deudas?”, “¿de dónde saco el dinero?”</i></li> <li>■ No tener coche: <i>“me piden coche”</i>.</li> <li>■ No tener carné de conducir: <i>“no tengo carné de conducir”</i>.</li> <li>■ Desconocimiento del idioma: <i>“entiendo el español pero no lo hablo correctamente”</i>.</li> </ul>	

## ANEXO 4▶3

### MODELO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DEL TALLER DE ACOGIDA



#### INFORME DE PARTICIPACIÓN EN EL TALLER DE ACOGIDA

Nº Participante		Tutor/a		Fecha de Alta	
-----------------	--	---------	--	---------------	--

APELLIDOS:	NOMBRE:	DNI/NIE/Pasaporte:
------------	---------	--------------------

#### PREDISPOSICIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

--

#### EXPECTATIVAS DE CONTROL PERCIBIDO

--

#### OBJETIVO PROFESIONAL

(Ej.: Intereses profesionales, formación y experiencia, y conocimiento del Mercado de Trabajo).
---

#### VÍAS DE ACCESO AL MERCADO DE TRABAJO

(Ej.: recursos de empleo, intermediarios, Internet, autocandidatura, contactos, etc.).
--



### **TÉCNICAS DE BÚSQUEDA**

(Ej.: Currículum Vitae y procesos de selección).

### **HABILIDADES Y HÁBITOS PARA EL EMPLEO**

(Ej.: Comunicación, imagen personal, gestión del tiempo, responsabilidad, iniciativa, y entusiasmo).

### **REDES SOCIALES E INSTITUCIONALES**

(Ej.: Familia, amistades, conocidos, relaciones profesionales anteriores y relaciones comunitarias).

# ANEXO 5 ▶ 1

## PERFIL DE EMPLEABILIDAD



### PERFIL DE EMPLEABILIDAD

Nº Participante		Tutor/a		Fecha de Alta	
-----------------	--	---------	--	---------------	--

Centro de Procedencia: Teléfono:	Profesional de referencia: E-mail:	
APELLIDOS:	NOMBRE:	DNI/NIE/Pasaporte:

#### DATOS DE CONTACTO

DOMICILIO:	MUNICIPIO/DISTRITO:	CÓDIGO POSTAL:
E-MAIL:	TELÉFONO(S):	

#### 1. DETERMINANTES PERSONALES

##### SEXO Y EDAD

SEXO: H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	FECHA DE NACIMIENTO:	EDAD:
--	----------------------	-------

##### EXTRANJERÍA

PAÍS DE ORIGEN:	NACIONALIDAD:	TIEMPO DE RESIDENCIA EN ESPAÑA:
AUTORIZACIÓN DE TRABAJO Y RESIDENCIA/REGISTRO CIUDADANOS EUROPEOS: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		FECHA DE VALIDEZ:

##### ENTORNO FAMILIAR Y SOCIAL

UNIDAD DE CONVIVENCIA: Nº de personas que conforman la unidad familiar:			
NOMBRE	PARENTESCO	TRABAJA (SÍ/NO)	INGRESOS
Responsabilidades familiares:			
VIVIENDA: Tipo de vivienda:			
Gastos que genera la vivienda:			



**SITUACIÓN ECONÓMICA**

Percibe prestación, subsidio, pensión o cualquier otra ayuda:

Posee ahorros:

Responsabilidades económicas:

**ESTADO DE SALUD Y CALIDAD DE VIDA**

Discapacidad:

Certificado	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Sensorial <input type="checkbox"/>	Física <input type="checkbox"/>	Psíquica <input type="checkbox"/>	Porcentaje:
-------------	-----------------------------	-----------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	-------------

Enfermedades/Alergias:	Tratamiento/Medicación:
------------------------	-------------------------

Limitaciones asociadas:

Tratamiento en drogodependencias:

Alimentación:	Hábitos de sueño:
---------------	-------------------

**SITUACIÓN PENITENCIARIA**

Clasificación:	Modalidad de vida:	Tiempo total en prisión:
----------------	--------------------	--------------------------

Observaciones:

**2. ASPECTOS CURRICULARES****FORMACIÓN ACADÉMICA**

Nivel de Estudios Académicos:

- |   |                                    |  |   |  |
|---|------------------------------------|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sin estudios               | <input type="checkbox"/> E.S.O.    | <input type="checkbox"/> Módulo III            | <input type="checkbox"/> C.O.U.                 | <input type="checkbox"/> Licenciatura        |
| <input type="checkbox"/> Certificado de escolaridad | <input type="checkbox"/> FP I      | <input type="checkbox"/> F.P.E. Ciclo Medio    | <input type="checkbox"/> Bachillerato (LOGSE)   | <input type="checkbox"/> Ingeniería Técnica  |
| <input type="checkbox"/> G. Escolar                 | <input type="checkbox"/> FP II     | <input type="checkbox"/> F.P.E. Ciclo Superior | <input type="checkbox"/> Acceso mayores 25 años | <input type="checkbox"/> Ingeniería Superior |
| <input type="checkbox"/> Garantía Social            | <input type="checkbox"/> Módulo II | <input type="checkbox"/> B.U.P.                | <input type="checkbox"/> Diplomatura            | <input type="checkbox"/> Doctorado           |

Especialidad:	Año de finalización:
Motivación:	Grado de satisfacción (1 a 10):
Observaciones:	

**FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Nombre del curso	Nº horas	Fecha	Organismo o centro	Competencias	Motivación	Grado satisfacción (1 a 10)

**IDIOMAS**

**INFORMÁTICA**

Idioma	Nivel escrito	Nivel leído	Nivel hablado

**OTROS CONOCIMIENTOS**

Carné de conducir: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tipo(s):	Carnés profesionales:	Herramientas/Maquinaria:
--	-----------------------	--------------------------

**EXPERIENCIA LABORAL/PROFESIONAL**

Puesto	Tiempo (meses)	Funciones/tareas	Condiciones Laborales	Modo de consecución	Motivos de finalización	Grado satisfacción (1 a 10)



### 3. MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE AFRONTAMIENTO

#### CENTRALIDAD DEL TRABAJO

--

#### PREDISPOSICIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

--

#### EXPECTATIVAS DE CONTROL PERCIBIDO

--

### 4. HERRAMIENTAS Y DESTREZAS PARA LA BÚSQUEDA ACTIVA DE EMPLEO

#### OBJETIVO PROFESIONAL

Intereses profesionales	Formación y experiencia adecuada	Competencias clave	Conocimiento del Mercado de Trabajo

#### VÍAS DE ACCESO AL MERCADO DE TRABAJO

Inscrito en Servicio Público de Empleo: Sí  No

Fecha de inscripción:

Intermediarios:

Internet:

Autocandidatura:

Red de contactos:

#### TÉCNICAS DE BÚSQUEDA

Currículum:

Carta de presentación:

Procesos de Selección:

#### INFORMACIÓN LABORAL

Seguridad Social:

Contratos:

Nóminas:

Convenios colectivos:

## ITINERARIO O PLANES DE ACCIÓN

## 5. HABILIDADES Y HÁBITOS PARA EL EMPLEO

Comunicación:

Imagen personal:

Gestión del tiempo:

Responsabilidad:

Iniciativa:

## 6. REDES SOCIALES E INSTITUCIONALES

Familia:

Amistades y conocidos:

Relaciones profesionales anteriores:

Relaciones comunitarias:

## FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO

## ÁREAS DE TRABAJO



# ANEXO 6 ▶ 1

## AJUSTE AL MERCADO LABORAL



### OBJETIVO

Registrar los requisitos demandados por el mercado de trabajo para un determinado Objetivo Profesional.

### APLICACIÓN

Se va cumplimentando cada una de las columnas con los datos aportados por el Perfil de Empleabilidad ya elaborado por el/la tutor/a de empleo, y la información recogida a través del resto de recursos que se han empleado para esta actividad.

### HERRAMIENTA

PERFIL DE EMPLEABILIDAD	PUESTOS LIGADOS AL OBJETIVO PROFESIONAL	PERFIL DEMANDADO	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO

# ANEXO 7 ▶ 1

## PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN



### PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN (P.P.I.)

Fecha de realización:

Tutor/a de empleo:

Entidad:

Centro de referencia:

Nº de registro del participante:

Fecha de reformulación:

Área de desarrollo	Grado de priorización	Objetivos a alcanzar	Actividades a desarrollar	Herramientas/recursos	Indicadores	Resultados esperados	Plazo ejecución
Área 1							
Área 2							
Área N							

Aceptación y compromiso de trabajo del participante

Fecha

Firma



### DOCUMENTO DE REGISTRO DE ACTIVIDAD

Nombre y apellidos del participante:

Fecha de inicio:

Tutor/a de empleo:

Fecha de finalización:

Nº de registro del participante:

Entidad:

Fecha	Actividad Comprometida	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Desviación o incidencias	Acciones de corrección



# ANEXO 8▶1

## DIRECTORIO DE BÚSQUEDA



### OBJETIVO

Tener un registro con los recursos de empleo y empresas más interesantes para el Programa, con los que se puede contactar para hacer derivaciones, preguntar información o enviar candidatos/as a procesos de selección entre otras cosas.

Entregar una guía de recursos actualizados a las personas participantes del Programa en función de la demanda del proceso de inserción sociolaboral.

### APLICACIÓN

Diseñar un documento con el formato adecuado para incorporar todos los datos importantes sobre los recursos de empleo o empresas que se quieran incluir. Ir actualizando periódicamente toda la información.

### HERRAMIENTA

Denominación	Dirección	Contacto	Servicios	Criterios de acceso
Centro Empleo Joven	Calle del León, 4	<a href="mailto:cej@cej.es">cej@cej.es</a> Tfno.- 888.888.888	<input type="checkbox"/> Bolsa de trabajo monitores. <input type="checkbox"/> Información sobre empleo público. <input type="checkbox"/> Orientación para el emprendimiento joven.	Menor de 35. Demanda de empleo. Cita previa con técnico. Julio y agosto cerrado.
Agencia Colocación Ayto. Trémulez	Calle Villaelpando, 15	agcoloc@agcoloc	<input type="checkbox"/> Intermediación laboral. <input type="checkbox"/> Gestión oferta de empleo	Especializada en gestionar oferta de hostelería y servicios. Inscripción cita previa por teléfono, con una entrevista individual. Llevar CV actualizado.

# ANEXO 8▶2

## FASES DE LA ENTREVISTA



### OBJETIVO

Identificar las diferentes fases de la entrevista de selección interiorizando el comportamiento y la actitud que debemos tener en cada momento.

### APLICACIÓN

Esta herramienta servirá como guión para trabajar, en el paso Preparar la Entrevista, las fases de la entrevista. Es recomendable aportar una copia a la persona participante.

### HERRAMIENTA

#### FASES DE LA ENTREVISTA

##### 1 SALUDO Y PRESENTACIÓN

Es una fase a la que no se le suele dar mucha importancia, pero es el momento en el que el/la seleccionador/a va a obtener una primera impresión sobre ti. Esto puede condicionar y determinar el resto de la entrevista.

##### CONSEJOS

- Espera que el/la entrevistador/a se dirija a ti y te indique dónde debes sentarte.
- Estrecha la mano cordialmente, sin apretar en exceso, y preséntate con naturalidad.
- No tutees al/la entrevistador/a, a no ser que te indique lo contrario.

##### 2 CHARLA INTRODUCTORIA

El/la entrevistador/a, al igual que tú, tiene un objetivo y consiste en encontrar al/la candidato/a ideal para una vacante.

Intentará romper el hielo con un diálogo sobre temas de carácter general e intrascendente para tratar de ayudarte a reducir tu estado de ansiedad, con el fin de que te muestres tal como eres.

Ejemplos de estas preguntas son: ¿Ha venido en coche?, ¿Conocía nuestra empresa?, ¿Le ha costado mucho llegar hasta aquí?

El/la entrevistador/a definirá el objetivo de la entrevista y describirá el proceso de selección en su conjunto.

##### CONSEJOS

- Es importante que escuches sin intervenir mucho en la conversación.
- Relájate y contesta con naturalidad.



### 3 CONVERSACIÓN SOBRE EL PUESTO

En este momento, el/la entrevistador/a explorará a través de preguntas, sobre tus aspectos personales y profesionales para tener un mayor conocimiento sobre ti como candidato/a.

Las preguntas girarán básicamente sobre:

- Datos personales.
- Formación.
- Experiencia y expectativas profesionales.
- Funciones y tareas del puesto.
- Motivación y objetivos personales.
- Adecuación de tu currículum vitae y de tus características al perfil del puesto.

#### CONSEJOS

■ La mayoría de las preguntas son fáciles de responder si conocemos nuestro CV y sabemos qué es lo que podemos ofrecer a la empresa.

■ Es importante que conozcas tus puntos débiles y conseguir argumentar tus respuestas transformando lo negativo en positivo e, incluso, convirtiéndolos en una ventaja. Por ejemplo:

P: ¿Qué ha hecho estos años en los que no ha trabajado?

R: Durante este tiempo he estado realizando trabajos esporádicos, y me he dedicado a realizar formación, ya que tenía la necesidad de aumentar mis conocimientos en otros ámbitos.

### 4 DESPEJAR INTERROGANTES

Es la fase de la entrevista donde el/la entrevistador/a se dirigirá a ti para ofrecerte la posibilidad de realizar y consultar cualquier duda relacionada con la empresa, las condiciones de trabajo y el proceso de selección. En ese momento podrás realizar preguntas donde podrás demostrar tu interés por el puesto de trabajo y aprovechar la ocasión para exponer tus conocimientos relacionados con el sector y la empresa.

#### CONSEJOS

■ Asegúrate el siguiente contacto dentro del proceso de selección para poder realizar un seguimiento del resultado.

### 5 DESPEDIDA

Al igual que ocurre en la fase de saludo, es muy importante que te muestres cordial en la despedida. Piensa que te están observando hasta el último instante.

#### CONSEJOS

■ No solicites al entrevistador/a que realice una valoración sobre cómo lo has hecho.

## ANEXO 8 ▶ 3

### EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA PREPARAR LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN



#### OBJETIVO

Preparar por escrito las respuestas a las posibles preguntas que se pueden realizar en una entrevista de selección.

#### APLICACIÓN

Este documento servirá como guión de trabajo cuando el/la participante está citado para realizar una entrevista en una empresa y para un puesto de trabajo en concreto.

#### HERRAMIENTA

SOBRE TU FORMACIÓN	
PREGUNTAS	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>¿Qué estudios ha realizado y por qué los eligió?</i></li><li>■ <i>¿Qué cursos de formación ocupacional ha realizado?</i></li><li>■ <i>¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?</i></li><li>■ <i>¿Qué idiomas conoce y a qué nivel? ¿Dónde los estudió?</i></li></ul>
<p>El objetivo del entrevistador o entrevistadora en este bloque es comprobar la adecuación de tu formación respecto a tu objetivo profesional y al puesto de trabajo al que optas.</p> <p>En nuestras respuestas debemos resaltar la formación realizada en relación con este puesto de trabajo y profundizar en aspectos tales como el motivo de la elección, los contenidos, si se realizaron prácticas, etc.</p> <p>Cuando el puesto requiera de algún carné profesional, dejaremos claro que estamos en posesión de él.</p> <p>También es importante reflexionar sobre nuestra predisposición y disponibilidad para la formación continua cuando nos incorporemos a trabajar.</p>	



## SOBRE TU EXPERIENCIA PROFESIONAL

### PREGUNTAS

- *¿Qué experiencia profesional tiene?*
- *¿Cuáles fueron los motivos por los que finalizaron los anteriores trabajos?*
- *¿De qué experiencia anterior se siente más satisfecho/a? y ¿De cuál menos?*
- *¿Por qué ha cambiado de empleo tan a menudo?*
- *¿Por qué no ha trabajado nunca? ¿Por qué lleva tanto tiempo sin trabajo?*

Para responder adecuadamente a este bloque de preguntas es importante que la exposición sobre nuestra trayectoria profesional sea coherente con el currículum vitae presentado.

Para preparar las preguntas, enumeraremos aquellas experiencias que se relacionan con el puesto de trabajo por el que estás siendo entrevistado/a describiendo las tareas que se han realizado, si se utilizaba maquinaria, las herramientas que se manejaban, etc.

Debemos estar alertas cuando nuestro currículum denote gran cantidad de cambios de empresa. El/la entrevistador/a puede pensar que somos profesionalmente inestables y que abandonaremos pronto la empresa. Nunca debemos responder que hemos cambiado un trabajo por mejorar nuestro salario y sí que han sido oportunidades para mejorar personal y profesionalmente.

## COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

### PREGUNTAS

- *¿Cómo le gustaría trabajar: solo/a o en equipo? ¿Por qué?*
- *¿Qué experiencia tiene trabajando en equipo?*
- *¿Cómo se lleva con sus jefes/as? Si cree que están equivocados/as ¿Se lo dice?*
- *Cuando ha tenido algún conflicto, ¿cómo los has resuelto?*
- *Describe al mejor jefe o jefa que haya tenido y al peor.*
- *¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros y compañeras?*

En este bloque, el/la entrevistador/a pretende valorar tu capacidad de trabajo en equipo. Nunca debemos señalar los aspectos negativos surgidos con compañeros/as o jefes/as en trabajos anteriores. Reflexionaremos sobre experiencias de trabajo en grupo señalando nuestras aportaciones y aquellos aspectos que más valoramos del trabajo en equipo.

Para cuando nos pregunten sobre posibles conflictos que hayamos tenido en el trabajo con antiguos jefes/as o compañeros/as, pensemos en una situación dónde haya surgido un problema y se haya resuelto con éxito.

## SOBRE LA EMPRESA Y EL PUESTO DE TRABAJO

### PREGUNTAS

- *¿Qué conoce de esta empresa?*
- *¿Cuáles cree que serían sus funciones si fuera contratado/a?*
- *¿Puede incorporarse inmediatamente?*
- *¿Está dispuesto/a a cambiar de residencia?*
- *¿Tiene vehículo propio? ¿Estaría dispuesto/a a viajar frecuentemente?*
- *¿Tiene alguna ocupación complementaria retribuida?*
- *¿Tiene otras ofertas de trabajo? ¿Prepara oposiciones?*
- *¿Tiene alguna actividad extraprofesional, política, deportiva, cultural...?*
- *¿Tiene alguna actividad profesional propia: negocio familiar, clases particulares...?*
- *¿Qué aficiones tiene? ¿cuáles le gustaría realizar en el futuro?*
- *¿Tiene usted muchos amigos y amigas?*

Buscar información sobre la empresa y el puesto de trabajo nos ayuda a causar una buena impresión al denotar una mayor implicación y motivación por trabajar en esa empresa y en ese puesto en concreto. Para ello buscaremos información sobre el tipo de negocio, su trayectoria, sus proyectos futuros, las funciones y tareas del puesto, etc.

Otro objetivo del entrevistador o entrevistadora en este bloque, es averiguar si tenemos una visión acertada o no de las funciones y condiciones del puesto y evitar falsas expectativas.

## MOTIVACIÓN

### PREGUNTAS

- *¿Por qué quiere trabajar en esta empresa?*
- *¿En qué tipo de empresa le gustaría trabajar?*
- *¿Por qué le gustaría precisamente este empleo y no otro?*
- *¿Qué piensa que puede usted aportar? ¿Qué espera encontrar en este puesto?*
- *¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?*
- *¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?*
- *¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?*

Nunca debemos decir que lo que queremos es trabajar en lo que sea, da igual dónde y de qué. En este sentido, tenemos que tener claro nuestro objetivo profesional y buscar respuestas que transmitan que nada nos motiva más que trabajar en el sector y en el puesto al que estamos optando.

En este caso, nuestras respuestas deben ser personales y sinceras, ajustando nuestro perfil, cualidades, competencias y condiciones deseadas a los requisitos, funciones y condiciones del puesto y a la política de empresa.

## PERSONALIDAD

### PREGUNTAS

- *¿Qué aspectos destacaría sobre usted?*
- *¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales.*
- *¿Qué variables cree que hay que tener en cuenta al tomar una decisión?*
- *¿Qué gana la empresa si le contrata a usted en lugar de a otro candidato o candidata?*

El/la entrevistador/a pretende conocer tus competencias y valorar tu idoneidad para ese puesto de trabajo. En este caso podemos realizar un listado con las habilidades que poseemos y buscar situaciones laborales reales en las que las hayamos desarrollado para reforzar lo que decimos.

## RETRIBUCIÓN

### PREGUNTAS

- *¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?*
- *¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?*
- *¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?*

Para preparar este bloque debemos indagar sobre el salario buscando información sobre el sector y en los convenios colectivos. Una vez tengamos disponible esa información, cerraremos un intervalo para no responder una cantidad concreta.

# ANEXO 8 ▶ 4

## MI PLANIFICACIÓN SEMANAL



### OBJETIVO

Organizar y planificar la incorporación a un puesto de trabajo para adquirir los hábitos laborales necesarios para iniciar una actividad laboral.

### APLICACIÓN

Esta herramienta la trabajaremos junto con el/la participante en una sesión individual que durará 1 hora aproximadamente.

- **Mi documentación para trabajar**

Junto con la persona participante iremos elaborando una relación de la documentación que necesita para incorporarse a trabajar. Comprobamos que la documentación está correcta y, aquella que falte, le orientaremos sobre la forma de conseguirla.

- **La ruta hasta el trabajo**

Se trata de que el/la participante reflexione sobre el medio de transporte que va a utilizar: público o vehículo propio. A partir de ahí, deberá elaborar la ruta teniendo en cuenta la distancia y el tiempo que tardará en llegar a su puesto de trabajo. Para esta parte nos podemos ayudar de planos de la ciudad y/o planos de transporte público, de páginas web que calculan rutas o de las páginas web de los municipios.

- **Elige vestuario**

Preguntaremos a el/la participante sobre la indumentaria que va a utilizar y dejaremos que evalúe si es adecuada para el puesto de trabajo que va a desempeñar: que no sea exagerada, que sea actual, etc. En este apartado, si el tutor o tutora lo ve necesario, podemos también trabajar sobre la higiene personal y la imagen.

- **Las tareas semanales**

El/la participante elaborará una relación de las tareas que tiene que realizar durante esa semana, y asignará el tiempo que va a utilizar para realizar cada una de ellas. Dentro de esas tareas incluirá las cotidianas como dormir, ducharse, comer, recoger a los/as hijos/as del colegio, etc.

- **Mi Plan Semanal**

Ahora se trata de organizar tareas del apartado anterior en un plan semanal para economizar el tiempo y poder ser puntuales y conciliar la vida laboral con la vida familiar y personal.



## HERRAMIENTA

### Mi documentación para trabajar

¿Qué documentos necesito para trabajar?

Qué tengo:

Qué me falta:

### La ruta hasta el trabajo

Elabora la ruta hasta el trabajo teniendo en cuenta la distancia y el tiempo.

- Origen:
- Destino:
- Medio/s de transporte:
- Nº de línea/s:
- Transbordo/s:
- Tiempo:

### Elige el vestuario

Elige el vestuario de la primera semana, adecuado al puesto de trabajo y al tipo de empresa. Una persona que cuida su imagen se siente más confiada y segura.



# ANEXO 8▶5

## GUIÓN DE INTERVENCIÓN TELEFÓNICA



### OBJETIVO

Preparar la incorporación de la persona participante al puesto de trabajo a través del teléfono cuando la Acción no se pueda llevar a cabo presencialmente.

### APLICACIÓN

Cuando preparamos con la persona participante su incorporación a un puesto de trabajo telefónicamente porque no existe posibilidad de poder realizarlo presencialmente, utilizaremos este guión para llevar a cabo la acción.

### HERRAMIENTA

#### PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA TRABAJAR

- ¿Tienes la documentación que debes que aportar preparada?
  - Fotocopia del DNI/NIE
  - Número de la Seguridad Social
- En su caso:
  - Fotocopia de la demanda de empleo
  - Certificado que acredite la situación de Exclusión Social
  - Certificado del grado de discapacidad
  - Carnés profesionales
  - Cualquier otro documento requerido según el puesto

#### IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CONTRATO DE TRABAJO

- ¿Tienes información sobre las siguientes cuestiones del contrato?
  - Nombre de la Empresa
  - Puesto de trabajo
  - Jornada laboral
  - Duración del contrato y periodo de prueba
  - Retribución salarial

#### PLANIFICAR LA PRIMERA SEMANA DE TRABAJO

##### Elaborar la ruta hasta el trabajo:

- ¿Sabes la dirección del trabajo?
- ¿En qué medio de transporte (público, vehículo propio), vas a ir?
- ¿Has calculado cuánto tiempo vas a tardar?

**Planificar el tiempo:**

- ¿A qué hora te vas a levantar para llegar puntual al trabajo?
- ¿Cuánto tiempo necesitas para el aseo personal?
- ¿Cuánto tardas en desayunar?
- ¿Tienes que realizar alguna tarea más antes de ir a trabajar, como por ejemplo, llevar a tus hijos al colegio o con alguna persona para que los cuide, bajar al perro, etc.?
- ¿Has comprobado y confirmado tu horario de salida y entrada del centro?

**Elegir el vestuario adecuado al puesto de trabajo y al tipo de empresa donde va a trabajar:**

- ¿Tienes ya elegida la ropa que te vas a poner en tu primer día de trabajo?



# ANEXO 8▶6

## PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA



### OBJETIVO

Que las personas participantes dispongan de un análisis previo de su trayectoria profesional de cara a la preparación de una entrevista de trabajo.

### APLICACIÓN

Este documento servirá para que los/as personas participantes reflexionen sobre aspectos de su trayectoria profesional previamente a acudir a una entrevista de trabajo.

Se les entrega una copia para que lo trabajen fuera del Programa.

### HERRAMIENTA

Conocimientos técnicos (adquiridos mediante la formación o la experiencia) y su actualización.	
Éxitos y fracasos en el trabajo, cómo los afrontamos, y qué nos dicen de nosotros/as mismos/as.	
Éxitos	Fracasos
Actitudes personales reflejadas por hechos o situaciones concretas	
Hecho/ situación	Actitudes o características personales que demuestran.
Motivaciones profesionales	
Cómo empleamos el tiempo libre.	
Condiciones laborales que nos interesarían	

## ANEXO 8▶7

### SIMULACIÓN DE UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN



#### OBJETIVO

Poner en práctica los contenidos teóricos relacionados con la entrevista de trabajo (fases de la entrevista, preguntas más frecuentes, análisis de la comunicación verbal y no verbal, etc.).

#### APLICACIÓN

Se solicita un/a voluntario/a para realizar el papel de candidato/a. El/la formador/a desempeñará el papel de seleccionador/a enfocando la entrevista hacia un puesto que sea de interés para el/la voluntario/a.

Tras dedicar unos minutos a preparar las preguntas el/la formador/a iniciará la simulación desde el momento en el que el/la candidato/a es recibido/a en la puerta del despacho o sala donde se realiza la selección.

El técnico se servirá de las preguntas del anexo 8.3., introduciendo algunas específicas para el puesto concreto si así lo cree oportuno.

Al resto de participantes se les divide en dos grupos: a uno de ellos se les pide que anoten aquellas cuestiones relativas a la comunicación verbal del/ de la candidato/a y al otro grupo que anoten aquellas cuestiones relacionadas con la comunicación no verbal. Para ello se les puede proyectar o anotar en la pizarra la teoría que se vio anteriormente en el Taller sobre aspectos de la comunicación verbal y no verbal.

Al finalizar la simulación, se pide:

- al/a la entrevistado/a que comente como se ha sentido y valore la entrevista que ha realizado.
- a los dos grupos que transmitan lo que han observado sobre la comunicación verbal y no verbal respectivamente.

Y por último, el técnico cierra el ejercicio concluyendo y expresando lo que él ha observado reforzando los contenidos teóricos vistos durante el Taller.



# ANEXO 8 ▶ 8

## SIMULACIÓN DE UNA DINÁMICA DE GRUPO



### OBJETIVO

Facilitar que las personas participantes recuerden consejos útiles para participar en una dinámica de grupo durante un proceso de selección.

### APLICACIÓN

Se les entrega a las personas participantes del Taller para que puedan disponer de la información en ocasiones futuras.

### HERRAMIENTA

#### Consejos para realizar una dinámica de grupo:

- Relájate y sigue la dinámica del ejercicio que se plantee.
- Resuelve las dudas antes de comenzar.
- Participa activamente pero sin acaparar toda la atención.
- Expón tus ideas con claridad y seguridad. Es más importante la forma de decir las cosas, que lo que decimos.
- Se dialogante. No trates de imponer tu criterio.
- Integra las aportaciones del resto de las personas o colabora para que participen.
- Evita las confrontaciones.
- Aporta soluciones y argumenta tus posturas.
- Intenta buscar el consenso.

# ANEXO 8 ▶ 9

## ESTILOS DE COMUNICACIÓN



### OBJETIVO

Que los/as participantes aprendan a identificar los diferentes estilos de comunicación.

### APLICACIÓN

El tutor o tutora de empleo planteará diversas situaciones al grupo donde deberán reflexionar sobre las diferentes respuestas que se pueden dar dependiendo del estilo de comunicación.

### HERRAMIENTA

**Situación 1:** Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. Tu compañero acaba de pedirte que hagas algo de su trabajo. Tú le contestas:

Posibles respuestas:

- ① Estoy bastante ocupado. Pero si no consigues hacerlo, te puedo ayudar. CONDUCTA PASIVA.
- ② Olvídalo. Casi no queda tiempo para hacerlo. Me tratas como a un esclavo. Eres un desconsiderado. CONDUCTA AGRESIVA.
- ③ No, Pepe/Ana. No voy a hacer nada más de tu trabajo. Estoy cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo. CONDUCTA ASERTIVA.

**Situación 2:** Has quedado con un grupo de compañeros/as para realizar un trabajo urgente que vuestra jefa os ha pedido. Acudes 30 minutos tarde según la hora prevista. Un compañero te lo echa en cara diciendo: “Ya está bien, llegas tarde hoy que tenemos que realizar una tarea importante”, otro te dice: “Me has puesto muy nervioso, no sé si voy a poder centrarme en el trabajo”. Tú contestas:

Posibles respuestas:

- ① Bueno, no es mi culpa, el transporte llegó tarde y me retrasé. CONDUCTA PASIVA.
- ② Vale ya, os estáis pasando. Tampoco es para tanto y me estáis ofendiendo. CONDUCTA AGRESIVA.
- ③ Tenéis razón, lo siento y pido disculpas. Para mí esta tarea también es importante y quiero participar en ella. CONDUCTA ASERTIVA.



# ANEXO 8 ▶ 10

## EJERCICIO D.E.S.C.



### OBJETIVO

Que los/as participantes entrenen la comunicación asertiva a través de la resolución de un problema por la fórmula D.E.S.C.

### APLICACIÓN

El técnico reparte una ficha donde aparecen diferentes situaciones. Se dejan 15 min. de reflexión para que cada participante la cumplimente transformando las frases en mensajes asertivos a través de la fórmula D.E.S.C.

A continuación, se trabajará en grupo con las diferentes aportaciones y con ayuda del/la tutor/a.

### HERRAMIENTA

Transforma las frases en mensajes asertivos y desde la primera persona (desde el Yo) utilizando la fórmula **D.E.S.C.**:

**DESCRIBIR:** Enunciando de forma concreta la situación que no me gusta.

**EXPRESAR:** Describiendo con precisión el sentimiento o emoción que me plantea.

**SUGERIR:** Apuntando posibles actitudes alternativas a la descrita.

**CONSECUENCIAS:** Enfatizando las consecuencias positivas del cambio.

① Eres un desastre, estoy harto de que dejes todo tirado en tu lugar de trabajo,...

Describo \_\_\_\_\_

Expreso \_\_\_\_\_

Sugiero \_\_\_\_\_

Consecuencias \_\_\_\_\_

② Cómo vuelvas a llegar tarde, te vas a enterar.

Describo \_\_\_\_\_

Expreso \_\_\_\_\_

Sugiero \_\_\_\_\_

Consecuencias \_\_\_\_\_

③ Eres muy egoísta, siempre te estás aprovechando de mí.

Describo \_\_\_\_\_

Expreso \_\_\_\_\_

Sugiero \_\_\_\_\_

Consecuencias \_\_\_\_\_

④ Me niego a que sigas llegando con el uniforme sucio al trabajo.

Describo \_\_\_\_\_

Expreso \_\_\_\_\_

Sugiero \_\_\_\_\_

Consecuencias \_\_\_\_\_



# ANEXO 8 ▶ 11

## CASO PRÁCTICO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



### OBJETIVO

Racionalizar el proceso de toma de decisiones que siguen las personas participantes ante situaciones asociadas al ámbito laboral.

### APLICACIÓN

Se realizan dos grupos con las personas participantes. A cada grupo le presentamos una situación laboral que deben resolver en equipo. Se les indican que deben meterse en el papel de los protagonistas de la historia, contestar a las preguntas indicadas en el texto, individualmente y luego poner en común con su grupo, con el cual tienen que llegar a un acuerdo sobre “¿qué hacer?” Para ello tienen 15 minutos. Una vez finalizado el trabajo grupal, extraemos conclusiones sobre cómo se ha llevado a cabo la toma de decisiones.

### HERRAMIENTA

#### Historia grupo 1

Hace 6 meses has comenzado a trabajar en un restaurante. A pesar de ser un trabajo duro, con un horario muy extenso, te encuentras a gusto tanto con tus compañeros/as de trabajo como con los/as clientes que acuden al mismo.

Estás disfrutando de tu día libre y estás aprovechando para descansar y poner al día aquellas tareas para las que nunca tienes tiempo. En ese momento, recibes una llamada de tu jefe/a para pedirte que te incorpores a trabajar inmediatamente porque un compañero o compañera, con el que tienes una gran confianza, está enfermo/a. Seguidamente llamas al compañero o compañera preocupado/a y te dice que no le pasa nada, que ha salido la noche anterior de cena y como se excedió luego en las copas tiene mal cuerpo y no puede ir a trabajar. Consecuencias



¿CÓMO TE SIENTES?

¿QUÉ PIENSAS?

¿QUÉ HACES?

## Historia grupo 2

Llevas 2 meses trabajando en un almacén de juguetes. Estás contento/a con tu puesto a pesar de que en los inicios tuviste dificultad para poder integrarte con el resto de tus compañeros y compañeras. A pesar de que hay un gran número de compañeros/as, tu jefe/a os manda a ti y a otro/a compañero/a, que al final de la mañana esté limpia y ordenada una zona del almacén porque al día siguiente hay una visita de un nuevo cliente. En mitad de la tarea tu compañero/a se ausenta durante una hora a tomar un café y a fumarse un cigarro. Al finalizar la jornada de trabajo acude el jefe o la jefa y concluye que el trabajo no está hecho. Tu jefe/a se enfada y os ordena que terminéis la tarea a pesar de que tu horario de trabajo ya había finalizado.



¿CÓMO TE SIENTES?

¿QUÉ PIENSAS?

¿QUÉ HACES?



## ANEXO 8 ▶ 12

### ESPEJITO MÁGICO



#### OBJETIVO

Mejorar el autoconocimiento de las personas participantes delimitando sus potencialidades y áreas de mejora.

#### APLICACIÓN

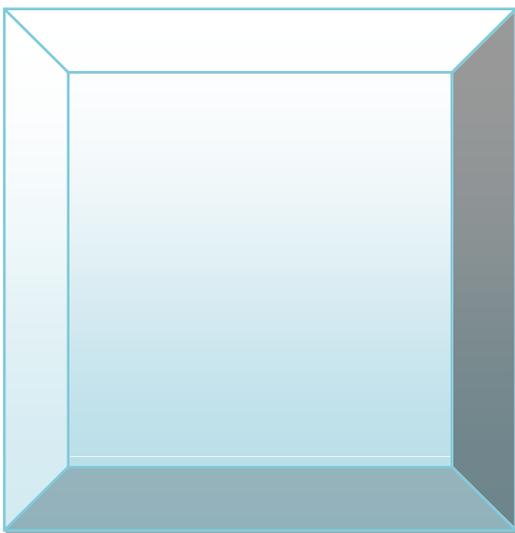
El/la tutor/a de empleo reparte a cada miembro del grupo la ficha donde vienen dibujados 2 espejos. Durante 15 minutos, los/as participantes deberán anotar en la izquierda sus puntos fuertes y a la derecha sus puntos débiles.

Una vez cumplimentada la ficha, cada uno/a procederá a compartir con el grupo lo que han reflejado en la ficha, así como a poner de manifiesto cómo se sienten tras haberla realizado.

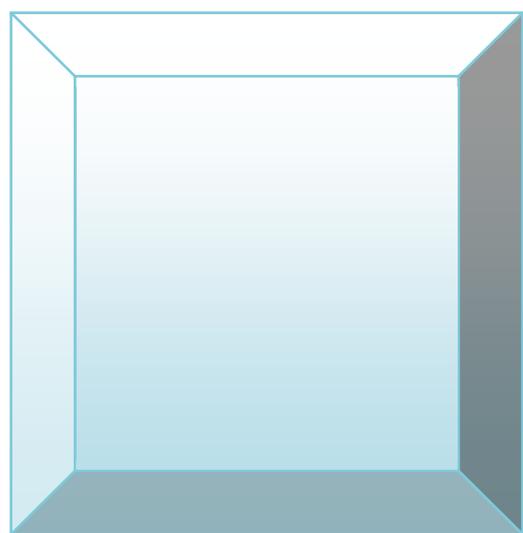
#### HERRAMIENTA

Mírate en los dos espejos que tienes dibujados a continuación. En el de la izquierda intenta anotar las cualidades que tienes, tus “puntos fuertes”. En el de la derecha anota tus defectos, aquellas características que te gustaría mejorar, es decir tus “puntos débiles”.

#### PUNTOS FUERTES



#### PUNTOS DÉBILES



**Puedes orientarte con este listado que te ofrecemos a continuación.**

Triste, Optimista, Rígida, Sociable, Inteligente, Eficiente, Espontánea, Ambiciosa, Tolerante, Estable, Controlada, Descontrolada, Sentimental, Mandona, Manipuladora, Inquieta, Emotiva, Activa, Envidiosa, Intolerante, Organizada, Fuerte, Ordenada, Soberbia, Emprendedora, Afectuosa, Talentosa, Reservada, Entretenida, Humilde, Extrovertida, Obsesiva, Pensativa, Entusiasta, Paciente, Tolerante, Complicada, Expresiva, Perceptiva, Confiada, Entusiasta, Persistente, Honesta, Cuidadosa, Torpe, Leal, Maniática, Persuasiva, Cuidadosa, Mañosa, Desordenada, Amistosa, Informal, Auténtica, Inútil, Ansiosa, Acelerada, Comprometida, Buen Genio, Desconfiada, Indiferente, Débil, Dominante, Rápida, Capaz, Confiable, Servicial, Simpática, Valiente, Consciente, Con Humor, Distráida, Fría, Realista, Dependiente, Depresiva, Agresiva, Considerada, Sumisa, Descuidada, Receptiva, Sabia, Alegre, Insegura, Cooperadora, Idealista, Egoísta, Rabiosa, Sencilla, Enfermiza, Voluntariosa, Resistente, Frágil, Vulnerable, Débil, Creativa, Superficial, Segura, Tímida, Miedosa, Desleal, Sensible, Mentirosa, Dependiente, Independiente, Deshonesta, Habladora, Mal Genio, Floja, Seria, Indiscreta, Desorganizada, Sincera, Disciplinada, Discreta, Habilidadosa, Intuitiva, Pesimista, Apasionada, Rencorosa, Irónica, Controladora, Gozadora, Prudente, Trabajadora, Sana



# ANEXO 8 ▶ 13

## PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS



### OBJETIVO

Identificar los pensamientos distorsionados que se producen durante la búsqueda y mantenimiento del empleo y que condicionan el éxito de la misma.

### APLICACIÓN

Proyectaremos y leeremos los pensamientos recogidos en la ficha, como ejemplos de pensamientos que pueden llegar a tener las personas participantes del grupo al enfrentarse a la búsqueda y mantenimiento de un empleo. Desmontando aquellos que no tiene una base objetiva con la colaboración del grupo.

### HERRAMIENTA

A continuación verás una serie de frases que tienes que terminar de la manera más sinceramente posible. Si alguna de las frases te incomoda o no sabes cómo completarla, puedes dejarla en blanco (cómo máximo tres).

PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS	
1. En el trabajo se van a dar cuenta que estoy en prisión.	Inferencia arbitraria
2. Mis compañeros/as me miran mal porque saben que estoy en prisión.	Interpretación del pensamiento
3. Todos mis compañeros/as me felicitan por un trabajo que he realizado menos uno, por lo que pienso que no lo he hecho tan bien.	Abstracción selectiva
4. No he pasado con éxito este proceso de selección y no me van a seleccionar nunca.	Sobregeneralización
5. No voy a encontrar trabajo porque hay muchas personas en desempleo.	Maximización/minimización
6. Me van a renovar seguro porque trabajo mejor que mis compañeros/as.	Personalización
7. Si no tengo enchufe, no encuentras trabajo.	Pensamiento polarizado

8. Ahora que van a reducir la plantilla, seguro que me van a echar del curro.	Visión catastrófica
9. Yo no puedo buscar trabajo porque tengo que pasar tiempo con mis hijos/as.	Falacias de control
10. Tengo derecho a un trabajo porque me he currado mucho la búsqueda.	Falacia de justicia
11. Hasta que no me den la libertad condicional, no puedo trabajar.	Falacia del cambio
12. Los empresarios son todos unos ladrones y unos explotadores.	Etiquetas globales
13. He perdido el trabajo por culpa del centro porque no me dejaban hacer horas extras y me he dado la baja voluntaria.	Culpabilidad
14. Debería ser competente y trabajar como un/a profesional.	Debería
15. No hace falta que me digas eso, ya lo sabía. Además el/la que está equivocado/a al respecto eres tú.	Tener razón
16. El tiempo pone a cada uno/a en su sitio. Si mis compañero/as trabajaran más rápido, mi productividad aumentaría.	Falacia de recompensa divina
17. Si me siento enfadado/a es debido a que (tal persona) me ha dicho, hecho....	Razonamiento emocional



# ANEXO 8 ▶ 14

## VALORACIÓN DEL USO DE LA AGENDA



### OBJETIVO

Qué cada participante evalúe el uso de su Agenda en base a los criterios proporcionados en la teoría.

### APLICACIÓN

Se entrega a cada participante la ficha para que reflexionen y completen de manera individual durante el tiempo que el/la formador/a les indique. Posteriormente, se pondrán en común las respuestas dentro del grupo.

Para finalizar el/la formador/a destacará aquellas cuestiones más importantes de cara al uso de la Agenda, que se han visto en la teoría, con los ejemplos que hayan proporcionado los/as participantes.

### HERRAMIENTA

Valora el uso que estás realizando de la Agenda.

	Valoración
Dispones un lugar único y accesible para guardar la Agenda	
La consultas con regularidad (diariamente)	
Anotas en ella toda tu actividad importante (trabajo, familia, ocio, ...)	
Utilizas mensajes concretos de lo que tenemos que hacer	
Revisas la Agenda (pasar lo no alcanzado a otra fecha y premiarte cumplir con la mayor parte de lo planificado)	

# ANEXO 8 ▶ 15

## LA ASISTENCIA AL TRABAJO



### OBJETIVO

Informar sobre cuándo el contrato puede ser extinguido porque se producen faltas de asistencia continuada en el puesto de trabajo, con o sin justificación.

### APLICACIÓN

Este documento servirá como apoyo al tutor/a de empleo para la explicación teórica. Se recomienda que se entregue a cada participante la herramienta para que tengan la información por escrito.

### HERRAMIENTA

#### LA ASISTENCIA AL TRABAJO

El art. 52 d) del Estatuto de los Trabajadores, nos dice que el contrato puede ser extinguido por causas objetivas:

*Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el cinco por ciento de las jornadas hábiles, o el 25% en cuatro meses discontinuos dentro de un período de doce meses.*

*No se computarán como faltas de asistencia, las ausencias debidas a:*

- Huelga legal por el tiempo de duración de la misma.
- Ejercicio de actividades de representación legal de trabajadores.
- Accidente de trabajo.
- Maternidad, riesgo durante el embarazo y lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia y paternidad.
- Licencias y vacaciones.
- Enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos.
- Las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de Salud, según proceda.
- Cuando obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave.



# ANEXO 8 ▶ 16

## COMPORTAMIENTOS MÁS IMPORTANTES



### OBJETIVO

Reflexionar sobre la importancia que cada uno/a concede a los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo.

### APLICACIÓN

Se entrega a cada participante la herramienta para que reflexionen y completen de manera individual durante el tiempo que el/la tutor/a considere necesario.

Posteriormente se abrirá un debate en el grupo en función de los resultados que vayan comentando los/as participantes. Es importante explicar siempre el por qué de la importancia de ese comportamiento y llegar a conclusiones grupales como trabajo final.

### HERRAMIENTA

#### ¿QUÉ COMPORTAMIENTOS VALORO COMO MÁS IMPORTANTES EN EL TRABAJO?

- Valora del 1 al 10 según su importancia, siendo 1 “nada importante” y 10 “muy importante”, las siguientes actitudes en el trabajo.

Actitudes en el trabajo	Valor (1 a 10)	¿Por qué le doy este valor?
El aseo e imagen personal		
La asistencia		
Ser puntual		
Mi rendimiento		
Ser responsable		
Ser organizado/ a		
Hacer las tareas con entusiasmo		
Tener iniciativa		
Mantenerse		

- ¿Qué actitudes valoro como más importantes en el trabajo?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

■ ¿Podría añadir alguna más?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



# ANEXO 8 ▶ 17

## EL CONTRATO DE TRABAJO



### OBJETIVO

Identificar las características y el contenido de los contratos de trabajo.

### APLICACIÓN

Dividimos a las personas participantes en dos grupos. Cada grupo trabajará con un ejemplo de contrato ya cumplimentado donde durante 15 minutos deberán identificar el contenido de su contrato respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quién contrata? ¿Es una persona autónoma o una empresa?
- ¿Cuál es la profesión que va a desempeñar el trabajador? ¿Y su categoría profesional?
- ¿Qué jornada tiene el trabajador? ¿Es completa o a tiempo parcial?
- ¿Cuánto tiempo de duración tiene el contrato?
- ¿Cuál es el periodo de prueba?
- ¿Cuál va a ser la remuneración del trabajador? ¿Cómo se van a distribuir las pagas extraordinarias?
- ¿Qué vacaciones le corresponden al trabajador?
- ¿Aparecen cláusulas adicionales en el contrato?

Una vez respondidas las preguntas, se proyectará cada ejemplo para que cada grupo explique al resto cómo y dónde han identificado las respuestas.

### HERRAMIENTA

Para poder realizar el ejercicio, se aconseja sacar un modelo de contrato actualizado de la web del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

# ANEXO 8 ▶ 18

## LA NÓMINA



### OBJETIVO

Identificar las características y el contenido de la nómina.

### APLICACIÓN

Dividimos a las personas participantes en dos grupos. Cada grupo trabajará con un ejemplo de nómina ya cumplimentada donde durante 15 minutos deberán identificar el contenido de la nómina respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué percepciones salariales y extrasalariales que componen la retribución?
- ¿Cuál es el salario bruto?
- ¿Qué deducciones se le practican al salario bruto?
- ¿Cuál es el salario neto a percibir?

Una vez respondidas las preguntas, se proyectará cada ejemplo para que cada grupo explique al resto cómo y dónde han identificado las respuestas.

Como material de apoyo para el/la tutor/a en la resolución de los casos, a continuación se realiza una breve explicación de cada uno de ellos:

#### CASO 1:

Además de llevar en el encabezado los datos de la empresa y el trabajador, hemos de fijarnos en el periodo de liquidación.

Esta nómina corresponde al mes de Octubre, que tiene 31 días, pero como el trabajador está en el Grupo de cotización 5, su salario es mensual, por eso aparecen como días devengados 30.

Visto el periodo de devengo, observamos dos partes fundamentales, los DEVENGOS y las DEDUCCIONES. Los devengos pueden ser salariales, cuando retribuyen el trabajo, o extrasalariales, cuando no retribuyen el trabajo sino que indemnizan o suplen algún gasto que tiene el trabajador con ocasión de su trabajo. Todo esto, SUMA en nuestra nómina. Sería lo que cobramos en BRUTO.

En este ejemplo observamos como percepciones salariales el “salario base” (siempre va a aparecer) y un complemento de actividad, mientras que como percepción no salarial aparece el “plus de transporte”. Destacar que hay complementos que puede tener una persona y no otra dentro de la misma empresa, por ejemplo: plus de idiomas (complemento personal), peligrosidad (complemento del puesto de trabajo).

A la suma de estos conceptos, tendremos que RESTAR una serie de deducciones, principalmente destinadas a pagar IRPF y Seguridad Social. En este punto, hay que señalar que estas cotizaciones son las que hacen que luego podamos tener derechos como formación en la empresa, desempleo, asistencia



sanitaria... y no sólo las pagan los trabajadores sino también el empresario. Además, el empresario tiene la obligación de descontarnos de la nómina estas cantidades e ingresarlas él, junto con las suyas en Hacienda y Seguridad Social.

El importe de estas deducciones se va a obtener aplicando a nuestro bruto una serie de tipos o porcentajes por cada uno de los conceptos. Los tipos pueden variar en función del tipo de contratación. Respecto al IRPF, el porcentaje variará en función de las circunstancias personales del trabajador (Modelo 145) y la estimación del bruto anual a percibir, pudiendo regularizarse y pedir el trabajador por propia iniciativa subir dicho porcentaje. Este es un aspecto a tener en cuenta en nuestra Declaración de la Renta.

Si sumamos todos los Devengos (A) y le restamos la suma de todas las Deducciones (B), obtenemos el importe NETO, que es el dinero que realmente vamos a llevarnos a casa.

Por último, vamos a fijarnos en el apartado de Bases de cotización. Estas bases se calculan sumando la remuneración mensual y la prorrata de pagas extras si es por contingencias comunes (enfermedad común, accidente no laboral) y sumando las horas extraordinarias si es la base por contingencias profesionales (accidente laboral, enfermedad profesional). Si no hay horas extras, como en nuestro ejemplo, ambas bases son iguales. Sirven para determinar sobre qué cantidades hay que aplicar los tipos de cotización y para el cálculo de prestaciones.

Las pagas extras son mínimo dos por ley, y se pagan una en verano y otra en navidad, salvo que estén metidas mes a mes en la nómina, pero independientemente de eso se cotizan cada mes.

En nuestro ejemplo de nómina. Suponiendo que en la paga extra entre salario base solamente (esto lo puede modular el Convenio Colectivo), la prorrata de pagas se calcularía:  $800 * 2 \text{ pagas} = 1600 \text{ euros} / 12 \text{ meses del año} = 133.33$ .

### **CASO 2:**

Supongamos que al mes siguiente (Noviembre), el trabajador cuya nómina hemos explicado antes, se pone enfermo por un resfriado, concretamente está de baja del día 5 al 22 de Noviembre.

Para ver cómo le repercutiría en la nómina tenemos que tener en cuenta dos periodos diferentes, los que ha ido a trabajar y los que no. Entendemos que trabaja del día 1 al 4 y del 23 al 30, con lo cual, tendrá que cobrar según su salario normal un total de 12 días.

Desglosándolo:

- Salario Base  $800 \text{ euros} / 30 \text{ días} = 26.66 * 12 \text{ días trabajados} = 320 \text{ euros}$ .
- Complemento de Actividad  $50 / 30 * 12 = 20 \text{ euros}$ .
- Plus transporte:  $50 / 30 * 12 = 20 \text{ euros}$
- Por otro lado, los 18 días restantes del mes está de baja, cobrando de la Seguridad Social de la siguiente forma:

Del día 1 al 3 de la baja, no cobraría nada.  
Del día 4 al 20 de la baja cobraría el 60% de su base.  
Del día 20 en adelante, cobraría el 75% de su base.

- La base que tomamos como referencia es la base de cotización de contingencias comunes del mes anterior, es decir, 1033.33 euros.
- El cálculo para hallar la Base Reguladora Diaria sería  $1033.33 / 30 = 34.44$

- El día 5,6 ,7 de Noviembre no cobraría nada.
- De los días 8-22 (son 15 días) cobraría el 60% de la Base Reguladora. Es decir,  $34.44 \times 60 / 100 = 20.66$  euros por día \*15 días= 309.99 euros.
- Señalar que estas cantidades es lo mínimo que se ha de cobrar por ley, pero es posible que la empresa o el Convenio Colectivo lo mejore, es decir complemente estos porcentajes. Por ejemplo estableciendo que los primeros tres días se cobre el 50%, o que de 4 al 20 se cobre el 75%.
- Además hay que saber que la empresa sólo nos paga hasta el día 15 de la baja, puesto que a partir del día 16 lo paga el INSS, lo que ocurre es que existe pago delegado, de tal forma que lo abona la empresa y luego se lo deduce de sus cotizaciones.
- No obstante lo anterior, hemos de tener en cuenta que para tener derecho a esta prestación por incapacidad temporal, hemos de haber cotizado al menos 180 días en los 5 años anteriores.
- Sin embargo, si lo que tenemos es un “accidente de trabajo”, vamos a tener derecho a cobrar la “prestación por incapacidad temporal” aunque no hayamos trabajado nunca. Además, en este último caso el día del accidente se cobra al 100% y de ahí en adelante, el 75% de la Base Reguladora, por lo que tiene distinto tratamiento a cuando la baja es por una causa común.

# HERRAMIENTA

## CASO 1

EMPRESA	EMPRESA	SIMULACIÓN	S.L	TRABAJADOR	FULANITA	MARTÍN	INVENTADA
DOMICILIO	C/FILIPINAS	32		NIF	X5982314K	Nº S.S	282222226
CIF	B91089967			CATEGORÍA	CONSERJE		
CCC	011128555			GRUPO COTIZACIÓN	5		
Periodo liquidación	01/10/2014	A	31/10/2014	Nº días		30	
I. DEVENGOS							TOTALES
1. Percepciones salariales							
Salario base							800
Complementos salariales							
PLUS	ACTIVIDAD					50	
Horas extraordinarias							
Gratificaciones extraordinarias							
Salario en especie							
2. Percepciones no salariales							
Indemnizaciones o Suplidos							
PLUS	TRANSPORTE					50	
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social							
Otras percepciones no salariales							
A. TOTAL DEVENGADO							900
II. DEDUCCIONES							
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones a la S.S. y recaudación conjunta							
			Porcentaje				
Contingencias comunes			4,7%			48.56	
Desempleo			1,6%			16.53	
Formación Profesional			0,1%			1.03	
Horas extraordinarias Normales			4,7%			0	
Horas extraordinarias de Fuerza Mayor			2,0%			0	
TOTAL APORTACIONES							0
2. Irbf			5.00%			45	
3. Anticipos							
4. Valor de los productos recibidos en especie							
5. Otras deducciones							
B. TOTAL A DEDUCIR							111.12
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)							788.88
Firma y sello de la empresa				Fecha		Recibí	
<b>DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL E IRPF</b>							
1. Base de cotización por contingencias comunes							
Remuneración mensual							900
Prorrata pagas extras							133.33
TOTAL							1033.33
2. Base de cotización por contingencias profesionales y recaudación conjunta							1033.33
3. Base de cotización por horas extras normales							1033.33
4. Base de cotización por horas extras fuerza mayor							1033.33
5. Base sujeta a retención del Irbf							1033.33

## CASO 2

EMPRESA	EMPRESA	SIMULACIÓN	S.L.	TRABAJADOR	FULANITA	MARTÍN	INVENTADA	
DOMICILIO	C/FILIPINAS	32		NIF	X5982314K	Nº S.S	282222226	
CIF	B91089967			CATEGORÍA	CONSERJE			
CCC	011128555			GRUPO COTIZACIÓN	5			
Periodo liquidación	01/11/2014		A	30/11/2014		Nº días	30	
<b>I. DEVENGOS</b>							<b>TOTALES</b>	
1. Percepciones salariales								
Salario base						320		
Complementos salariales								
PLUS	ACTIVIDAD						20	
Horas extraordinarias								
Gratificaciones extraordinarias								
Salario en especie								
2. Percepciones no salariales								
Indemnizaciones o Suplidos								
PLUS	TRANSPORTE						20	
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social								
PRESTACIÓN	I.T CC						309.99	
Otras percepciones no salariales								
<b>A. TOTAL DEVENGADO</b>							<b>669.99</b>	
<b>II. DEDUCCIONES</b>								
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones a la S.S. y recaudación conjunta								
				Porcentaje				
Contingencias comunes				4,7%	48.56			
Desempleo				1,6%	16.53			
Formación Profesional				0,1%	1.03			
Horas extraordinarias Normales				4,7%	0			
Horas extraordinarias de Fuerza Mayor				2,0%	0			
<b>TOTAL APORTACIONES</b>				<b>0</b>				
2. Irpf								
				5.00%	34.99			
3. Anticipos								
4. Valor de los productos recibidos en especie								
5. Otras deducciones								
<b>B. TOTAL A DEDUCIR</b>							<b>101.11</b>	
<b>LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)</b>							<b>598.88</b>	
Firma y sello de la empresa				Fecha		Recibí		
<b>DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL E IRPF</b>								
1. Base de cotización por contingencias comunes								
Remuneración mensual				360				
Prorrata pagas extras				53.33				
Base IT				619.99		TOT. 1033.3		
2. Base de cotización por contingencias profesionales y recaudación conjunta								
3. Base de cotización por horas extras normales								
4. Base de cotización por horas extras fuerza mayor								
5. Base sujeta a retención del Irpf								
							699.99	

# ANEXO 8 ▶ 19

## GESTIÓN DEL SUELDO



### OBJETIVO

Aprender a gestionar el sueldo a través de una sencilla herramienta de registro y control de gastos e ingresos.

### APLICACIÓN

Se entrega una copia en papel a los/as participantes. Y se les dan las siguientes instrucciones: Primero se cumplimentará la columna “Gastos 1” de la ficha “Gestión del salario”, teniendo en cuenta los gastos que se tienen en la actualidad.

El siguiente paso será reajustar el presupuesto, imaginando que tenemos un salario de 800 € netos. Para ello utilizaremos la columna “Gastos 2”.

### HERRAMIENTA

#### GESTIÓN DEL SALARIO

Mes:

ALIMENTACIÓN		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Frutas y verduras		
Cereales, Legumbres y pasta		
Carnes y Pescados		
Huevos		
Leche y derivados		
Pan y bollería		
Bebidas		
Comida precocinada, Conservas y congelados		
Comida a domicilio, Restaurantes y Bares		
Otros		
<b>TOTAL 1</b>		

TEXTIL		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Ropa		
Calzado		
Complementos		
Textil Hogar		
<b>TOTAL 2</b>		

ASEO/CUIDADO PERSONAL		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Productos para la ducha diaria		
Limpieza bucodental		
Medicamentos		
Otros		
<b>TOTAL 3</b>		

VIVIENDA		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Alquiler/ Hipoteca		
Impuestos inmobiliario		
Agua		
Gas		
Electricidad		
Teléfono		
Comunidad		
Productos de limpieza		
Otros		
<b>TOTAL 4</b>		

TRANSPORTE		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Gasolina/ Gasóleo		
Seguro del vehículo		
Revisiones del vehículo		
Transporte público		
Otros		
<b>TOTAL 5</b>		

EDUCACIÓN		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Centros educativos		
Material educativo		
Otros		
<b>TOTAL 6</b>		

OCIO		
Concepto	Gasto 1	Gasto 2
Salidas lúdicas		
Material para hobbies		
Regalos		
Loterías y apuestas		
Otros		
<b>TOTAL 7</b>		



SUMA DE GASTOS TOTALES DEL 1 AL 7		
TOTAL INGRESOS MENSUALES (incluyendo horas extras u otros ingresos extraordinarios)		800 €
AHORRO (Diferencia positiva entre ingresos y gastos)/DEUDA (Diferencia negativa entre ingresos y gastos)		

# ANEXO 9▶1

## INFORME DIAGNÓSTICO DE PREVIABILIDAD



### OBJETIVO

Constatar todas las cuestiones que hayan resultado del Análisis de la Previabilidad para poder realizar un diagnóstico inicial sobre la continuidad de la persona participante en el Proceso de Emprendimiento y la vinculación con su P.P.I.

### APLICACIÓN

Este documento será cumplimentado por el/la tutora de empleo tras finalizar la sesión. Se mostrará en la siguiente sesión a la persona participante para poder examinar la previabilidad emprendedora y modificar o añadir aquello que haya podido quedar incompleto o no se haya reflejado correctamente.

### HERRAMIENTA

#### INFORME DIAGNÓSTICO DE PREVIABILIDAD

Nº Participante		Tutor/a		Fecha de Alta	
-----------------	--	---------	--	---------------	--

APELLIDOS:	NOMBRE:	DNI/NIE/Pasaporte:
------------	---------	--------------------

#### EVALUACIÓN INICIAL DEL EMPRENDEDOR

(Ej.: Motivación para emprender, habilidades de comunicación, gestión de equipos, aversión al riesgo, implicación, agentes colaboradores, situación sociofamiliar, formación, experiencia...)

--



### **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

(Descripción breve)

### **MERCADO Y CLIENTELA**

(Ej.: Necesidades que cubre, competencia, características del sector y/o actividad, elementos diferenciadores...)

### **RECURSOS**

(Ej.: inversión inicial aproximada, financiación de la inversión, recursos materiales básicos para la puesta en marcha...)

### **VALORACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

(Reflejar la aplicación del Método del Triángulo a la Idea de Negocio en cuestión)

### **DIAGNÓSTICO DE PREVIABILIDAD EMPRENDEDORA**

(Ej.: Déficits profesionales, formativos, económicos, legales, sociofamiliares, de clientela, de mercado...)

# ANEXO 9▶2

## MODELO PLAN DE EMPRESA



### OBJETIVO

Disponer de una guía estructurada para que la persona emprendedora vaya desarrollando su idea de empresa y evaluando su viabilidad. Esta guía cumple una serie de objetivos: ayudar en el diseño de la empresa, constituye una herramienta de reflexión, comunicación y de marketing a la hora de buscar financiación.

### APLICACIÓN

Este documento despliega cada una de las partes o elementos de la futura empresa. En definitiva, el plan de empresa es un documento interno en donde se materializa la idea de empresa y comienzan a tomarse decisiones, a la vez que un documento externo, en cuanto es el modo de transmitir el proyecto empresarial a las demás personas.

Servirá de guión de trabajo y se ampliará en aquellos apartados que se considere necesario atendiendo a las características de los proyectos y los/as emprendedores/as.

### HERRAMIENTA

Está compuesta por 6 Fichas de trabajo específicas para cada paso a desarrollar:

- Ficha A. Presentación del Proyecto Empresarial
- Ficha B. Estudio de Mercado
- Ficha C. Plan Comercial
- Ficha D. Plan de Producción
- Ficha E. Plan de Recursos Humanos
- Ficha F. Plan Económico Financiero



## Ficha A. Presentación del Proyecto Empresarial

### 1. Presentación del proyecto

- Definición de la idea de manera clara y concreta (la empresa se dedicará a...):

- Definición de los objetivos personales de los/las promotores/as (*cuáles son los motivos que han llevado a plantear la creación de una empresa p.e.: desarrollo personal-profesional, independencia-autonomía, compromiso con la idea, reto personal-profesional, ...*)

- Definición de los objetivos de la empresa (*cuáles son los fines para los que se constituye, p.e.: mejorar el entorno ofreciendo servicios adaptados, innovar en un sector de actividad, la satisfacción del cliente, el convertirse en referente local, generar puestos de trabajo, ...*)

### 2. Descripción del producto o servicio

- Descripción del producto o servicio y el mercado potencial (*cuál va a ser la actividad, por qué se ha elegido dicha actividad y a quién va dirigida*):

- Detallar cuáles son los productos /servicios que va a vender la empresa:

Producto/servicio 1:

Producto/servicio 2:

Producto/servicio 3:

- Describir brevemente las necesidades que cubre el/los producto/s o servicios/s:

Producto/servicio:	Necesidades que cubre
1.	
2.	
3.	

- Definir los elementos diferenciadores del producto/servicio respecto a los ya existentes (*qué hace a la idea diferente de lo que ya hay en el mercado, por ej.: puede que en el mercado no haya nada parecido o que la idea se especialice en un público concreto, o que se mejore el trato y la atención al cliente, o la forma de entrega y los plazos...*)

### 3. Presentación de los/las promotores (una por promotor/a)

Datos personales (*datos de identificación*):

Datos Profesionales:

Formación técnica relacionada con la actividad de la empresa.

- Formación en gestión empresarial.
- Experiencia profesional relacionada con el sector o actividad.
- Experiencia en gestión empresarial.
- Otros datos: otros conocimientos, motivaciones, actitudes, capacidades.



**Necesidades de complementación** (en caso de falta de experiencia o de formación, o necesidad de apoyo-complementación del/la promotor /a o equipo ¿cómo se va a solucionar?, por ej.: haciendo un curso, contando con expertos/as, contratando o incorporando a una persona o socio/a con experiencia, subcontratando parte de la actividad a una empresa especializada):

#### 4. Datos del proyecto

**Nombre de la empresa (autónomo, sociedad, cooperativa, asociación...)**

**Nombre o marca comercial (si va a tenerlo)**

**Domicilio social (según trabaje en su domicilio particular, exista un local...)**

**Página web**

**Redes Sociales (Facebook, Twiter, Google Maps...)**

**Logotipo**

#### 5. Forma Jurídica elegida

- Descripción de la forma jurídica y criterios utilizados para su elección.

- Costes aproximados de constitución y puesta en marcha.

## Ficha B. Estudio de Mercado

### 1. Análisis del Macroentorno

Describe sólo aquellos factores del Macroentorno (*demográficos, económicos, tecnológicos, políticos-legales y socioculturales*) que pueden tener influencia en el desarrollo futuro de la empresa o del sector de actividad (por ej.: *demográfico: concentración de posibles clientes en la zona; político-legal: la idea se apoya sobre una legislación que la favorece; socioculturales: está de moda hacer o comprar tal o cual cosa...*):

- **Cuáles pueden constituir una amenaza (una dificultad, obstáculo, problema para la futura empresa):**

- **Cuáles pueden constituir una oportunidad (una ventaja o beneficio para la futura empresa):**

### 2. Análisis del Microentorno

#### 2.1. Clientes

Descripción de los/as clientes en función de los criterios de segmentación utilizados (*edad, sexo, ocupación, zona de residencia, índice de uso o frecuencia de consumo...*) con especial atención a las ventajas y beneficios que buscan en el consumo (*calidad, seguridad, ahorro de tiempo o dinero, proximidad, comodidad,...*). Si pueden existir varios subgrupos de clientes describe a cada subgrupo:

Clientes	Descripción
Subgrupo 1.	
Subgrupo 2.	
Subgrupo 3.	



## 2.2. Competencia

Descripción de al menos tres de las empresas competidoras con especial atención a sus ventajas competitivas, precios y deficiencias de sus productos o servicios.

Competencia	Ventajas	Precios	Deficiencias	Otros
Competidor 1:				
Competidor 2:				
Competidor 3:				

## 2.3. Proveedores

Descripción básica y general de los proveedores con especial atención a la relación ventajas que ofrecen (*forma de pago, plazos de entrega, descuentos...*) y su precio.

Descripción las fuentes de información (*páginas web, prensa, revistas, informes, clientes, expertos, padrón/censo...*), así como las técnicas e instrumentos de recogida de informaciones utilizados en el estudio de mercado (*encuestas, entrevistas, observación, consultas a expertos, proveedores...*):

Si la empresa tiene o requiere un local abierto al público y ya está delimitada la zona donde se ubicará, descripción la situación socioeconómica de dicha zona (*sólo en lo que afecta a la empresa: concentración de posibles clientes, edades, nivel económico o poder adquisitivo, otros negocios o servicios en la zona, tipo de vivienda y antigüedad, transportes...*):

## Ficha C. Plan Comercial

### 1. El Producto o Servicio

#### ■ Características de los productos

Describir las características que tiene cada uno de los productos o servicios de cara a su venta o comercialización (*teniendo en cuenta, sobre todo, aquellas características que los/las potenciales clientes han definido como las fundamentales o idóneas para el producto o servicio por ej.: fiabilidad, ahorro, comodidad, seguridad, variedad,...*):

Productos/servicios:	Características
1.	
2.	
3.	

#### ■ Previsión de ventas

Estimación del volumen de ingresos anual/mensual por la venta de cada producto/servicio (*teniendo en cuenta el nº de posibles clientes, el gasto medio de estos en el producto/servicio y el volumen de ingresos de los competidores*):

Productos/servicios:	Previsión de ventas mensual	Previsión de ventas anual
1.	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso mensual:	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso anual:
2.	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso mensual:	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso anual:
3.	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso mensual:	Unidades: <b>Precio unitario:</b>  Ingreso anual:
<b>TOTALES</b>	Total mensual:	Total anual:

- Relacionado con la previsión de ventas, describe cómo y cuando pagarán los clientes por el producto o servicio (*al contado, a mes vencido...*):

- Indicar si hay meses, temporadas o periodos del año en el que se prevea más o menos volumen de ventas:

## 2. El Precio

- Describir y argumentar los criterios utilizados (*demanda, costes y/o competencia*) para la definición de la política de precios de la futura empresa:

- Comparativa de precios con la competencia para los distintos productos/servicios:

Producto /servicio 1: Precio competencia:  
Precio empresa:

Producto /servicio 2: Precio competencia:  
Precio empresa:

Producto /servicio 3: Precio competencia:  
Precio empresa:

## 3. La Distribución

Describir el canal de distribución (*venta directa o indirecta a través de intermediarios*), el tipo o estrategia de distribución (*selectiva, exclusiva, intensiva...*) y las funciones que cumplirán los distribuidores (*transporte, publicidad, almacenamiento, contacto con el cliente...*):

#### 4. La Comunicación

##### ■ Publicidad

Describir el mensaje y los medios publicitarios a utilizar (*buzoneo, mailing, carteles, emailing, tarjetas, pegatinas, prensa...*) y para que subgrupo o subgrupos de clientes será adecuado:

##### ■ La promoción de ventas

Describir las actividades a realizar (*descuentos, regalos, sorteos, fiesta de lanzamiento...*) y si variarán en función del subgrupo de clientes:

##### ■ Las relaciones públicas

Describir las actividades a realizar (*patrocinio, participación en ferias, congresos...*):

##### ■ La fuerza de ventas

Describe la estrategia a seguir en el contacto (*proceso de venta*) con el cliente (*excelencia en el trato, personalización, posventa-fidelización...*):



## Ficha D. Plan de Producción

### 1. Localización de la empresa

Describe las características de la localización de la empresa y por qué se ha elegido esa localización (*proximidad a clientes, no presencia de competidores, precio de los locales...*):

--

### 2. Volumen de producción o prestación

Estimación del volumen de producción mensual/anual (*en unidades-productos/horas-servicios*) necesario para cubrir la previsión de ventas. Cuánto se necesita vender para alcanzar los ingresos previstos:

Productos/servicios:	Volumen mensual	Volumen anual
1.		
2.		
3.		

### 3. Determinación de las necesidades de recursos (aprovisionamiento y almacenamiento)

Describir los recursos necesarios (*materias primas, equipos, mobiliario, elementos de transporte, instalaciones, altas en suministros, locales...*) para cubrir la producción/prestación prevista y su cuantía y coste:

Recursos. Descripción	Cuantía	Coste

#### 4. Selección de los proveedores o suministradores

Describe los criterios utilizados para seleccionar a los proveedores (*calidad, forma de pago, plazo de entrega, precios, descuentos...*), Características de los distintos/as proveedores y de sus productos/ servicios:

<i>Proveedores</i>	<i>Calidad</i>	<i>Forma de pago</i>	<i>Plazo de entrega</i>	<i>Descuentos promociones</i>	<i>Otros</i>
<i>Proveedor 1</i>					
<i>Proveedor 2</i>					
<i>Proveedor 3</i>					

#### 5. Proceso de producción/prestación

Describir las fases del proceso de producción (*pedido, entrega, cobro, facturación, posventa, control de calidad, garantías...*):

#### 6. Control de Producción y de Calidad

¿Existen medidas de control de producción y de calidad? Cuáles:

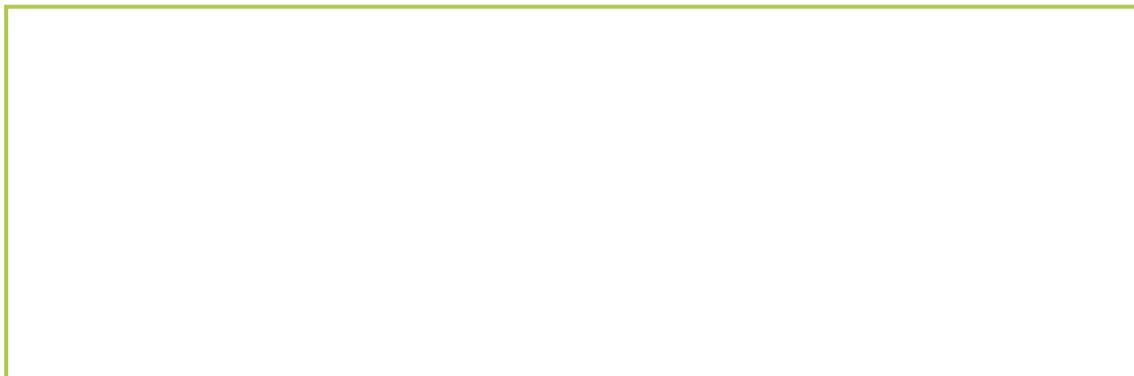
#### 7. Requisitos de Seguridad e Higiene y medioambientales.

Descripción de las exigencias legales en estas materias relacionadas con la actividad a desarrollar y su cumplimiento:



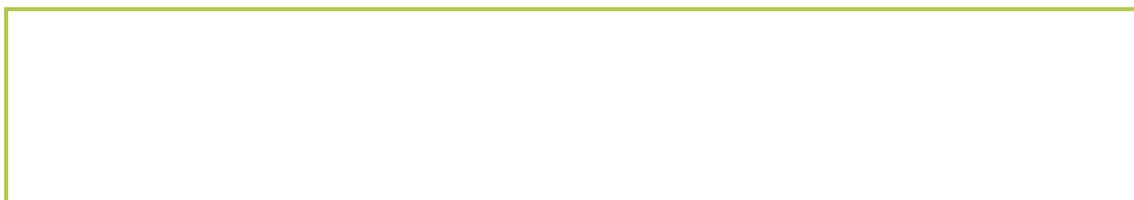
## Ficha E. Plan de Recursos Humanos

### 1. Organigrama de la empresa



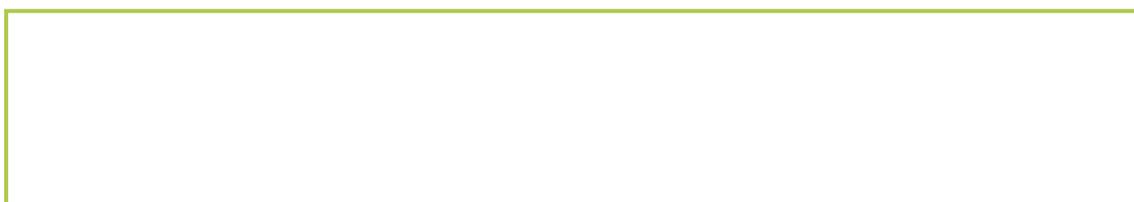
### 2. Descripción de los puestos de trabajo de la empresa (identificación, objetivos, tareas...) tanto internos como externos (subcontratados, por ej.: gestor contable, laboral, fiscal, empresa de publicidad, empresa de distribución...).

Hay que tener en cuenta que recursos humanos necesitamos para alcanzar el volumen de producción y la previsión de ventas previstos. Importante describir también las funciones y tareas a realizar por la persona emprendedora, así como los canales de comunicación interna y las relaciones entre puestos.



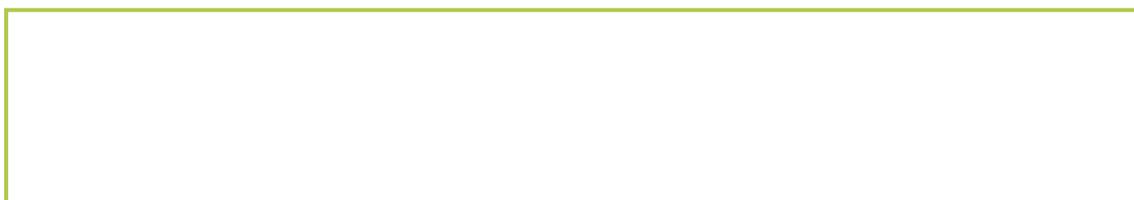
### 3. Comunicación interna en la empresa

Describir en qué ocasiones la comunicación será oral o por escrito, en interacciones individuales o grupales, así como el medio escrito (*papel, e-mail, plataforma on line...*).



### 4. Selección de personal

Describir las necesidades de personal de la empresa y el procedimiento a seguir en la selección.



4. Los costes de personal mensual/anual tanto de los/las promotores/as como de los/las trabajadores/as por cuenta ajena

Costes de personal	Mensual	Anual
Promotor/a 1		
Promotor/a 2		
Trabajador/a 1		
Trabajador/a 2		
<b>Total</b>		

5. Contratación, tipos de contratos seleccionados y argumentación. Convenio Colectivo de referencia

**Ficha F. Plan Económico Financiero**

1. Plan de Inversión

Concepto	Importe
Terrenos.	
Edificios y locales.	
Instalaciones.	
Maquinaria o equipos técnicos.	
Herramientas y utillaje.	
Mobiliario y enseres.	
Elementos de transporte.	
Materias primas	
Productos terminados	
Otros aprovisionamientos.	
Gastos de establecimiento.	
Provisión inicial de fondos.	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	



Aclaraciones a los términos utilizados:

- **Terrenos.** Solares de naturaleza urbana, fincas rústicas y otros terrenos no edificados. Sólo en los casos en que sean de compra, si se trata de alquiler/arrendamiento se consideraran dentro del apartado provisión inicial de fondos.
- **Edificios y locales.** De cualquier tipo y que se empleen para el desarrollo de la actividad. Al igual que los terrenos sólo se especificarán en el caso de que sean de compra.
- **Instalaciones.** Adecuación de locales, importes pagados para la formalización de contratos de luz, agua, teléfono, etc., e instalaciones necesarias para éstos.
- **Maquinaria o equipos técnicos.** Conjunto de equipos o máquinas necesarias para la elaboración del producto o la prestación del servicio, por ejemplo, ordenadores, hornos, fotocopiadoras, frigoríficos, etc.
- **Herramientas y utillaje.** Conjunto de utensilios, piezas, moldes, recambios, etc., que se utilizan de manera autónoma o conjunta con las máquinas, por ejemplo, tóner de la fotocopiadora, taladros, rulos de pintura, etc.
- **Mobiliario y enseres.** Toda clase de muebles, equipos de oficina, por ejemplo, mesas, sillas, cuadros, archivadores, estanterías, calculadoras, máquinas de escribir, etc.
- **Elementos de transporte.** Vehículos de todo tipo destinados al transporte (terrestre, marítimo o aéreo) de personas, animales, materiales, mercaderías, etc., necesarios para la actividad de la empresa.
- **Materias primas.** Aquellos que mediante su transformación o elaboración se destinan a formar parte del producto o servicio, por ejemplo, barro, trigo, estiércol, telas, yeso, etc.
- **Productos elaborados.** Forman parte del producto o servicio y no requieren transformación, por ejemplo, pintura, neumáticos, carpetas, etc. Incluye aquellos productos destinados a la venta (por ejemplo, por comercios minoristas) sin transformación, por ejemplo, enchufes, tomates, pimientos, etc.
- **Otros aprovisionamientos.** Cualquier otro material o producto necesario que no forme parte del producto o servicio, por ejemplo, productos de limpieza, envases, embalajes, etc.
- **Gastos de establecimiento.** Son los gastos de constitución y puesta en marcha de la empresa necesarios para que ésta inicie su actividad productiva. Aquí podemos citar:
  - Honorarios de abogados/gestores (por la redacción de estatutos, etc.).
  - Tasas notariales (otorgamiento de escritura pública, etc.).
  - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).
  - Elaboración de memorias y estudios de viabilidad.
  - Fianzas y depósitos. Desembolsos que se efectúan como garantía del cumplimiento de una obligación (contratos de alquiler, etc.).
  - Derechos de traspaso e importes satisfechos por derechos de arrendamiento de locales (prestigio e imagen, mejoras realizadas, carteras de clientes, etc.).
  - Fondo de comercio. Idem pero para el caso de compra de locales.
  - Concesiones, patentes, licencias y registros de marcas. Importes satisfechos por concesiones administrativas, patentes y registro de marcas y/o nombres comerciales, licencias de uso, etc.
  - Seguros.
  - Licencia municipal de apertura de locales.
  - Publicidad y promoción de lanzamiento.
  - Otros.
- **Provisión inicial de fondos (tesorería).** Fondo de mantenimiento para hacer frente a los primeros pagos (p.e. tres primeros meses) hasta cobrar las primeras facturaciones y para cubrir imprevistos.

## 2. Plan de financiación

Concepto	Importe
Recursos propios	
Subvenciones y ayudas	
Créditos o préstamos	
Leasing	
Renting	
Otros	
TOTAL	

Aclaraciones a los términos utilizados:

- **Recursos propios.** Están constituidos por aportaciones dinerarias o la valoración en dinero de las no dinerarias o en especie de los/las promotores, por ejemplo, locales, ordenadores, etc. Las aportaciones dinerarias pueden ser ahorros propios de los promotores, indemnizaciones por despido, capitalización de prestaciones por desempleo (pago único), ayudas de familiares y de amigos sin intereses, etc.
- **Subvenciones y ayudas.** Aquellas otorgadas por entidades públicas, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro materializadas en el momento de iniciar la actividad y destinadas a inversiones de la empresa. No se darán por definitivas hasta estar concedidas.
- **Créditos o préstamos.** Suponen la transferencia temporal del poder adquisitivo que el dinero significa, a cambio de reembolsar éste más sus intereses en un período determinado de tiempo. Consideraremos también en este apartado los préstamos que puedan hacer los propios promotores o familiares, amigos, etc., y que estén gravados con intereses. En este epígrafe se deben tener en cuenta también las ayudas de entidades públicas o privadas relacionadas con la subsidiación de intereses o la reducción de puntos de interés (subvenciones de intereses en operaciones de préstamo/crédito).
- **Leasing.** Es el practicado por las entidades de leasing (la mayoría de los bancos tienen entidades de leasing o fórmulas de leasing). Consiste básicamente en que la citada entidad adquiere y mantiene en propiedad el bien de equipo que necesita la empresa y ésta paga una cuota mensual (arrendamiento) por el uso del bien más unos intereses.
- **Renting.** Es el realizado directamente por los fabricantes o distribuidores del bien de equipo y la empresa sin la intervención de la entidad de leasing. El fabricante o distribuidor mantiene la propiedad del bien y transfiere su uso a la empresa a cambio de una cuota mensual /anual, más unos intereses.
- **Otros:** créditos de proveedores, etc.



### 3. Balance de situación previsional

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO FIJO (inmovilizado):</b>	<b>Importe</b>	<b>FONDOS O CAPITALES PROPIOS:</b>	<b>Importe</b>
- <b>Inmovilizado Inmaterial:</b>		• Capital social y aportaciones.	.....
• Gastos de establecimiento.	.....	• Subvenciones y ayudas.	.....
• Registro de Patentes, marcas, etc.	.....	• Reservas.	.....
• Derechos de traspasos.	.....	• Resultados.	.....
• Fondo de comercio.	.....		
• Fianzas, depósitos.	.....	<b>PASIVO FIJO:</b>	
• Propiedad industrial.	.....	• Créditos y préstamos a largo plazo.	.....
• Aplicaciones informáticas.	.....		
• Otros.	.....	<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>	
- <b>Inmovilizado Material:</b>		• Créditos a corto plazo.	.....
• Terrenos.	.....	• Deudas con proveedores, distribuidores, etc.	.....
• Edificios, locales, construcciones.	.....	• Otros acreedores.	.....
• Maquinarias, bienes, equipo.	.....		
• Elementos de transporte.	.....		
• Instalaciones.	.....		
• Mobiliario y enseres.	.....		
• Otros.	.....		
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
- Existencias:			
• Materias primas.	.....		
• Productos semielaborados o en fabricación.	.....		
• Productos elaborados o terminados.	.....		
• Mercaderías.	.....		
• Envases y embalajes.	.....		
- <b>Deudores o realizable:</b>			
• Clientes.	.....		
• Deudores.	.....		
• Trabajadores.	.....		
• Administración Pública.	.....		
• Otros.	.....		
- <b>Disponible:</b>			
• Tesorería.	.....		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	

Aclaraciones a los términos utilizados:

**1. Activo:** El activo se ordena o clasifica partiendo de la menor a la mayor liquidez (o disponibilidad) de los bienes y derechos que lo componen. Liquidez (o disponibilidad) significa, en este caso, la menor o mayor facilidad que tiene un bien para convertirse en dinero y estar disponible, así, por ejemplo, resulta más complejo convertir en dinero una instalación eléctrica que una mercadería (producto destinado a la venta sin transformación o elaboración) o una materia prima. A continuación, y atendiendo a la ordenación según la liquidez (de menor a mayor), veremos los elementos que componen el activo:

- **Inmovilizado o activo fijo.** Recoge aquellos bienes y derechos que tendrá la empresa y que permanecerán en ésta más de 12 meses (un ejercicio económico).

El activo fijo se subdivide a su vez en:

- Inmovilizado inmaterial. Activos no tangibles (no materiales) pero que se pueden valorar en dinero y son susceptibles de amortizar (el desembolso que han supuesto se puede recuperar). Aquí figurarían, fundamentalmente, los gastos de establecimiento (constitución y puesta en marcha) los importes satisfechos para el registro de patentes, marcas, nombres comerciales, etc., las deudas de traspaso, fondos de comercio, fianzas, depósitos y derechos de propiedad industrial y las aplicaciones informáticas (software).

- Inmovilizado material. Activos tangibles (materiales) muebles o inmuebles valorados en dinero. Son los bienes de equipo, mobiliario, enseres, elementos de transporte e instalaciones.

- **Activo circulante.** Bienes y derechos que tendrá la empresa y que permanecerán en ésta menos de 12 meses (un ejercicio económico). Se ordenan a su vez de menor a mayor liquidez en:

- Existencias. Bienes que la empresa tendrá que no son dinero pero cuyo único fin es su conversión en dinero: materias primas, productos semielaborados o en fabricación, productos elaborados o terminados, mercaderías, envases y embalajes.

- Deudores o realizable. Bienes o derechos susceptibles de convertirse en dinero sin necesidad de pasar por el proceso productivo o bienes o derechos que son dinero de la empresa pero no están en su poder. Este apartado suele carecer de utilidad en el balance previsional inicial, es decir, para empresas que no están en funcionamiento. Incluiría las deudas con la empresa de clientes, trabajadores, de la Administración Pública, etc.

- Disponible. Bienes que son dinero y están en poder de la empresa. Constituyen la liquidez y la tesorería (dinero disponible): fondos en la caja de venta, en cuentas corrientes bancarias, etc.

**2. Pasivo.** El pasivo se ordena y clasifica de menor a mayor exigibilidad que vendrá determinada por el plazo temporal de vencimiento de la obligaciones, o plazo para la devolución de los fondos (menor exigibilidad = mayor plazo de vencimiento; mayor exigibilidad = menor plazo de vencimiento). Atendiendo a la ordenación según su exigibilidad (de menor a mayor) vamos a tratar, a continuación, los elementos que componen el pasivo.

- **Fondos propios/capital propio (o pasivo no exigible):** son aquellos elementos del pasivo que no son exigibles, en definitiva, elementos del pasivo que no constituyen una obligación o deuda. Aquí tendríamos fundamentalmente el capital social y/o los recursos propios aportados por los promotores, las subvenciones o ayudas (aunque no se integrarían propiamente en fondos propios, sino en ingresos a distribuir en varios ejercicios, por razones de simplificación haremos un solo grupo de pasivo no exigible) y, para empresas ya en funcionamiento las reservas (beneficios de otros ejercicios no repartidos entre los socios) y los resultados de ejercicios anteriores.

- **Pasivo fijo o exigible a largo plazo.** Está constituido por aquellas obligaciones (deudas) que tendrá la empresa con plazo de vencimiento superior a 12 meses. En este se incluirían los importes de los créditos y préstamos y otras deudas de la empresa a largo plazo (más de 12 meses).

- **Pasivo circulante o exigible a corto plazo.** Obligaciones o deudas de la empresa cuyo plazo de vencimiento será inferior a 12 meses. Incluye los créditos y préstamos a corto plazo (menos de 1 año), las deudas con proveedores o distribuidores o cualquier acreedor, (empleados, la Administración Pública, etc.) siempre a corto plazo.

## Cuenta de Resultados o cuenta de Pérdidas y Ganancias

Debe	Importe	Haber	Importe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de materiales. ....</li> <li>• Servicios exteriores. ....</li> <li>• Tributos. ....</li> <li>• Personal. ....</li> <li>• Otros gastos de gestión. ....</li> <li>• Gastos financieros. ....</li> <li>• Gastos extraordinarios. ....</li> <li>• Dotación amortizaciones. ....</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas netas. ....</li> <li>• Otros ingresos de gestión. ....</li> <li>• Ingresos financieros. ....</li> <li>• Ingresos extraordinarios. ....</li> <li>• Subvenciones. ....</li> </ul>	
TOTAL A	.....	TOTAL B	.....
Resultados del período: (B – A) Beneficios (C)	.....	Resultados del período: (B – A) Perdidas (C)	.....

Aclaraciones a los términos utilizados:

**Ingresos.** Solo detallamos aquellos elementos que pueden ser de interés para empresas aún no constituidas:

- **Ventas netas.** Compuestas por las previsiones de entrega (ventas) a los clientes de aquellos productos o servicios que constituyen la actividad propia de la explotación de la empresa, una vez deducidos los descuentos o bonificaciones que se practicarán sobre la venta.
- **Otros ingresos de gestión.** Cualquier otro ingreso derivado de la actividad propia de explotación, como pueden ser comisiones, servicios al personal (transporte, comedor,...), etc.
- **Ingresos financieros.** Pueden ser ingresos previstos por intereses bancarios de cuentas de la empresa, por descuentos de los proveedores sobre las compras por pronto pago (solo en este caso), etc.
- **Ingresos extraordinarios.** Pueden provenir de ventas previstas de elementos del inmovilizado, ventas de acciones de la empresa y, en general, todos aquellos ingresos que no provengan de las actividades ordinarias y propias de la empresa y que, razonablemente, no se espera que ocurran con frecuencia.
- **Subvenciones.** Las previstas cobrar durante el período (1 año) aunque aquí distinguiremos si la subvención es para circulante y/o para bienes de inversión o equipos. Si es para circulante se incluirá todo su importe y si es para bienes de inversión (por ejemplo, un ordenador) se dividirá su importe en varios períodos y se incluirá el correspondiente a un solo período (un año).

**Gastos.** Al igual que en los ingresos, solo detallaremos los de interés para empresas futuras.

- **Compras de materiales.** Constituido por el importe que se ha de pagar a los proveedores por la compra de cualquier tipo de material necesario para el proceso productivo de la empresa.
- **Servicios exteriores.** En este apartado se consignaran entre otros los gastos de arrendamiento, seguros, publicidad, suministros, transporte, asesorías y gestores, obras de acondicionamiento, mantenimiento, etc., en definitiva, aquellos gastos derivados de servicios prestados a la empresa por otras empresas, incluyendo las subcontrataciones.

- **Tributos:** IRPF, IVA, Impuesto de Sociedades y otros que deban pagarse al Estado y sus organismos oficiales.
- **Personal.** En este apartado se incluirán:
  - Los sueldos y salarios de los trabajadores incluyendo la retribución propia en el caso de los autónomos.
  - La seguridad social a cargo de la empresa (cuota patronal), así como, las cotizaciones al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o las cotizaciones al Colegio Profesional correspondiente.
  - Aportaciones de la empresa a sistemas complementarios de pensiones, indemnizaciones y otros gastos sociales.
- **Otros gastos de gestión.** Cualquier otro gasto siempre que no tenga carácter extraordinario.
- **Gastos financieros.** Incluiría, entre otros, intereses bancarios, comisiones bancarias, gastos por descuento de efectos (letras), por cobro de recibos, etc.
- **Gastos extraordinarios.** Aquellos que no provienen de las actividades ordinarias y propias de la empresa y se darán con carácter excepcional, por ejemplo, las pérdidas obtenidas por venta (enajenación) de bienes del inmovilizado de la empresa.
- **Dotación a amortizaciones.** Importe que se reserva para cubrir el desgaste de elementos del inmovilizado o activo fijo. Este gasto se calcula en base a porcentajes legalmente establecidos por la Hacienda Pública (anualmente la Agencia Tributaria Pública distribuye gratuitamente un documento denominado “Tabla de coeficientes anuales de amortizaciones”) y debe imputarse y valorarse periódicamente (al menos anualmente) e incluirse con las demás partidas de gastos.



#### 4. Presupuesto o Previsión de Tesorería

<b>COBROS:</b>	<b>EN</b>	<b>FE</b>	<b>MA</b>	<b>AB</b>	<b>MY</b>	<b>JN</b>	<b>JL</b>	<b>AG</b>	<b>SEP</b>	<b>OC</b>	<b>NV</b>	<b>DC</b>
Ventas (efectivo)												
Clientes												
IVA repercutido												
Préstamos												
Subvenciones												
Otros.												
<i>Total cobros A</i>												
<b>PAGOS:</b>	<b>EN</b>	<b>FE</b>	<b>MA</b>	<b>AB</b>	<b>MY</b>	<b>JN</b>	<b>JL</b>	<b>AG</b>	<b>SEP</b>	<b>OC</b>	<b>NV</b>	<b>DC</b>
Proveedores												
Alquileres												
Transportes												
Seguros												
Publicidad y promoción												
Mantenimiento y Reparaciones												
Otros servicios exteriores												
Suministros												
IVA soportado												
IRPF												
Impuestos												
Sueldos y salarios												
Seguridad Social												
Comisiones												
Gastos financieros												
Otros pagos												
<i>Total pagos B</i>												
Diferencia cobros – pagos <b>A-B</b>												
Saldo caja anterior <b>C</b>												
<i>Nuevo saldo de caja C+A-B</i>												

Aclaraciones a los términos utilizados:

#### Cobros.

- **Ventas en efectivo.** Cobros en efectivo de las ventas del producto o prestación del servicio. Supone periodificar las ventas previstas a lo largo de las fechas que se expongan en la previsión de tesorería.
- **Clientes.** Cobro de las ventas a crédito o de pago aplazado realizadas en el pasado.
- **IVA repercutido.** IVA ingresado por la empresa por la venta de bienes o servicios a sus clientes.
- **Préstamos.** Cobros de préstamos concedidos a la empresa o devueltos a la empresa.
- **Subvenciones.** Aquellas cobradas efectivamente en los períodos reseñados en la previsión de tesorería.

- **Otros.** Incluye los ingresos extraordinarios cobrados, las cantidades percibidas en concepto de intereses por cuentas bancarias, cobros de inversiones temporales (p.e., fondos de inversión).

#### **Pagos.**

- **Proveedores.** Pagos originados por la compra de los materiales necesarios para el proceso productivo.
- **Alquileres.** Los pagados por el arrendamiento de bienes muebles (maquinaria, leasing) o inmuebles (locales, edificios, terrenos...).
- **Transportes.** Incluiría todos los pagos por transporte tanto en actividades de compra como de venta; tanto si es un servicio de la empresa como si son facturados por terceros.
- **Seguros.** Pagos realizados para la cobertura de riesgos.
- **Publicidad y promoción.** Pagos de publicidad y promoción de la empresa y sus productos o servicios.
- **Otros servicios exteriores.** Pagos por trabajos realizados por otras empresas ya sean subcontrataciones (de parte del proceso productivo) o servicios profesionales (asesorías, gestorías, etc.).
- **Mantenimiento y reparaciones.** Pagos derivados de la conservación del inmovilizado material (maquinaria, instalaciones, terrenos, locales, etc.).
- **Suministros.** Pagos por consumo de agua, luz, gasoil, teléfono, etc.
- **IVA soportado.** IVA pagado por la empresa por la adquisición de productos o servicios.
- **IRPF.** Para el caso de los autónomos y para empresas con personal contratado a su cargo.
- **Impuestos.** Incluye el Impuesto de Sociedades y todo tipo de contribuciones, tasas, etc.
- **Sueldos y salarios.** Gastos referidos a los salarios brutos del personal asalariado incluida las retribuciones propias del empresario/a, los gastos de transporte hasta el lugar de trabajo, las contribuciones a fondos de pensiones, otros gastos sociales, etc.
- **Seguridad Social.** La cuota a cargo de la empresa y/o el seguro para autónomos (R.E.T.A.).
- **Comisiones.** Pagos de un importe sobre las ventas a terceras personas como contraprestación por un servicio realizado.
- **Gastos financieros.** Incluiría los pagos por servicios bancarios (comisiones por transferencias, pago con tarjeta, etc.) así como los derivados de los intereses por créditos, por pagos aplazados de compra de inmovilizado (letras o pagos por descuento de efectos), etc.
- **Otros pagos.** Incluiría otros pagos no incluidos en los apartados anteriores como los originados por servicios de limpieza, impresos, fotocopias, etc.



# ANEXO 9▶3

## MAPA DE RECURSOS EMPRENDEDORES



### OBJETIVO

Disponer de una guía de recursos útiles, adaptados a la localidad, donde se recojan todos aquellos recursos, direcciones y centros de trámites donde podrá acudir la persona emprendedora para elaborar su plan de viabilidad y que le facilite los trámites para el inicio de la actividad y la puesta en marcha de la empresa.

### APLICACIÓN

En cada Programa se elaborará de manera previa al inicio del Proceso de Emprendimiento, un Mapa de Recursos que recoja toda la información básica del territorio que pueda interesar a los/as emprendedores/emprendedoras. Este directorio ha de ser lo más sintético y actualizado posible y deberá contener la información básica de cada uno de los recursos.

### HERRAMIENTA

El directorio ha de contener los recursos agrupados por las funciones que cumpla en el proceso de creación de empresas. Se recogerán los datos de contacto básicos y podemos incluso situarlos en un mapa físico.

Una clasificación válida de recursos será la siguiente:

1. Entidades que ofrecen un servicio completo de ayuda para la creación de empresas, formación, asesoramiento y financiación.
2. Directorio de asociaciones profesionales o empresariales.
3. Listado y datos de contacto de los centros administrativos para realizar los trámites de inicio y puesta en marcha de la empresa: Agencia Tributaria Estatal y Autonómica, Seguridad Social, Departamentos Municipales, Registro Mercantil.
4. Financiación:
  - Productos bancarios para la creación de empresas.
  - Inversores privados.
  - Plataformas de microfinanciación colectiva.
  - Microcréditos sin necesidad de Aval.
  - Entidades de Capital Riesgo.
5. Incentivos:
  - Ayudas y subvenciones para la creación de empresas.
  - Bonificaciones e incentivos a la contratación.
6. Incubadoras o viveros de empresas de entidades públicas o privadas.
7. Recursos online como soporte para la elaboración del plan de empresa (modelos, hojas de cálculo, aplicaciones online).
8. Fuentes de información útil de suscripción gratuita (subvenciones, boletines informativos, información sobre concursos públicos).

# ANEXO 9▶4

## FICHA TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN



### OBJETIVO

Disponer de una guía de donde se recojan todos aquellos trámites legales para el inicio de la actividad y la puesta en marcha de la empresa.

### APLICACIÓN

Se facilitarán al/la emprendedor/a las fichas informativas para poder llevar a cabo los trámites legales correspondientes.

### HERRAMIENTA

Se compone de tres fichas:

- A. Trámites administrativos correspondientes al inicio de la actividad empresarial.
- B. Documentación requerida en cada trámite.
- C. Trámites de Constitución específicos para Sociedades.

#### Ficha A. Trámites Administrativos correspondientes al inicio de la actividad laboral

##### AGENCIA TRIBUTARIA (AEAT)

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Alta en el Censo de empresarios	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.	Fiscales
Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)	Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.	Fiscales

##### TESORERÍA TERRITORIAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (TGSS)

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Afiliación y número de la Seguridad Social	Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a la persona física su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social	Laboral
Alta en el Régimen de la Seguridad Social	El Sistema de la Seguridad Social es un conjunto de regímenes a través de los cuales el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación la protección adecuada a las contingencias y situaciones que la ley define. Se realizará en caso de contratación por cuenta ajena.	Laboral
Inscripción de la empresa o autónomo	La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social	



Capacidad para contratar	Acto administrativo por el que la empresa o autónomo solicita el Código Cuenta de Cotización, para poder contratar trabajadores en el Régimen General	Laboral
--------------------------	---	---------

#### ADMINISTRACIONES LOCALES

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles	Registro obligatorio en el caso de realizar actividad en un bien inmueble	Tributario
Licencia de actividad	Acto administrativo obligatorio para poder llevar la actividad. Varía en función de las Administraciones Locales.	Licencias Municipales

#### CONSEJERÍA DE TRABAJO DE LAS ADMINISTRACIONES COMPETENTES EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.	Laboral

#### INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.	Libro
Obtención del calendario laboral	Publicado en el Boletín de la Comunidad Autónoma correspondiente.	Otros

#### OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Registro de signos distintivos	Registro de marcas comerciales y patentes	Registro

#### REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.	Registro

#### REGISTRO INDUSTRIAL

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Inscripción en el Registro Industrial	Inscripción del establecimiento en el Registro Industrial y autorización de la puesta en marcha de la actividad industrial.	Registro

#### SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Registro de los contratos de trabajo	Registro obligatorio de los contratos realizados a los trabajadores/as.	Laboral Telemático

**AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS**

Trámite	Descripción	Tipo Trámite
Registro de ficheros de carácter personal	Registro obligatorio en cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos cuando se tenga en posesión datos personales de terceros.	Registro

**Ficha B. Documentación requerida en cada trámite**

Trámite	Lugar	Documentación requerida
PRESENTACIÓN DECLARACIÓN CENSAL	Admón. Hacienda local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotocopia NIF o DNI</li> <li>Escritura pública de constitución de la sociedad</li> <li>Modelo 036 o 037</li> </ul>
DECLARACIÓN DE ALTA EN EL IAE		<ul style="list-style-type: none"> <li>NIF solicitante</li> <li>Modelo 036</li> <li>Modelo oficial 845 o 846</li> <li>Documentación adjunta</li> </ul>
ELECCIÓN EL RÉGIMEN DE IRPF		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo 036 o 037</li> <li>Fotocopia NIF o DNI</li> <li>En su caso, escritura pública de constitución de sociedad</li> </ul>
ALTA EN EL RETA	Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo TA.6</li> <li>Fotocopia NIF o DNI</li> <li>Modelo 036 o 037</li> <li>Trámite telemático a través del trámite telemático a través de Electrónica con Certificado Digital y SILCON</li> </ul>
SOLICITUD CODIGO CUENTA DE COTIZACION		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo TA.7</li> <li>Trámite telemático a través del Sistema Red o Sede Electrónica Con Certificado Digital y SILCON</li> </ul>
ALTA DE TRABAJADORES EN LA SEGURIDAD SOCIAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte de alta de cotización por cuadruplicado</li> <li>Parte de alta de asistencia sanitaria</li> <li>Documento de afiliación</li> <li>Fotocopia del IAE</li> <li>Fotocopia del DNI</li> <li>Trámite telemático a través del Sistema Red</li> </ul>
REGISTROS Y PERMISOS ESPECIALES	Ministerio correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud o formulario</li> <li>Información específica según el tipo de registro o permiso</li> </ul>
REGISTRO DE LA PROPIEDAD	Registro de la propiedad inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caso de compra de un local.</li> <li>Escritura de compraventa</li> <li>Datos del solicitante</li> </ul>
ALTA EN EL IMPUESTO DE BIENES INMUEBLES	Admón. Hacienda Administraciones Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de IVA si se trata de primera transmisión.</li> <li>Pago de Transmisiones Patrimoniales si es posterior.</li> </ul>
SOLICITUD DE LICENCIA DE OBRAS	Administraciones Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impreso de solicitud</li> <li>Plano o croquis de obras a realizar</li> <li>Descripción de obras a realizar</li> <li>Valoración total de las obras</li> <li>Permiso de la comunidad si la obra afecta a la fachada.</li> </ul>
SOLICITUD DE LICENCIA DE ACTIVIDADES E INSTALACIONES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo oficial</li> <li>Fotocopia del alta en el IAE</li> <li>Fotocopia del DNI del solicitante</li> <li>Otra documentación atendiendo a peculiaridades del local</li> <li>Fotocopia de licencia de obras en su caso</li> </ul>
LEGALIZACIÓN DE LIBROS OFICIALES Y FACURAS	Admón. Hacienda Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licencia fiscal (IAE)</li> </ul>
DECLARACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO	Dirección Provincial de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo por cuadruplicado</li> <li>DNI</li> <li>Datos del centro de trabajo</li> <li>Plantilla que trabajará en el mismo</li> <li>Actividad que desarrollará</li> </ul>
ADQUIRIR Y SELLAR LIBROS DE MATRICULA Y	Dirección Provincial de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>DNI</li> <li>Alta fiscal de autónomo (IAE)</li> </ul>

VISITA		
CONFECCIÓN CALENDARIO LABORAL	Boletín Oficial de la Comunidad de la Administración correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar expuesto en un lugar visible en la empresa</li> </ul>

#### Ficha C. Proceso de Constitución específicos para Sociedades

Trámite	Lugar
Certificación negativa del nombre	Registro Mercantil Central
Autorización previa administrativa	Ministerio de Economía y Competitividad - Dirección General del Tesoro y Política Financiera
Escritura pública	Notario
Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	Consejerías de Hacienda de las CC.AA
Inscripción de la empresa	Registro Mercantil:
Número de identificación fiscal	Agencia Tributaria (AEAT)
Inscripción en registros especiales	Registros Especiales

# ANEXO 9 ▶ 5

## ¿QUÉ ES EL TALENTO?



### OBJETIVO

Aproximar al grupo al concepto de talento emprendedor a través del debate y la reflexión.

### APLICACIÓN

Se divide a los/las participantes en grupos pequeños de 3 ó 4 personas, para que debatan sobre qué es el talento emprendedor. Para ello se les muestra unas preguntas tipo que guíen al grupo. Tras 15/20 minutos de trabajo se presentan las conclusiones de cada uno de los grupos en una pizarra. Se destacarán los elementos comunes, así como los factores divergentes.

Para finalizar se pasa a exponer el concepto de talento por parte del/la formador/a, los elementos que lo configuran y los factores determinante.

### HERRAMIENTA

Contesta a las siguientes preguntas y pon ejemplos de cada idea que estás defendiendo.

¿QUÉ ES EL TALENTO?	
_____ _____ _____ _____	
¿ES UN RASGO CON EL QUE SE NACE O BIEN SE PUEDE ADQUIRIR?	
_____ _____ _____ _____	
Ejemplos:	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
	
<b>CONCLUSIÓN GRUPAL</b>	

## ANEXO 9▶6

### IDENTIFICANDO LAS MOTIVACIONES PERSONALES Y LOS COMPROMISOS DEL PROYECTO EMPRENDEDOR



#### OBJETIVO

Identificar las motivaciones personales de los y las participantes relacionadas con el emprendimiento.

#### APLICACIÓN

Cada participante realiza un trabajo individual durante 20 minutos contestando a las siguientes preguntas:

- **¿Qué es lo que te apasiona de tu proyecto empresarial?**

Se trata de identificar aquellas actividades del proyecto que le hagan disfrutar, que le guste hacer y de lo que se siente satisfecho/a.

- **¿Qué estás dispuesto/a hacer por lograr tu proyecto?**

Se trata de que la persona reflexione sobre su “compromiso personal”. No sirven respuestas del tipo “Todo”, ya que debe centrarse en lo que implica trabajar en su proyecto, qué cosas van a cambiar o si va a ser capaz de aceptar esos cambios.

Se exponen tres casos de personas con sus conclusiones.

El/al tutor/a de empleo finaliza la dinámica reforzando las ideas de:

- Lo que nos gusta hacer como elemento motivacional y favorecedor del proceso emprendedor.
- La existencia de aspectos que no nos guste tanto realizar, pero que será necesario trabajar sobre ellos como garantía de éxito. Es aquí donde hay que centrar el desarrollo del talento emprendedor.
- La idea del compromiso y la necesidad de cerrar un acuerdo con nosotros/as mismos/as.

# ANEXO 9 ▶ 7

## ANALIZANDO UNA VISIÓN



### OBJETIVO

Analizar la visión emprendedora de los/as participantes.

### APLICACIÓN

Se proyecta el vídeo del discurso de Martin Luther King “*I have a dream*” (<http://vimeo.com/53743162>), para abrir un debate sobre lo que implica una visión.

Para motivar la participación del grupo se pueden plantear unas preguntas iniciales:

- ¿Qué os ha parecido?
- ¿Pensáis que es una visión?

Durante el debate se recogen las aportaciones del grupo y se incide en algunos aspectos que aparecen en el discurso:

- La visión tiene que ser declarada. Es decir, nos la tenemos que creer y tenemos que decírsela a nuestros interlocutores e interlocutoras.
- Tiene que tener pasión. Nos debe emocionar nuestra idea y nuestro producto.
- Debe detallar aspectos concretos.



# ANEXO 9▶8

## DISEÑANDO MI VISIÓN PERSONAL EMPRENDEDORA



### OBJETIVO

Aprender a diseñar la visión emprendedora y el plan de acción.

### APLICACIÓN

Esta dinámica se plantea de forma individual y tiene dos partes diferenciadas.

#### ① Diseñando la visión.

Cada participante llevará a cabo el diseño de la visión individual emprendedora, respondiendo a las siguientes preguntas, de la manera más concreta y detallada posible. Deben especificar la ubicación de su proyecto, con quién se relacionan, qué es lo que hacen, qué venden, cómo venden y cómo se van a sentir:

- ¿Qué es lo que quieres alcanzar/crear profesionalmente?
- ¿Qué te va a permitir hacer?
- ¿Qué te impide alcanzarla?
- ¿Cómo te vas a sentir cuando la alcances?

#### ② Diseñando el plan.

Tras la definición de la visión emprendedora, los/las participantes responderán a una cuestión de tiempo:

- ¿Cuándo lo vas a conseguir?

Deberán cerrar un plazo de logro de la visión emprendedora, que no de puesta en marcha del proyecto emprendedor. Podrá ser 2 meses, 6 meses, 1 año, 2 años...

Tomando como punto de partida esa fecha y hasta el momento presente, deberán indicar cuáles son las acciones que habrán tenido que poner en marcha para lograr la visión. Se podrán secuenciar los plazos de acuerdo a un criterio personal.

El objetivo es diseñar un camino de logro de visión, con las acciones que tendrá que desarrollar la persona para lograr su meta.

El/la formador/a, tras este trabajo abre un debate y saca conclusiones:

- ¿Qué sensación os proporciona vuestra visión?
- ¿Qué os supone alcanzarla?
- ¿Qué implica?

Para finalizar, la pregunta será si quieren ponerse en marcha para abrir un proceso personal de toma de decisiones.

## ANEXO 9▶9

### MIS CREENCIAS PERSONALES VINCULADAS A LA IDEA DE EMPRENDIMIENTO



#### OBJETIVO

Reflexionar sobre las creencias personales relacionadas con la iniciativa emprendedora.

#### APLICACIÓN

Cada participante trabaja individualmente sobre los temas propuestos en la ficha que se les entrega.

Tras la reflexión individual se abre un debate en el grupo.

El/la formador/a cierra las conclusiones con la idea de que la forma en la que pensamos sobre las cosas y cómo nos pensamos a nosotros/as mismos/as, condiciona nuestras posibilidades de acción y las cuestiones que debemos integrar en nuestros aprendizajes.

#### HERRAMIENTA

SOBRE MIS CREENCIAS DE SER UN/A EMPRESARIO/A	CÓMO ME RELACIONO CON LA IDEA DE SER EMPRESARIO/A
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué es ser empresario/a? ¿Qué hace?</li><li>■ ¿Cómo hay que actuar siendo un/a empresario/a?</li><li>■ ¿Eres un/a empresario/a?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ¿Qué te falta para ser un/a empresario/a?</li><li>■ ¿Qué tienes que cambiar para considerarte un/a empresario/a?</li><li>■ ¿Qué tienes que aprender para ser un/a empresario/a?</li><li>■ ¿Cómo sabes qué tienes que cambiar?</li></ul>



# ANEXO 9 ▶ 10

## MI MIEDO A EMPRENDER



### OBJETIVO

- Identificar las creencias que generan el miedo a emprender.
- Aprender la estrategia a seguir en caso de no lograr la meta.

### APLICACIÓN

Por grupos de 3 ó 4 personas se reflexiona y debate sobre:

- ¿Qué os genera miedo al comenzar vuestra idea emprendedora?
- ¿Cómo sabéis que vuestros miedos se van a realizar?
- Por cada uno de los miedos ¿qué se os ocurre que podéis hacer para superarlos?

Tras el trabajo en grupos se deja espacio para la contestación.

Las ideas que debe trasladar el/a tutor/a como conclusión son:

- Nunca sabemos cómo van a ser las cosas. Lo que sí sabemos es lo que podemos hacer para superar los obstáculos. Nuestros miedos no son hechos, están en nuestras cabezas.
- Superamos los miedos haciendo cosas, superando retos y rompiendo nuestra zona de confort.
- La parálisis. Estar quietos/as es el principal problema.
- La queja no sirve, la responsabilización sí supera retos de decisiones.

# GLOSARIO

## Acompañamiento sociolaboral

Modelo de intervención que tiene como finalidad facilitar la inserción sociolaboral de la persona desempleada en riesgo de exclusión social, a través del acceso y mantenimiento del empleo, mediante el desarrollo de un itinerario personalizado de inserción que mejore sus competencias personales, sociales y laborales, donde la persona acompañada tiene un papel activo en su proceso de inserción tanto en su diseño, como en su desarrollo, y evaluación, apoyada y guiada por el profesional.

## Acuerdo de participación activa y voluntaria

Contrato de actividad que la persona en proceso realiza consigo misma y con el/la tutor/a de empleo, de cara a lograr la meta de la inserción laboral, durante la fase de Acogida. Se formaliza por escrito a través de la firma de un documento que refleja los acuerdos de ambas partes y la explicación de los beneficios que puede obtener por participar en el Programa.

## Aprendizaje funcional

Adquisición mediante la práctica de las herramientas y técnicas necesarias para el acceso y mantenimiento del empleo.

## Aprendizaje transformacional

Cambio de las creencias, actitudes y emociones que condicionan negativamente el proceso de logro profesional y que generan nuevas formas de actuar.

## Áreas de intervención

Agrupan las variables de intervención al finalizar la evaluación del Perfil de Empleabilidad y se trabajan mediante un conjunto de acciones individuales o grupales que se determinarán en la elaboración del P.P.I.

## Autoeficacia en la búsqueda de empleo

Creencias de la persona sobre su propia capacidad para realizar una determinada tarea relativa a la búsqueda de empleo.

## Búsqueda de empleo

Conducta motivada que hace referencia al conjunto de actividades y actitudes que desarrolla una persona para conseguir sus objetivos profesionales.

## Centros de Inserción Social (C.I.S.)

Son establecimientos penitenciarios destinados al cumplimiento de penas privativas de libertad en régimen abierto, así como el seguimiento de otras penas no privativas de libertad que establezca la legislación penal. También se dedican al seguimiento de los/as liberados/as condicionales que tengan adscritos. Puede ser C.I.S. dependiente si está integrado orgánica y funcionalmente en un centro penitenciario, o C.I.S. independiente si es un centro penitenciario autónomo.

## Cash-flow

Hace referencia al flujo de caja o de fondos. Esto es, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.



## Cavilar

Es concentrarse de manera repetida, circular y estéril en las causas, los significados y las consecuencias de nuestros problemas, de nuestra situación y de nuestros estados.

## Counselling

Modelo de intervención sostenido en una relación de ayuda en la que a través de la interacción con una persona (un/a profesional) se logra una mejora del/la participante en la forma de resolución de conflictos, o bien, de adaptación a un medio o situación definida.

## Creencia

Se refiere al conocimiento que la persona tiene del mundo y de lo que le sucede. Se caracteriza por ser subjetivo, y en la mayoría de los casos inconsciente, condicionando la percepción que la persona tiene de la realidad y por lo tanto, su pensamiento y conducta. Vincula un objeto determinado con un atributo concreto.

## Directorio de empresas

Relación de datos de contacto de empresas útil en el proceso de búsqueda activa de empleo para la presentación de Autocandidaturas a las empresas de interés. Se elabora en función del perfil de la persona interesada o de su ámbito geográfico de búsqueda.

## Eficiencia del proceso

Pauta que debe guiar el proceso de tal forma que se utilicen el menor número de recursos posibles de cara al logro de las metas formuladas en el proceso de inserción.

## Empatía

Es la capacidad cognitiva de ponerse en la situación del otro. Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra persona.

## Empleabilidad

Capacidad de una persona para acceder al mercado de trabajo a través de un empleo, mantenerse en él y lograr otro en el caso de que pierda o abandone el primero. Integra factores de la propia persona y de la realidad del mercado de trabajo.

## Escucha activa

Forma de comunicación que demuestra al hablante que el/la oyente le ha entendido. Es la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

## Expectativas de Control Percibido

La percepción por parte de la persona de la posibilidad de controlar o no controlar personalmente la consecución de una meta. Se define desde la autoeficacia en la búsqueda, el locus de control y la perspectiva de éxito.

## Expectativas de éxito

Es la tendencia a aproximarse al logro de una meta. Para Atkinson es producto de tres factores: la necesidad de logro, la probabilidad de tener éxito, y el valor del incentivo de éxito. Son las creencias generales sobre el éxito que una persona va a tener en la vida.

## Fidelización de empresas

Conjunto de acciones y medidas adoptadas con el fin de asegurar el mantenimiento de la colaboración de las empresas con el Programa, bien sea porque el servicio de preselección de candidatos le interesa, bien por su Responsabilidad Social.

## Grados de clasificación

Se nominan correlativamente, de manera que el primer grado se corresponda con un régimen en el que las medidas de control y seguridad serán más estrictas, el segundo con el régimen ordinario y el tercero con el régimen abierto (artículo 100.1 del Reglamento Penitenciario).

## Hábito

Se trata de aquella conducta reiterada en una persona. Se caracteriza por el automatismo de su ejecución.

## Indicador

Medida que brinda información cualitativa o cuantitativa del desarrollo o resultado de un proceso.

## Junta de tratamiento

Órgano colegiado encargado, entre otras cosas, de realizar los estudios a cada preso/a, la clasificación y tratamiento necesario y la planificación de las actividades.

## Libertad condicional

Se trata de la última fase de cumplimiento de la condena. Es una modalidad de ejecución de la pena de prisión fuera del establecimiento penitenciario, que supone la excarcelación anticipada del condenado para cumplir la pena restante en el hábitat social de pertenencia.

## Locus de control

Creencias que se apoyan en que los resultados que se obtienen por parte de la persona son derivados de su propia conducta (Locus de Control Interno), o que en ellos influyen la suerte o decisiones de terceras personas sobre las que no se puede intervenir (Locus de Control Externo). O lo que es lo mismo, es la atribución que una persona lleva a cabo sobre si el esfuerzo que realiza es o no resultado de su conducta.

## Logro

El resultado de cambio en la persona que se encuentra desarrollando un proceso de inserción laboral. Se puede identificar como una nueva forma de conducta que anteriormente al proceso no existía en el repertorio conductual de la persona, o bien, como un recurso, de distinta naturaleza, que la persona adquiere o utiliza a raíz de pasar por el proceso de inserción sociolaboral.

## Mantenimiento del empleo

Actuaciones de intervención con el participante para que consiga mantenerse en el mercado de trabajo de manera autónoma.

## Marca personal

Es una técnica de búsqueda de empleo y posicionamiento profesional. Consiste en que la persona identifique aquellos rasgos profesionales que le diferencian de los demás, los den a conocer de manera adecuada y busque su posicionamiento en función de ellos.

## Medios sociales 2.0

Herramientas de la Web 2.0 que se caracterizan principalmente por la participación de la persona activamente, publicando contenidos y compartiendo información con otros usuarios mediante medios como Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.

## Mentoring (acciones)

Forma de aprendizaje y gestión del conocimiento consistente en aprender de la experiencia de otra persona (el/la mentor/a) que enseña, aconseja, guía y ayuda para el desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y, sobre todo, aportando conocimientos.

## Modelo ecléctico

Se trata de una forma de intervenir que integra distintas pautas, herramientas y técnicas propuestas por distintas escuelas o modelos de intervención psicológica y social.

## Objetivo Profesional

Se trata de la meta profesional identificada por la persona en el proceso de inserción laboral que se encuentra delimitada por las capacidades, cualificaciones y competencias de ésta, así como por las opciones existentes dentro de un mercado de trabajo. Este Objetivo Profesional puede llegar a responder a empleos por cuenta ajena o propia.

## Orientación laboral

Proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias de distinta naturaleza que facilitan el acceso al empleo, así como el mantenimiento del mismo. Proceso facilitador de emergencia de los recursos y de empoderamiento de la persona.

## Perfil de empleabilidad

Herramienta que permite al/la tutor/a de empleo y a la persona participante, identificar las áreas de intervención sobre las cuales actuar para lograr su inserción sociolaboral y mantenimiento del empleo.

## Permisos de salida

Los hay de dos tipos: a) Ordinarios: tienen como finalidad la preparación para la vida en libertad y son de hasta 7 días de duración. Los/as clasificados/as en tercer grado pueden disfrutar de hasta un total de 48 días por año y los/as de segundo grado hasta un total de 36 días. b) Extraordinarios: se conceden en casos de fallecimiento o enfermedad grave de los padres y madres, cónyuge, hijos/as, hermanos/as y otras personas íntimamente vinculadas con los/as internos/as, alumbramiento de esposa, así como importantes y comprobados motivos.

## Persona privada de libertad

Nos referimos a aquella persona que ha sido condenada a una pena y está cumpliéndola en un Centro Penitenciario.

## Política de colaboración con empresas

Documento breve y consensado donde se enumeren los criterios de participación de las empresas colaboradoras en el Programa.

## Portal de empleo

Sitio en internet que centraliza la oferta y la demanda del mercado laboral. Su papel, principalmente, consiste en proporcionar un contacto inicial entre demandantes y oferentes de empleo, mediante el registro en el mismo.

## Prisionización

“La asimilación por los entornos de hábitos, usos, costumbres, y cultura de la prisión así como una disminución general del repertorio de conducta de los mismos, por efecto de su estancia prolongada en prisión (Clemmer 1944, Pintel 1969, Goffman 1979)”. <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=485>

## Procrastinación

Conducta o hábito de retrasar actividades y/o situaciones que han de atenderse, por otras más irrelevantes o agradables para la persona.

## Progresión en el grado de clasificación

Dependerá de la modificación positiva de aquellos factores directamente relacionados con la actividad delictiva, se manifestará en la conducta global del/la interno/a y entrañará un incremento de la confianza depositada en el/la mismo/a, que permitirá la atribución de responsabilidades más importantes que impliquen mayor margen de libertad (artículo 106.2 del Reglamento Penitenciario).

## Prospección

Es la acción de investigación que realiza el/la tutor/a de empleo sobre el mercado de trabajo con el objetivo de identificar las necesidades de personal futuras del tejido empresarial y establecer cauces de colaboración que permitan la inserción laboral de los/as participantes del Programa.

## Proyecto Personal de Inserción (P.P.I.)

Es el proceso de planificación de acciones que la persona participante debe realizar para alcanzar los objetivos de inserción sociolaboral. Y también hace referencia al documento de trabajo en el que se detallan las áreas de intervención en el proceso de inserción, las acciones a desarrollar, los indicadores y los resultados previstos. Se complementa con un registro de la actividad de la persona en proceso.

## Régimen abierto

Es una modalidad de cumplimiento de la pena privativa de libertad que tiene por objeto potenciar las capacidades de inserción social positiva que presentan los penados clasificados en tercer grado, que pueden continuar su tratamiento en régimen de semilibertad, realizando tareas de apoyo, asesoramiento y la cooperación necesaria para favorecer su incorporación progresiva al medio social (art. 83 reglamento penitenciario).

## Régimen cerrado

Es una modalidad de cumplimiento de la pena de aplicación a aquellas personas que, bien inicialmente, bien por una involución en su personalidad o conducta, sean clasificadas en primer grado por tratarse de extremadamente peligrosos o manifiestamente inadaptados a los regímenes ordinario y abierto.

## Régimen ordinario

Es una modalidad que se aplica a los/as penados/as clasificados/as en segundo grado e internos/as sin clasificar.

## Régimen penitenciario

Conjunto de normas y medidas que regulan la vida en los establecimientos penitenciarios, y que persiguen la consecución de una convivencia ordenada y pacífica que permita alcanzar el ambiente adecuado para el éxito del tratamiento y la retención y custodia de los/as reclusos/as (artículo 73 del Reglamento Penitenciario).

## Regresión de grado de clasificación

Procederá cuando se aprecie en la persona, en relación al tratamiento, una evolución negativa en el pronóstico de integración social y en la personalidad o conducta del/la interno/a (artículo 106.3 del Reglamento Penitenciario).

## Sección Abierta

Son dependencias de un centro penitenciario, generalmente en el exterior del mismo, donde se destinan a internos/as clasificados en tercer grado.

## Seguimiento de la actividad laboral

Esta fase se inicia con el acceso de la persona participante a un puesto de trabajo, ya sea por cuenta ajena o propia, y se intervendrá sobre aquellos aspectos relacionados con el mantenimiento del empleo y se evaluará la adaptación y progreso en el mismo.

## Sistemas de búsqueda de empleo

Estrategias y utilización de medios explotados por la persona en proceso de búsqueda de empleo. Entre ellos podemos incluir el contacto a través de redes sociales, uso de portales de empleo, autocandidaturas, uso de recursos de promoción de empleo, etc.

## Target

Es el público objetivo o mercado al que nos dirigimos con nuestra idea de negocio.

## Talento

Se trata de las capacidades (potencialidades) de la persona, traducidas y desarrolladas a través de la práctica. No existe talento sin práctica. No se trata, por lo tanto, de un concepto determinista o innatista.

## Tratamiento

Conjunto de actividades que pretenden hacer del/la interno/a una persona con la intención y la capacidad de vivir respetando la ley penal, así como de subvenir a sus necesidades. Programas orientados a mejorar las capacidades y habilidades sociales y laborales de las personas internas y programas orientados a abordar factores conductuales o de exclusión que puedan haber influido en su comportamiento delictivo anterior (artículo 59 de la LOGP).

## Tercer grado

Clasificación que se aplica a las personas internas que, por sus circunstancias personales y penitenciarias, están capacitados para llevar a cabo un régimen de vida en semilibertad.

## Tutor/a de empleo

Profesional que acompaña a la persona durante su proceso de inserción sociolaboral. Su rol ha de ser de “guía-facilitador”.

## Unidades Dependientes

Pequeños hogares para internas en régimen de semilibertad. La Junta de Tratamiento puede proponer que una interna madre clasificada en tercer grado o en segundo bajo el régimen de flexibilidad que marca el art. 100.2, puede ser trasladada con su hijo/a a una unidad dependiente en el exterior, siempre que esta propuesta sea autorizada por el Centro Directivo.

## Viralidad

Hace referencia a que un determinado contenido se difunda de manera exponencial, espontánea y en un corto periodo de tiempo a través de Internet y las redes sociales.



# BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. Red Araña. (2003). *Guía de procedimientos de intervención en orientación sociolaboral con personas en tratamiento por drogodependencias*. Madrid. Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid.

AA.VV. Red Araña. (2006). *Manual de actividades grupales para personas en tratamiento por drogodependencias*. Madrid. Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid

AGENCIA TRIBUTARIA (2013). *Ventas, empleo y salarios en las grandes empresas*.

ÁGORA SOCIAL (2012). *Cómo presentar propuestas de colaboración a empresas*. Asociación Española de Fundraising.

ALARCÓN, J. *La clasificación penitenciaria de los internos, en Vigilancia penitenciaria*, nº especial III, C.G.P.J., ponencia presentada en la IV Reunión de Jueces de Vigilancia, 1988, pp. 11 y ss. Ponencia presentada a la IV Reunión de Jueces de Vigilancia.

ALONSO, I. y FUNES, J. (2009). *El acompañamiento social en los recursos socioeducativos*. Educación Social: Revista de Intervención Socio Educativa. Nº 42.

ANDRÉ, C. (2009). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Barcelona. Editorial Kairós.

APPELEGATE, J. (2005). *La biblia del empresario. Ideas que funcionan en todo tipo de negocios*. McGraw-Hill.

ARNAL LOSILLA, J. C. (2003). *Creación de empresas: los mejores textos*. Editorial Ariel.

BALLESTER, R. y GIL, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.

BAYÓN, F.; SÁNCHEZ, M. y GARCÍA, A. (1986). *Programa de intervención para la mejora de las relaciones sociales entre sujetos privados de libertad y personas ajenas a su ámbito de relación habitual*. Madrid. Centro Penitenciario de Cumplimiento de Jóvenes Alcalá-2 (Trabajo no publicado).

BERMEJO, M. (2005). *Crea tu propia empresa*. McGraw-Hill.

CABRERIZO, M. y NAVEROS, J.A. (2009). *Plan de Negocio*. Editorial Vértice.

CÁMARA DE LA FUENTE, M. (2002). *Creación de empresas, guía para su puesta en marcha*. Universidad de Jaén.

CAMPOS, G. (2003a). *Implicancias económicas del concepto de empleabilidad*. Revista de la Facultad de Economía-BUAP, 7(23), 12-23. . Consultado el 28 de octubre de 2011 en: [http://www.campos\\_oei.org/revista/edu\\_tra2.html](http://www.campos_oei.org/revista/edu_tra2.html)

CENICEROS ESTÉVEZ, J.C.; OTEO ANTUÑANO, E. (2003). *Orientación Laboral basada en Itinerarios*. Madrid. Fundación Tomillo.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2011). *Estudio sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España*.

- COVEY, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona. Paidós Plural.
- COYLE, D. (2009). *Las claves del talento*. Barcelona. Editorial Zenith.
- DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME. (2013). *Retrato de las pyme 2013*.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. (2009). *Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea*. RSE Y PYME.
- DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE ESTUDIOS (2009). *La creación de empleo de las empresas pequeñas en España*. Boletín Económico, abril de 2009.
- DU RANQUET, M. (1996). *Los modelos en Trabajo Social. Intervención con personas y familias*. Siglo Veintiuno de España Editores.
- DUEÑAS MATEO, R.; SAGORRE, R. (2004). *Creación de Empresas: teoría y práctica*. McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- ECHEVARRÍA, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica.
- EFQM (2003). *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad.
- FERNÁNDEZ ESQUINAS, M. y RUIZ RUIZ, J. (2006). *Los jóvenes y la creación de empresas*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- FORÉTICA (2011). *Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*.
- FORMICHELLA, M. y LONDON, S. (2005). *Reflexiones de la noción de empleabilidad*. *Anales de la Asociación Argentina de Economía Política*. Disponible en CONICET. [http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2005/formichella\\_london.pdf](http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2005/formichella_london.pdf)
- FREIRE, A. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Ediciones Granica S.A.
- FUNDACIÓN BBVA. (2013). *Observatorio sobre el uso de las redes sociales de las pymes españolas*.
- FUNDACIÓN GAZTELAN (2001). *Diagnóstico de empleabilidad*. Pág. 11 *Materiales formativos de la Escuela de Formación de Red Araña*. Esfera.
- GIL ESTALLO, M.A. (2000). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Editorial ESIC.
- GIL ESTALLO, M.A. (2001). *Empresa virtual, de la idea a la acción*. Editorial ESIC.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.
- GÓMEZ GALÁN, M. y CÁMARA, L. (2003). *Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico*. Madrid. CIDEAL.

- GOÑI PALACIOS, E. (2009). *El autoconcepto personal: estructura interna, medida y variabilidad*. Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación.
- GUILLAMÓN, M.; NAVEROS, J.A.; LOBATO, R. (2007). *Manual de intervención en inserción laboral con personas privadas de libertad o en libertad condicional*. Madrid. Red Araña.
- GRIP, ANDRIES DE.; LOO, JASPER VAN.; SANDERS, JOS. (2004). *The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics*. International Labour Review, Vol.143, N°3
- HARVEY, L. (1999). *Employability: developing the relationship between higher education and employment, Scarman House, Warwick University, 28 October, 1999*. Ponencia presentada en el quinto seminario Quality in Higher Education, organizado por el Center of Research in to Quality, University of Central England in Birmingham.
- IACOBONI, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Madrid. Editorial Katz.
- JAWORSKI, J. (2005). *Sincronidad*. Madrid. Editorial Paidós Plural.
- JEFFERS, K.; WINTHERS, J. (2007). *Aunque tenga miedo, hágalo igual*. Barcelona. Editorial Swing.
- JERICÓ, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Barcelona. Alienta Editorial.
- JOHNSTON, K., WINTHERS, J. (1998). *Venta por relaciones*. Madrid. Cuadernos Granica.
- KROGERUS, M. y TSCHÄPELER, J.R. (2008). *El pequeño libro de las grandes decisiones*. Alienta Editorial.
- LÓPEZ-AMO, A. (2004). *Guía para crear tu empresa*. Espasa Calpe.
- MAITLAND, L. (2004). *Cómo confeccionar un Plan de Negocio en una semana*. Editorial Gestión 2000 S.A.
- MAQUEDA, J. (2004). *Tu propia empresa: un reto personal*. Editorial ESIC.
- MARINA, J.A. (2010). *La educación del talento*. Barcelona. Editorial Ariel.
- MARINA, J.A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Barcelona. Editorial Ariel.
- MILLER, W. y ROLLNICK, S. (1999). *La entrevista motivacional*. Editorial Paidós.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2000). *Evaluación y calidad en las Organizaciones Públicas. Colección Informes y Documentos*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- MIRANDA-OLIVÁN, A.T. (2004). *Cómo elaborar un Plan de Empresa*. Madrid. Thomson Paraninfo S.A.
- MONSALVE, J. (2014). *Guía Jóvenes, talento y perfil emprendedor*. INJUVE.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. (1987). *The Meaning of working: An International View*. London, Academic Press.
- MYERS, D.G. (1994). *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

- NARDONE, G. y WATZLAWICK (2003). *Terapia breve: filosofía y arte*. Editorial Herder.
- NARDONE, G. y SALVANI, A. (2011). *El diálogo estratégico*. Barcelona. Editorial Herder.
- NAVEROS ARRABAL, J.A. (2009). *Plan de Negocio*. Málaga. Editorial Vértice.
- PATTERSON, C. H. & WATKINS, C. E. Jr. (1982). *Some essentials of a client-centered approach to assessment, Measurement and Evaluation in Guidance*.
- PÉREZ-ORIVE, J. F. (2004). *El gran empujón: la aventura de emprender y montarse por libre*. Madrid. Ediciones Pirámide. S.A.
- PETERS, T. (1999). *The Brand You 50: Or: Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand that Shouts Distinction, Commitment, and Passionj (Reinventing Work Series)*.
- PIQUERAS GONZÁLEZ, R. y RODRÍGUEZ MOREJÓN, A. (1998). *Evaluación del cambio de Actividades en Búsqueda de Empleo*. IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- PONTE GONZÁLEZ, E. y FERNÁNDEZ, E. (2006). *Conecta. Manual práctico para la intermediación sociolaboral*. Madrid. Red Araña.
- PONTE, E. (2012). *Módulo de Evaluación. Curso de Capacitación para Técnicos de Empleo*. Asociación Eslabón.
- PWC (2013). *La actitud del consumidor hacia la Responsabilidad Social Corporativa*. Fundación Banesto.
- REGLAMENTO (CE) nº 1083/2006 del Consejo de 11 de julio de 2006. [http://www.empleo.gob.es/uafse\\_2000-2006/es/2007-2013/RegFondos.pdf](http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/es/2007-2013/RegFondos.pdf)
- REY ORIOL, J. (2005). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Barcelona. Edebé.
- ROCA VILLANUEVA, E. (2005). *Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. 3ª Edición. ACDE Ediciones.
- RODRÍGUEZ CUBA, J. (2009). *Índice de empleabilidad de los jóvenes. Serie Avances de Investigación nº 32. Centro de Investigaciones Sociológicas. Económicas, Políticas y Antropológicas (CISEPA)*. Universidad Católica del Perú. Fundación Carolina.
- ROGERS, C. (1972). *El proceso de convertirse en persona*. Editorial Paidós.
- ROJAS MARCOS, L. (2009). *La autoestima: nuestra fuerza secreta*. S.L.U. Espasa Libros.
- SACO, R. y MAZZA, M. (2004). *Aprender a crear una microempresa*. Barcelona. Paidós Iberica.
- SÁNCHEZ ALARCOS, J. (2011). *Buscar trabajo por internet. Plan de acción en 30 años*. Madrid. Editorial Global Marketing.
- SÁNCHEZ TERUEL, D. (2010). *Manual Desarrollo de Estrategias de Búsqueda de Empleo para Técnicos*. Madrid. Editorial CEP.
- SENGE, P. (2007). *La quinta disciplina*. Editorial Granica.

SLUZKI, C.E. (1998). *La red social: Frontera de la práctica sistemática*. Editorial Gedisa.

STEEL, P. (2011). *Procrastinación ¿por qué dejamos para mañana, lo que podemos hacer hoy?* Editorial Grijalbo.

STONE Y SHERTZER (1992). *Counselling. Manual para el asesoramiento psicológico*. Editorial Paidós.

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MEDIO ABIERTO. SECRETARÍA GENERAL DE INSTITUCIONES PENITENCIARIAS (2011). *Intervención básica en medio abierto: programa para la integración social*. Ministerio del Interior. Madrid.

TRANS-Formando (2006). *Inmigración y creación de empresas, metodología de tutorización*. Madrid. Edita Trans-Formando.

TRÍAS DE BES, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Editorial Empresa Activa.

TRINIDAD REQUENA, A. (2000). *Evaluación y Calidad en las organizaciones públicas. Colección de Informes y Documentos*. Madrid. INAP.

VALVERDE MOLINA, J. (1997). *La cárcel y sus consecuencias: La intervención sobre la conducta desadaptada*. Madrid. Popular.

WHITMORE, J. (2002). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Editorial Paidós Empresa.

WOLK, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Buenos Aires. Editorial Gram Aldea Editores.

#### CONSULTAS EN INTERNET

AULACLIC. (2007). *Windows 2007*. <<http://www.aulaclic.es/windows7/index.htm> >  
[Última consulta: 27-11-2013].

AULACLIC. (2013). *Introducción a Internet*. <<http://www.aulaclic.es/internet/index.htm>>  
[Última consulta: 27-11-2013].

CONCLUSIONES SOBRE LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS DEL DESEMPLEO EN LA JUVENTUD  
<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1993/vol1/arti5.htm>  
[Última consulta 17-19-2014]

ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES.  
<[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Laboral/rdleg1-1995.t1.html#a52](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg1-1995.t1.html#a52)>  
[Última consulta: 24-1-2014].

FUNDACIÓN LEALTAD  
<<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/publicaciones#>>  
[Última consulta 17-19-2014]

INFORME MONITOR ADECCO DE OPORTUNIDADES Y SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO  
<[http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/427.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/427.pdf)>  
[Última consulta 17-19-2014]

INSÚA, P.; GRIJALVO, J.; MARAÑÓN, I. Programa de educación para la salud. Módulo 6. Higiene general. <<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Salud/Publicaciones/Folletos/Folletos%20IA/Documentos%20tecnicos/mod6.pdf> > [Última consulta: 24-1-2014].

SEGOVIA, J.L. (2013) *Las consecuencias de la Prisionalización*. <[http://www.juntadeandalucia.es/averroes/iesalfonso\\_romero\\_barcojo/actividades\\_tic/trabajos\\_profesorado/unidades\\_didacticas/religion/carcel/fichero-00.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/iesalfonso_romero_barcojo/actividades_tic/trabajos_profesorado/unidades_didacticas/religion/carcel/fichero-00.pdf)>



## Notas

## Notas

## Notas



GOBIERNO  
DE ESPAÑA



MINISTERIO  
DEL INTERIOR

SECRETARÍA GENERAL  
DE INSTITUCIONES  
PENITENCIARIAS

