

ORIENTACION SOCIOLABORAL BASADA EN ITINERARIOS

***Una propuesta metodológica para la intervención
con personas en riesgo de exclusión***

*Centro Integral de Formación y Empleo
Fundación Tomillo*



Fundación Luis Vives



FUNDACIÓN TOMILLO



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

DISEÑO: Alfaestilo, S.L.
TEXTOS: Libro de distribución gratuita.
Prohibida su venta.
EDITA: Fundación Tomillo
© Fundación Tomillo, 2003
IMPRIME: Romagraf, S.L.
DEPÓSITO LEGAL: M-47800-2003

ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL BASADA EN ITINERARIOS

*Una propuesta metodológica para la
intervención con personas en riesgo de exclusión*

FUNDACIÓN TOMILLO
por Juan C. Ceniceros Estévez
Emma Oteo Antuñano



AUTORES

Juan Carlos Cenicerros Estévez

Emma Oteo Antuñano

DIRECTOR DE FORMACIÓN Y EMPLEO:

Luis María López-Aranguren

EQUIPO DE DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA:

María Teresa Bejarano Quintana

Juan Carlos Cenicerros Estévez

Emma Oteo Antuñano

Equipo de intervención:

Coordinadora:

Emma Oteo Antuñano

Orientadores Laborales:

María Teresa Bejarano Quintana

Juan Carlos Cenicerros Estévez

Alfredo Zurdo Manrique

Intermediación Laboral:

Coordinador:

Pedro Hernández Fernández

Técnica Empleo:

Rosario Caño Ibáñez

Desarrollos informáticos:

Coordinador:

Antonio Cuadrado

Técnicos de desarrollo:

José María García García

M.^a Soledad Martín Aguirre

Agradecimientos

Queremos hacer extensible nuestro agradecimiento al resto de compañeros, orientadores todos ellos de la Fundación Tomillo, por el ánimo, apoyo y contraste crítico que nos han facilitado en el desarrollo de lo que aquí presentamos.

De igual forma no queremos olvidar a todo el equipo de profesionales que componen el Área Social de la Fundación Tomillo por su interés, apoyo e infinita paciencia, especialmente al Departamento de Informática

Agradecemos el apoyo incondicional que Obra Social de Caja Madrid nos ha dado para esta publicación. Sin ellos estas páginas no verían la luz.

Nuestro agradecimiento, también, a la colaboración y financiación del INEM del Ministerio de Trabajo y de la Fundación Luis Vives que hicieron realidad este proyecto.

A todas las personas que han participado y participan en nuestros programas de orientación; sin ellas nada de todo esto hubiera sido posible.



Índice

PRESENTACIÓN (Carlos María Martínez Martínez)	11
PRÓLOGO (Luis María López-Aranguren)	13
INTRODUCCIÓN (Emma Oteo Antuñano)	17
I. MARCO REFERENCIAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN BASADA EN ITINERARIOS	19
1. <i>Fundamentación. Algunos motivos para la puesta en marcha de programas de orientación centrados en la persona</i>	21
2. <i>El modelo de intervención con colectivos desfavorecidos de la Fundación Tomillo</i>	24
Los colectivos de intervención.....	25
Los participantes. Descripción de las características más relevantes	29
Objetivos del programa.	33
Aspectos relevantes del modelo de intervención.	33
Las acciones que integran el programa.	37
4. <i>Aspectos relevantes para la confección de la metodología de intervención</i>	40
5. <i>Presentación del esquema general de intervención desarrollado por la fundación tomillo en el marco del programa experimental de formación y empleo</i>	47
PRIMERA PARTE (Juan Carlos Cenicerós)	51



II. CONSIDERACIONES GENERALES PREVIAS	55
1. <i>En relación a la orientación sociolaboral</i>	57
Situando un punto de partida.....	57
Definiendo objetivos.....	60
• El objetivo general de la intervención social	60
• El específico objetivo de la orientación sociolaboral	63
2. <i>Características de la profesión del orientador sociolaboral</i>	67
Delimitación del ámbito propio de actuación de la orientación sociolaboral	68
• Niveles de intervención sociolaboral	69
• Funciones a desempeñar en la actuación profesional del orientador sociolaboral	74
Dificultades y errores frecuentes de nuestra intervención	77
III. ITINERARIOS EN EL ÁMBITO SOCIOLABORAL	83
1. <i>Conceptualización de itinerario</i>	85
Definición de la perspectiva de los itinerarios en el ámbito sociolaboral	85
Necesidad de un modelo de orientación basado en itinerarios de inserción.....	89
2. <i>Características de los itinerarios de inserción</i>	90
Aspectos favorecedores de un proceso de orientación basado en itinerarios.....	92
• En cuanto al rol del orientador.....	92
• En cuanto a la persona a atender	94
• En cuanto al proceso de la persona en sí mismo	94
3. <i>Esquema ‘base’ para la elaboración de itinerarios</i>	95
Elementos para la elaboración del itinerario	95
• Aplicación de un enfoque de intervención ‘integrador’ ..	95
• Objetivos ‘tipo’ de la intervención.....	97
• Características de cada tramo del itinerario	98
Configuración del esquema general para la elaboración de itinerarios	99
4. <i>Propuesta de encuadre para la elaboración de programas de orientación basados en itinerarios</i>	101

Encuadre teórico de trabajo: elementos para el diseño de una metodología de trabajo	101
Características del procedimiento de actuación	103
SEGUNDA PARTE (Juan Carlos Ceniceros)	107
IV. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ITINERARIOS	109
1. <i>Requisitos para la realización de la propuesta metodológica</i>	111
2. <i>Esquema general del procedimiento metodológico</i>	113
3. <i>Fase de acogida</i>	115
Entrevista de acogida	116
• Objetivos de la entrevista de acogida	116
• Características y función de la entrevista de acogida dentro del proceso de orientación.....	117
• Consideraciones generales sobre la entrevista de acogida	118
• Programación y desarrollo de la entrevista de acogida.....	118
Entrevista de diagnóstico	120
• Objetivos de la entrevista de diagnóstico.....	120
• Características y función de la entrevista diagnóstica dentro del proceso de orientación	121
• Consideraciones generales sobre la entrevista de diagnóstico	122
• Metodología y desarrollo de la entrevista de diagnóstico	123
Entrevista de devolución y compromiso	124
• Objetivos de la entrevista de devolución	124
• Características y función de la entrevista de devolución y compromiso dentro del proceso de orientación	126
• El concepto de resistencia y su relevancia en el proceso de orientación	132
Resistencias al cambio	132
Resistencias al empleo (dobles realidades).....	135
Resistencias de su sistema de cogniciones sobre el Yo (Autoconcepto)	136
• Consideraciones generales sobre la entrevista de devolución.....	136



• Metodología y desarrollo de la entrevista de devolución y compromiso	137
• Compromiso moral: alianza de trabajo	138
4. Fase de desarrollo	139
Entrevista de seguimiento.....	140
• Objetivos de la entrevista de seguimiento	140
• Características y función de la entrevista de seguimiento dentro del proceso de orientación	141
• Consideraciones generales sobre la entrevista de seguimiento	141
• Metodología y desarrollo de la entrevista de seguimiento	142
Entrevista de mantenimiento del empleo	144
• Objetivos de la entrevista de mantenimiento	144
• Características y función de la entrevista de mantenimiento dentro del proceso de orientación	145
• Consideraciones generales sobre la entrevista de mantenimiento	146
• Metodología y desarrollo de la entrevista de mantenimiento	147
Entrevista de renovación y compromiso	147
• Objetivos de la entrevista de renovación y compromiso ..	147
• Características y función de la entrevista de renovación y compromiso dentro del proceso de orientación	148
• Consideraciones generales sobre la entrevista de renovación y compromiso	149
• Metodología y desarrollo de la entrevista de renovación y compromiso	149
5. Fase de cierre	152
Entrevista de evaluación y cierre	152
• Objetivo de la entrevista de evaluación y cierre	152
• Características y función de la entrevista de evaluación y cierre dentro del proceso de orientación	153
• Consideraciones generales sobre la entrevista de evaluación y cierre	154
• Metodología y desarrollo de la entrevista.....	155
(APÉNDICE 1) APLICABILIDAD Y DIVERSIFICACIÓN A OTROS	
COLECTIVOS (Juan Carlos Cenicerós)	157
(APÉNDICE 2) CONCLUSIONES (Juan Carlos Cenicerós)	163

Presentación

Carlos María Martínez Martínez

Director Gerente Obra Social Caja Madrid

En Obra Social CAJA MADRID tenemos un gran interés por seguir promoviendo iniciativas sociales que fomenten, mejoren e incorporen acciones de lucha contra la exclusión. Por ello, queremos continuar con nuestro apoyo en la divulgación de temas que sean claves para el incremento de la calidad en la intervención social.

En esta publicación se presenta una metodología para la construcción de itinerarios en la intervención sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión. Tema de actualidad, ya que trata de impulsar un trabajo de calidad con una población que tiene especiales dificultades para acceder al mercado laboral; pero también tema de relevancia, pues no existe mucho publicado al respecto.

Queremos resaltar el enfoque de trabajo y metodología propuesta en estas páginas. El concepto de itinerario no sólo debe llevar a centrar los esfuerzos en la organización de los recursos donde las personas verán reflejadas la solución a sus necesidades; el concepto de itinerario, en su aplicación a este tipo de intervención, va más lejos. Lo que plantean los autores, es que un modelo de orientación de estas características debe situar a la relación entre orientador y orientado en el centro de la intervención y que ningún programa basado en itinerarios debe constituirse en la respuesta o solución a las necesidades de quienes participan en él, sino que debe desarrollarse como estrategia que facilite a las personas encontrar esas respuestas y la intervención del orientador el verdadero sostén y acompañamiento de ese recorrido que hace la persona.

Desde Obra Social CAJA MADRID queremos felicitar a la Fundación Tomillo por el trabajo realizado. Este libro que presentamos no sólo es la divulgación de una metodología, sino una contribución a la mejora de las buenas prácticas en la intervención sociolaboral.



Prólogo

Luis M^a López-Aranguren

*La sabiduría es aire que todos respiramos y que crece
con las aportaciones de todos nosotros.*

La mirada del orientador

Este libro es una mirada, fruto de muchas otras miradas. Las miradas de esos jóvenes que han crecido en el lado oscuro de nuestra sociedad satisfecha. Miradas esquivas, pero llenas de preguntas; en definitiva, miradas desorientadas.

Miradas de mujeres cargadas con demasiadas tareas y culpabilidades en momentos determinados de su vida que saben qué conseguir pero no cómo conseguirlo, miradas de inseguridad. Miradas de inmigrantes, miradas de coraje y de deseo y también de frustración. Miradas de incredulidad e impotencia de los mayores de cuarenta y cinco años, pero también miradas de sabiduría. Y ante esas y con esas miradas la mirada del orientador, que aprende a ver más allá de lo evidente. “Es evidente que estas mujeres no quieren trabajar”. “Es evidente que los inmigrantes no son serios, no te puedes fiar de ellos”. “Es evidente que los jóvenes son unos irresponsables incapaces de esforzarse”. “Es evidente que los mayores no tienen lugar en la empresa”.

Hemos aprendido que las llamadas evidencias son disculpas y que mirando más allá y más al fondo surgen posibilidades nunca sospechadas y se abren caminos posibles... pero tenemos que aprender a mirar.

*** Como meter la pata con la mejor intención.**

Hace años introducimos en la Fundación Tomillo la figura del orientador en los programas para la inserción de personas en exclusión o en riesgo de estarlo.



Nuestra pretensión era facilitar a los participantes el acceso al empleo. Pronto descubrimos que no existían metodología ni procedimientos en que apoyarse. Por inercia e intuición empezamos a aplicar los mismos instrumentos utilizados en los clásicos programas para desempleados. Nuestros orientadores se afanaron en la elaboración de currículo y cartas de presentación, en la preparación de entrevistas y demás tareas. Y así seguiríamos si en una reunión de evaluación no nos hubiésemos preguntado: esto que hacemos ¿sirve para algo, de verdad?, el clásico currículo elaborado para una persona con escasa o nula formación ¿es una ayuda para conseguir empleo o más bien es una hoja muy vacía que sólo consigue humillar aún más?. Por otra parte, ¿es mediante el currículo, la carta de presentación y la típica entrevista como se consigue acceder a los empleos a los que aspiran estas personas?

Con humildad reconocimos nuestra ignorancia y decidimos aprender juntos y también de los demás. Este libro es el fruto de ese trabajo y pretende ser una propuesta metodológica abierta, aún incompleta, pero que puede ser un buen punto de partida.

*** Y esto de la orientación ¿para qué?. ¿ciudadanía o trabajo?**

La orientación dentro de programas dirigidos a personas en exclusión o en riesgo de estarlo es intervención social. En Europa no existe un modelo único de intervención social. Conviven cuatro tipos muy diferenciados entre sí:

- **El modelo caritativo.** Propio de siglos pasados, aunque aún muy arraigado. Considera al individuo marginado culpable de su situación y que sobrevive gracias a la actuación de buenas gentes. Produce una fuerte dependencia en la persona asistida y acostumbra al asistencialismo.
- **El modelo que ve en el trabajo la solución definitiva contra la exclusión.** Es un modelo que surge durante el siglo XX, en occidente y al amparo del estado de bienestar. En estas sociedades, mediante el trabajo, los individuos accedían al bienestar y a la normalización social. En nuestros días, esa situación ha quebrado al cambiar profundamente el mercado laboral, perdiendo el trabajo buena parte de su potencial integrador. Ni siquiera conseguir un trabajo es garantía contra la exclusión social.
- **El modelo tecnicista.** Lo mismo que en las demás facetas de la vida, en el trabajo social se va imponiendo la fe ciega en el poder de la técnica. El tratamiento con las personas se hace frío y distante. Estas llegan a ser, en definitiva, objetos que por su mal funcionamiento necesitan arreglos. Es un modelo que además tiende a realizar tratamientos universales, no personalizados. Sin duda magnifica el necesario desarrollo técnico que nuestro trabajo precisa.

- **El modelo por la ciudadanía.** Está en pleno desarrollo y es objeto de debate en Europa entre los pensadores de lo social. La persona es el centro de toda nuestra acción y tiene una historia y unas características que le hacen absolutamente diferente. Valora el papel primordial del trabajo pero va más allá. El concepto de ciudadanía, desarrollado más extensamente en páginas posteriores, permite al orientador y a todos los que intervienen en programas sociales no conformarse con ayudar y acompañar a las personas a convertirse en ciudadanos de segunda o tercera clase. En este modelo se aspira a la plena ciudadanía (derechos y deberes) mediante el completo desarrollo de todas las capacidades personales y con el creciente protagonismo sobre su vida.

Frecuentemente, los objetivos de nuestros programas son excesivamente pobres y no contemplan el pleno desarrollo de las personas. El país que no conceda medios de calidad a todos sus ciudadanos para que cada uno pueda alcanzar el puesto que pueda en esta sociedad, independientemente de su origen y condición, es un país condenado al gueto. Si no, veamos lo que ocurre en Estados Unidos y lo que ha comenzado a suceder en Europa con los hijos de los inmigrantes.

En este libro hemos pretendido desarrollar fundamentalmente protocolos y metodología centrados en el acceso al trabajo, pues es una demanda muy sentida en el sector. No queremos que eso signifique nuestra apuesta por un modelo tecnocrático, por ello concluimos que:

- El empleo ya no es la “vía universal única” para la inserción social y el acceso a la ciudadanía. Muchas personas inempleables tendrán vetada esa vía.
- Las modalidades de empleo que se van imponiendo distan mucho de satisfacer las aspiraciones fundamentales de la persona; son vías incompletas de acceso a la ciudadanía.

Por todo ello, desde el trabajo social estamos obligados a realizar un esfuerzo notable de imaginación y creatividad para diseñar “itinerarios” más satisfactorios; alternativas, cuando sean necesarias, al empleo. En este esfuerzo de imaginación debemos tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos a la hora de diseñar programas de inserción:

- Es fundamental perseguir la satisfacción de las necesidades básicas: subsistencia, seguridad y realización.
- El empleo es un medio potente para conseguirlo, pero en ocasiones no suficiente. Habrá que idear medidas complementarias.
- En ocasiones, habrá personas que jamás puedan acceder a la contratación en el mercado laboral. Tendremos que pensar en programas alter-



nativos que consigan la satisfacción de las necesidades y el acceso en la ciudadanía por otras vías. Los trabajos socialmente útiles, las rentas universales, la protección universal, las empresas de inserción, los talleres protegidos, etcétera. Y, sobre todo, tendremos que esforzarnos en favorecer la aparición de espacios de relación que rompan la soledad y animar a la participación y a la aportación personal. ⁽¹¹⁾

- *La mayoría de las mujeres participantes en el programa sufrían un plus de dificultad y de riesgo de exclusión por el hecho de ser mujer. Por ello, hemos llevado a cabo actuaciones eficaces e interesantes con el objetivo de salvar este handicap de género. Pensamos que toda actuación contra la exclusión tiene que considerar inevitablemente la perspectiva de género.*

¹ De la exclusión al empleo. RAIS. Comunidad de Madrid pp 17-18.



INTRODUCCIÓN

por Emma Oteo Antuñano

1

Marco referencial y planteamiento del proyecto para el desarrollo de una metodología de intervención basada en itinerarios

La Fundación Tomillo en el año 2.002 puso en marcha un nuevo proyecto de orientación laboral y apoyo a la inserción socio-laboral de colectivos desfavorecidos, financiado por el INEM Central, dentro de los Programas Experimentales de Formación y Empleo. Además contó con la financiación de la Fundación Luis Vives en el marco del Programa Operativo de Lucha Contra la Discriminación del Fondo Social Europeo para los años 2.002 y 2.003. Con el apoyo y la financiación de estos dos organismos se ha desarrollado una nueva metodología, parte de la cual es objeto de esta publicación.

Este programa no ha sido uno más, sino que ha supuesto un paso adelante en la intervención de la Fundación Tomillo con personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos, y ello por varios motivos: nos ha permitido avanzar en el desarrollo de una metodología basada en necesidades y centrada en la persona, desarrollar un instrumento de medición de la empleabilidad y la puesta en marcha de diferentes recursos para su mejora como consecuencia del paso de la persona por el programa.

Este nuevo modelo de intervención de la Fundación Tomillo ha llevado consigo, por tanto, una mejora en nuestras herramientas de intervención, diseñando un instrumento de medición de la empleabilidad de las personas participantes, el diagnóstico, y una metodología para la medida de la mejora de la empleabilidad como consecuencia del paso de la persona por el programa. La aplicación de todo este procedimiento propuesto hubiera sido imposible si no estuviera acompañado por el diseño e implementación de una base de datos informatizada; otro de los grandes esfuerzos que se ha realizado en el transcurso de este programa. Todo ello se ha realizado con el ánimo de poder avanzar en el concepto de la empleabilidad, los factores que la integran y que intervienen en su mejora para acceder y mantener un puesto de trabajo.



Por ello, y antes de pasar a exponer nuestra metodología de trabajo, nos gustaría justificar en qué contexto ha surgido, qué características tenía el programa que ha dado soporte a su desarrollo, a quién ha ido dirigido y cómo se ha elaborado.



1. Fundamentación. ALGUNOS MOTIVOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN CENTRADOS EN LA PERSONA.

Los Servicios Públicos de Empleo han puesto de manifiesto la gran dificultad que tienen algunos desempleados de larga duración pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión para acceder y mantener un empleo. Las medidas habituales de los Planes de Empleo, así como la reducción de las tasas de desempleo en los últimos años, no son eficaces para estas personas, ya que atienden aspectos exclusivamente relacionados con lo laboral sin intervenir en los aspectos personales o sociales, que en la mayoría de los casos son fundamentales para facilitar un adecuado tránsito al mundo laboral. Los recursos de orientación y apoyo en la búsqueda de empleo de los programas ordinarios contemplan las mismas intervenciones para parados con diferentes problemáticas: jóvenes en busca de primer empleo, mujeres con problemas de integración laboral, parados de larga duración.

Los Servicios Sociales, además, tratan los aspectos personales y sociales de la persona de modo fragmentado, lo que impide enfrentarse con eficacia a la exclusión social. El modelo de intervención de los Servicios Sociales no dispone en estos momentos de los mecanismos y metodologías idóneas para dar respuesta a todas las nuevas problemáticas. Sin embargo, sí ha ido desarrollando en los últimos años una serie de herramientas innovadoras que van dando respuesta a las nuevas necesidades tales como los itinerarios de inserción o las empresas de inserción.



Ante esta nueva realidad nos ha parecido adecuado plantear una **nueva forma de trabajo**, con la persona y sus necesidades y posibilidades en el centro, en la que participen los diferentes actores sociales de modo coordinado y en red (Servicios de Empleo, Servicios Sociales, Entidades Sociales, Tejido Empresarial). Una nueva metodología en la que la persona sea la protagonista y se responsabilice de su propio proceso.

Fundamentamos esta nueva forma de trabajo en varios motivos que exponemos a continuación:

- 1) Como ya hemos comentado, los modelos actuales de intervención no son válidos para trabajar con los colectivos en riesgo de exclusión social y laboral. Son demasiado rígidos, no atienden a las necesidades de la persona y no dan respuestas eficaces. La orientación hacia el empleo necesita avanzar y formular respuestas imaginativas para atender a las necesidades de cada persona. *No sirven las fórmulas universales en la intervención con colectivos desfavorecidos.*
- 2) Las características sociolaborales más relevantes de las personas que integran los denominados colectivos desfavorecidos no se limitan solamente a su nula o escasa formación o su falta de experiencia laboral. Estas características van más allá y a ellas se unen otro tipo de problemáticas más relacionadas con la esfera de lo social y la promoción personal, que junto a la falta de determinadas competencias profesionales y actitudes, frenan su incorporación al mundo laboral. Difícilmente se podrá lograr la inserción laboral de estas personas si no se ponen medidas para ayudar a resolver todos estos aspectos que, sin lugar a dudas, son esenciales para el desarrollo de su empleabilidad, teniendo en cuenta que estas personas *necesitan procesos largos y medidas de las que los programas habituales de orientación carecen.*
- 3) El mercado de trabajo está cambiando y ha evolucionado de forma vertiginosa en las últimas décadas. Ello ha supuesto, entre otras razones, que hayan aparecido nuevos servicios y por tanto nuevos puestos que exigen la aplicación del concepto de competencia. La innovación tecnológica ha tenido mucho que ver en estos cambios. A todo lo anterior hay que unir el incremento notable de la formación en las nuevas generaciones, la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo y la afluencia de población emigrante. También es destacable que en un mercado de trabajo como el de la Comunidad de Madrid los puestos que requieren escasa cualificación y/o menor nivel de estudios están creciendo a un ritmo menor que en el conjunto de España. Las personas pertene-

cientes a estos colectivos, cuyas posibilidades de empleo en la mayoría de los casos se limitan a este tipo de puestos, tendrán aún mayores problemas para conseguir un puesto de trabajo². Este hecho hace que en *muchas de estas personas disminuyan aún más sus posibilidades de acceso a un empleo e incrementen por lo tanto, el riesgo de caer en situaciones de exclusión social.*

- 4) Abundando en el punto número dos podemos observar cómo existe una gran diferencia entre desempleados con similares niveles de formación y experiencia, entre aquellos que poseen condiciones para ser empleados y aquellos otros cuyo problema es su falta de empleabilidad, debido a que carecen de las condiciones básicas que exige el mercado. Es aquí donde el concepto *empleabilidad*³ alcanza una importancia relevante y se convierte en un *elemento imprescindible y sustancial de la orientación dirigido a colectivos desfavorecidos.* La empleabilidad integra toda una serie de factores que determinan y ayudan a comprender las dificultades que puede tener una persona para acceder a un puesto de trabajo. Sólo a partir de la delimitación de todos sus elementos y de la definición del nivel de empleabilidad con el que cuenta la persona se puede trabajar para su mejora, y por tanto para incrementar las posibilidades de acceso al mercado de trabajo. Este elemento es *el núcleo esencial para el desarrollo de cualquier metodología que pretenda mejorar las posibilidades de empleo de las personas que integran los denominados colectivos desfavorecidos* y justifica la necesidad de realizar intervenciones individualizadas, tanto para poder medir la empleabilidad *-diagnóstico-* como para favorecer su mejora *-itinerarios individualizados-*.

La mejora de la empleabilidad⁴ supone un proceso de aprendizaje que debe desarrollar un plan personal de empleo en el que se recojan los pasos y actuaciones que va a protagonizar la persona para mejorar sus competencias laborales. Concebido como un proceso, se requieren periodos de intervención a medio y largo plazo para poder medir efectivamente su mejora y la consecución de los objetivos parciales propuestos y progresivos en el tiempo.

² Plan contra la Exclusión Social de la Comunidad de Madrid 2002-2006.

³ Este concepto se define en Cáritas (1999) *Cuadernos para la inserción laboral, ¿cómo desarrollar la empleabilidad?* como "la capacidad de una persona para adaptarse a la oferta de empleo que viene dada por una adecuada gestión de los factores que inciden en ella, así como la conjunción de actitudes, intereses, motivaciones, conocimiento, formación y aptitudes que la posicionan favorablemente ante el mercado de trabajo.

⁴ Tal y como se señala en Cáritas (1999) *Cuadernos para la inserción laboral, ¿cómo desarrollar la empleabilidad?* páginas 17 a 21.



Este es el punto de partida de nuestra intervención con colectivos desfavorecidos para tratar de facilitar su incorporación al mundo laboral.

Para confeccionar nuestro modelo hemos tenido en cuenta los siguientes aspectos fundamentales:

- ❑ *El diseño de formas de intervención individualizadas adaptadas a necesidades.*
- ❑ *La necesidad de abordar dichas necesidades en procesos más largos y con el diseño y puesta en marcha de recursos adaptados.*
- ❑ *El desarrollo del servicio de intermediación laboral para conocer la realidad hacia la que se orienta y que ofrezca oportunidades de empleo reales a los participantes.*
- ❑ *La creación de un diagnóstico para la empleabilidad inicial de cada persona y la medición de su evolución a lo largo del itinerario desarrollado. El conocimiento profundo de las características de cada persona hace que no podamos hablar de colectivos con tales características para la intervención individual sino de personas con determinados niveles de empleabilidad.*

2. EL MODELO DE INTERVENCIÓN CON COLECTIVOS DESFAVORECIDOS DE LA FUNDACIÓN TOMILLO.

Con estas premisas y la larga experiencia que la Fundación Tomillo tiene en acciones de formación y orientación dirigidas a colectivos desfavorecidos, principalmente a jóvenes de barrios periféricos del sur Madrid, se planteó la posibilidad de poner en marcha un programa de orientación que atendiera las necesidades de los desempleados pertenecientes a dichos colectivos, que no se podían contemplar en la orientación al uso.

Dichas **necesidades** son entre otras: *atención individualizada durante todo el proceso de inserción socio-laboral, puesta en marcha de acciones según necesidades, recuperación del protagonismo activo y de la responsabilidad del participante en su propio proceso,...*, es decir, se pretendía iniciar un programa centrado en el participante, en sus capacidades y en sus necesidades.

La puesta en marcha de este programa ha sido posible gracias a la firma de un convenio con el INEM Central para el desarrollo de un Progra-

ma Experimental de Formación y Empleo⁵ dirigido a desempleados considerados como pertenecientes a colectivos desfavorecidos.

Además ha contado con la cofinanciación del proyecto *Mejora de los programas de Orientación de la Fundación Tomillo* para el desarrollo de la metodología en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación del Fondo Social Europeo⁶.

LOS COLECTIVOS DE INTERVENCIÓN

Las personas tenemos la necesidad, a través del lenguaje, de construir y categorizar nuestro entorno para comprenderlo, habitarlo y relacionarnos con él. Con el concepto ‘colectivos sociales’ agrupamos a un conjunto de personas que comparten un número de características que los sitúan en una determinada posición con respecto a las relaciones que establecen con lo social.

Sin embargo, nos gustaría desde estas páginas hacer una serie de reflexiones que nos pueden servir de salvaguardas a la hora de utilizar este término, que si bien es didácticamente necesario y contribuye, en gran parte, a la comprensión de una determinada realidad, conlleva en sí mismo unos sesgos que son necesarios revisar a la hora de plantear un programa de intervención.

- Con el concepto colectivo intentamos sintetizar la compleja diversidad de realidades y singularidades de las personas que conformamos el espectro de lo social. Al hablar de cada uno de esos colectivos todos tenemos en nuestro imaginario, inevitablemente, una representación segmentada de este amplio espectro. No es difícil atribuir, por ejemplo, grandes diferencias entre un joven de 21 años con estudios universitarios finalizados, en un entorno familiar “normalizado” y al que suponemos confianza en su capacidad personal para llevar a cabo tareas con éxito, y situar en frente a ese otro joven con esa misma edad que fracasó en los estudios obligatorios, que está en busca de su primer empleo y que se empieza a mover en las lindes de la ley (hurtos, comercio negro,...).

⁵ Orden de 30 de octubre de 2001 por la que se regulan las bases para la concesión de subvenciones para la puesta en práctica de programas experimentales en materia de formación y empleo, financiados con cargo a la reserva de gestión directa, por el Instituto Nacional de Empleo, habilitada por la Ley de Presupuestos Generales del Estado, de créditos destinados al fomento de empleo.

⁶ Resolución de 20 de mayo de 2002 del Director General de la Fundación Luis Vives por la que se convocan las ayudas del Fondo Social Europeo para el Fortalecimiento de las Organizaciones no Gubernamentales que promuevan la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión, en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la discriminación (2000-2006).



Efectivamente, estas grandes diferencias tienen profundas consecuencias en la metodología que se debe emplear en intervención sociolaboral. Sin embargo, si bien es necesario segmentar a esta población –y a toda población en general– para crear estas metodologías, necesitamos siempre tener presente que estas segmentaciones tienen un carácter de ‘etiquetado’ con el agravante de hacerse normalmente sobre la adjudicación de “atributos profundamente desacreditadores” (E. Goffman, 1970)⁷.

Esta primera consideración debemos tenerla presente, porque suele ser inevitable segmentar y atribuir a cada ‘colectivo’ patrones de conducta definitorios, antecedentes sociales determinantes y características personales propias y siempre desde una “atribución desacreditadora”. Es difícil encontrar un modelo de intervención que parta de lo que cada colectivo tiene y no de lo que carece.

En el ejemplo de los dos jóvenes planteado anteriormente, a nadie nos puede sorprender, en contraposición a las atribuciones previas puestas en cada uno de los jóvenes, que el joven diplomado está en la actualidad trabajando en la economía informal dando clases particulares y atendiendo una barra de bar de copas, mientras que el joven sin estudios se encuentra trabajando con contrato indefinido en el área de logística de unos grandes almacenes.

- Por otro lado, al hablar de colectivos se corre el riesgo de dejar de percibir la singularidad de cada persona. En muchas ocasiones, la presión ambiental lleva a la persona a adoptar identidades que surgen de la necesidad de pertenencia a un grupo y a nuevas formas de adaptación tales como la rebeldía, su normalización en un entorno social delictivo,...

Sin embargo, *necesitamos esa segmentación para establecer estrategias que comprendan las necesidades de las personas a las que atendemos*. En este sentido, debemos tener presente las atribuciones que desde las teorías implícitas llevan a tener una visión prejuiciosa de la persona que vamos a atender: conjunto de supuestos y características que se atribuyen a un fenómeno.

- Y por último, íntimamente ligado al aspecto anterior, están las creencias y expectativas que los orientadores tenemos en nuestro ima-

⁷ Goffman E. (1970) *Estigma*. Amorrortu Editores. Buenos Aires .

ginario con relación a las personas que atendemos. Los estudios ya clásicos sobre el efecto Pigmalión (Rosenthal, 1968) son muy esclarecedores del efecto perverso que esas creencias producen sobre los colectivos atendidos: estas expectativas nuestras se convierten en profecías autocumplidas para muchas de las personas que atendemos en nuestros programas.

Para finalizar este apartado, es obvio señalar que la orientación sociolaboral va destinada a toda la población que necesite apoyo y acompañamiento en un momento determinado para su inserción en el ámbito laboral. Sin embargo, sí debemos hacer una clasificación de la población a la que va destinada nuestra actuación.

- A) En primer lugar se encuentran todas aquellas personas que teniendo una formación adecuada, aunque requiera un ajuste profesional, y poseyendo experiencia laboral se encuentran en una situación de **desempleo coyuntural** o de cambio. También aquí podemos situar a jóvenes que han terminado estudios profesionales o carrera universitaria de alta inserción laboral y quieren acceder al primer empleo.

La orientación sociolaboral con esta población tiene un nivel de actuación **preferente**; corresponde con el nivel 1 de intervención⁸.

Este tipo de intervención, en base al tipo de contratación actual y al creciente aumento de profesionales por cuenta propia (freelance), va en aumento. Es más, el propio mercado de trabajo regula preferencialmente la incorporación de estas personas al ámbito laboral a través de becas y prácticas que requieren acuerdos previos con esos centros o con las universidades, o a través de las Agencias de Outplacement. No tiene por qué ser una intervención larga y ésta es más de carácter instrumental e informativa.

- B) El segundo grupo poblacional al que nos podemos dirigir serían aquellos grupos de personas que manifiestan una **inestabilidad laboral** como consecuencia de los cambios en el mercado o en la economía. Nos estamos refiriendo tanto a jóvenes con formación profesional o estudios universitarios de difícil inserción, como a personas que han adquirido una profesión a través de la experiencia pero que las fluctuaciones del mercado les ha llevado a una situación de desempleo a una situación de desempleo.

⁸ Tal y como se expone en el capítulo siguiente.



- C) Existe un tercer grupo de población en el que incluir personas que se encuentran en una situación de **fragilidad laboral**. En este grupo podemos incluir a jóvenes que abandonan el sistema educativo, jóvenes en riesgo social, retorno de emigrantes mayores, mujeres solas con personas a su cargo, minusválías que no tienen certificación del 33 por ciento, minusválías con más de 33 por ciento, inmigrantes en situación legal transitoria, personas con ausencias prolongadas del mercado de trabajo etc....,
- D) Hay, por último, un cuarto grupo de población en el que incluir personas que se encuentran en una situación de **vulnerabilidad social**, donde podemos situar a quienes tienen dificultades severas para acceder a un puesto de trabajo como jóvenes, mujeres y personas mayores de 40 años, población ex-reclusa, enfermos crónicos (conductas adictivas, ludopatía, enfermedades físicas con carácter crónico,...), etc.
- E) Se puede hacer un quinto grupo con todas aquellas personas que se encuentran en situación de **exclusión social** como transeúntes (“los sin techo”), inmigración extracomunitaria ilegal, colectivos poblacionales de zonas suburbanas, ...que no solamente tienen dificultades severas para acceder a un puesto de trabajo sino que carecen de los más elementales hábitos para el empleo así como de las condiciones vitales que permitan una integración únicamente por la vía laboral.

Esta clasificación, que **no tiene ningún fundamento estadístico**, esto es, tiene el sesgo de haber sido realizada desde la corta percepción que nos aporta el segmento de personas que habitualmente atendemos en la Fundación Tomillo, nos puede ayudar en nuestra actuación a dos aspectos. Por un lado, a comprender que el diseño de programas y recursos tienen que ir graduándose desde aquellos que se sitúan en lo laboral a aquellos otros que están más inmersos en lo social. Y, por otro lado, nos ayuda a situar la economía informal. En la medida en la que vamos recorriendo cada uno de estos posibles grupos humanos hacia abajo, nos encontramos con que la economía informal es omnipresente y además es el único sistema de trabajo, bien que endeble a largo plazo, para muchas de estas personas.

A partir del esquema expuesto en el capítulo siguiente (niveles de intervención -figura 2-) y esta categorización de las personas que se van a

dirigir o van a ser derivadas a nuestra intervención, podemos elaborar el siguiente esquema -figura 1-:



LOS PARTICIPANTES. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES.

Aunque anteriormente hemos comentado que no intervenimos con colectivos sino con personas que tienen una empleabilidad de partida, sí creemos conveniente, para contextualizar el programa y la metodología desarrollada, dar a conocer los colectivos que consideraba de actuación prioritaria el INEM Central y aquellos colectivos con los que trabajaba la Fundación Tomillo. A partir de ahí se ha medido la empleabilidad inicial de las personas participantes, siendo diferente de unas a otras no por tener una formación o una experiencia distinta sino por los elementos personales de cada una de ellas. Desde esta premisa es desde donde ha surgido la necesidad de realizar intervenciones personalizadas en función de las necesidades detectadas en cada una de ellas.

Para determinar el perfil de los participantes en el programa se partió de dos **premisas**:

- Desempleados considerados como prioritarios por el Plan Nacional de Acción para el Empleo
- Colectivos con los que habitualmente venía trabajando la Fundación Tomillo y con los que ya tenía experiencia para poder desarrollar una iniciativa innovadora. Dentro de estos colectivos la Fundación Tomillo trabaja fundamentalmente con jóvenes, mujeres.

El Programa, dentro de los colectivos de atención de la Fundación Tomillo, se dirigió a:

- **Mujeres con problemas de integración laboral**



- **Jóvenes incluidos dentro del colectivo de trabajadores desempleados en situación de riesgo de exclusión social**

Las **características socio-laborales esenciales** de cada colectivo las enumeramos a continuación:

■ **MUJERES.**

1. Formación obsoleta o que no cualifica para trabajar.
2. En búsqueda de primer empleo en economía formal o que llevan muchos años fuera del mercado laboral (mujeres ausentes).
3. No conocen los canales y herramientas de búsqueda de empleo ni se mueven con soltura en el medio.
4. En la mayoría de los casos con escasa disponibilidad y con resistencias y ambivalencias frente al empleo, debido principalmente a la asunción total por su parte de las responsabilidades familiares. Si tienen pareja se produce una dependencia de la pareja y de la situación familiar.

■ **JÓVENES.**

1. Falta de formación específica que les capacite para trabajar con elevados índices de fracaso escolar.
2. Escasas expectativas profesionales y un abordaje de lo laboral como medio de subsistencia desde el aspecto puramente económico.
3. En búsqueda de su primer empleo o con una trayectoria de varios empleos en distintos sectores y sin continuidad.
4. No conocen los canales y herramientas de búsqueda de empleo.
5. En la mayoría de los casos carecen de habilidades sociales aplicadas al ámbito laboral.

A continuación vamos a describir algunos factores que singularizan a estos colectivos, teniendo en cuenta que no son características comunes a todas las personas que integran estos grupos sino a aquellas que presentan mayores dificultades para la inserción, con una empleabilidad baja y que requieren de la intervención en este tipo de programas. Como ya hemos señalado **son las personas no los colectivos las que requieren programas para mejorar la empleabilidad en función de sus necesidades.**

	JÓVENES	MUJERES
FACTORES ACTITUDINALES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja autoestima y autoconfianza ■ Pesimismo ante el empleo ■ Expectativas laborales a muy largo plazo ■ Disponibilidad alta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja autoestima, complejo de inferioridad ■ Grado de autoexigencia fuerte ■ Bajas expectativas laborales ■ Motivación inicial alta para el trabajo ■ Expectativas de empleo a medio y largo plazo
FACTORES LABORALES Y FORMATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escasa formación y baja predisposición ■ Experiencia laboral nula o muy escasa ■ Nula valoración de su vitae oculto 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de estudios y formación muy baja ■ Experiencia laboral escasa, esporádica o nula ■ Nula valoración de su vitae oculto ■ Especialización en empleos femeninos y de baja cualificación
FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS⁹	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entorno socio-económico dañado ■ La necesidad de recursos limita las posibilidades formativas ■ Protección social escasa o inexistente ■ Se dan algunos casos de discapacidad o dependencias 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La situación viene condicionada por la falta de empleo de ella o de otro miembro de la familia ■ Reciben protección social aunque poco intensa ■ Feminización de la pobreza ■ Pueden ser o haber sido objetivo de violencia doméstica

Fuente: Cáritas¹⁰

⁹ En el colectivo atendido hemos podido comprobar que la incidencia de factores socioeconómicos no ha sido tan elevada como en principio consideramos.

¹⁰ Ídem nota número 4.



Como podemos observar, hay una serie de factores además de la falta de formación básica, la falta de una cualificación profesional o de experiencia laboral suficiente. Así confluyen en todos ellos una serie de elementos personales relativos a la carencia de una sana autoestima, la autopercepción negativa sobre sus propias posibilidades de inserción laboral y la existencia de una serie de factores relacionados con su experiencia vital y su entorno próximo que han afectado a su desarrollo como personas y, por consiguiente, también influyen en gran medida en su empleabilidad. Tampoco hay que olvidar que las carencias de empleabilidad que tienen en muchos casos hacen que desarrollen su trabajo en la economía no formal, donde los requisitos del empleo ordinario desaparecen y el trabajo desarrollado por la persona no cuenta con el reconocimiento social del empleo normalizado, careciendo por tanto de derechos laborales y de perspectivas profesionales dignas.

Este conjunto de características hace que estas personas, que en circunstancias normales y dado su perfil psicoprofesiográfico podrían acceder a puestos de trabajo con escasa o sin cualificación, no sean en muchos casos capaces de acceder a dichos empleos y en la mayoría de ellos no puedan mantenerlos. Y si no, ¿por qué estas personas no acceden y se mantienen en este tipo de puestos a los que es relativamente sencillo acceder a través de un mecanismo como las Empresas de Trabajo Temporal o las ofertas tramitadas por los Servicios Públicos de Empleo?. Esta pregunta tiene una respuesta posible a través de la reiterada mención al concepto de empleabilidad. Su medición nos puede facilitar la comprensión de las dificultades que puede tener una persona para acceder al empleo para intervenir más adecuadamente.

La consideración como persona desfavorecida para el empleo viene marcada no sólo por unas características objetivas que hacen que se incluya en determinados colectivos, sino que fundamentalmente se basa en otros elementos para el desarrollo de la metodología de intervención que proponemos en esta publicación: los elementos personales que ayudan a definir su grado de empleabilidad y el tipo de intervención a realizar.

Por último, es necesario destacar que no sólo tienen dificultades de acceso a un empleo por el grado de empleabilidad, sino que si acceden a un puesto de trabajo, dados sus perfiles psicoprofesiográficos, deben soportar condiciones laborales precarias caracterizadas por contratos de gran temporalidad, condiciones retributivas más bajas, horarios prolongados, no reconocimiento en muchos casos de horas extraordinarias o incluso ofrecimiento de trabajos sin la cobertura legal de un contrato. Ello sin obviar su supervivencia en muchos casos en economía sumergida, que si bien

aporta ingresos a corto plazo va revestida de una cierta fragilidad a medio plazo con altos riesgos de desprotección social y una creciente pérdida de empleabilidad, junto con la dificultad para su reincorporación a la economía normalizada. La competencia existente para estas personas entre la economía formal y la no formal es real y en muchos casos es indiscutible la falta de competitividad de la economía formal frente a la economía no formal. Esta última puede suponer un mayor nivel de ingresos y mayores posibilidades de adaptación a sus circunstancias personales que los trabajos ofertados formalmente.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Partiendo de las características de los colectivos con los que íbamos a trabajar se definieron los objetivos del programa, dividiéndolos en objetivos generales y objetivos específicos, que se detallan a continuación:

Los **objetivos generales** del programa eran:

- Favorecer la incorporación al mundo laboral de las personas paradas de larga duración pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- Establecer relaciones con el mundo empresarial para facilitar el acceso de los participantes a puestos de trabajo.

Partiendo de ellos el Programa contaba con los siguientes **objetivos específicos**:

- Mejorar las posibilidades de acceso a un empleo, a través de la mejora de la empleabilidad de los participantes.
- Conseguir la inserción laboral de al menos el 30% de los participantes en el programa.
- Realizar labores de intermediación laboral para facilitar el acceso de los participantes al mundo laboral.
- Conocer la realidad del empleo para realizar la orientación laboral del modo más adecuado posible atendiendo las necesidades del empresariado.

ASPECTOS RELEVANTES DEL MODELO DE INTERVENCIÓN.

Para el desarrollo del programa se elaboró un modelo de intervención específico y a la par novedoso para la propia Fundación, del que destacamos los siguientes aspectos:



✓ La **participación plena de la persona en el programa**. El participante es el **protagonista activo** del mismo, es quien decide o no participar de modo voluntario y es quien también decide de qué acciones va a constar su itinerario, después de la propuesta inicial de su tutor; y se compromete a llevarlas a cabo. De hecho, todas las acciones contempladas en el itinerario se diseñan en función de las necesidades de los participantes y se consensúan con ellos.

El programa coloca al participante en el centro. Solamente después de conocer en profundidad su empleabilidad y contar con su plena concienciación respecto al proceso que va a iniciar y del que se responsabiliza, se pueden diseñar y poner en marcha acciones para facilitar la mejora de dicha empleabilidad y favorecer su inserción laboral. El participante recupera por tanto su protagonismo, recibe una atención individualizada en la que se atienden sus necesidades pero a la vez es él el que se responsabiliza de su proceso.

✓ La **medición de la empleabilidad** se realiza en una primera fase denominada **Fase de acogida** en la que se establece el primer contacto entre el participante y el tutor, que será el mismo a lo largo de todo el proceso, si la persona decide iniciarlo. La medición de la empleabilidad a través de la realización de un diagnóstico, que no sólo mida sino que también valore la misma, es fundamental para poder trabajar posteriormente sobre su mejora.

✓ La **mejora de la empleabilidad**, que puede obtener el participante como resultado del paso por el programa, se realiza mediante la puesta en marcha de un proyecto personal de empleo, es decir, del recorrido de un **itinerario de inserción socio-laboral individualizado** tendente a mejorar sus condiciones de acceso a un empleo. Para que se produzca dicha mejora es necesario que se establezca un *compromiso* entre el participante y el orientador para llevar a cabo las diferentes acciones que lo componen y que progresivamente se vayan *evaluando* los pasos dados de modo dinámico por parte del participante y del orientador. En este punto es importante señalar que se realiza una medición inicial de la empleabilidad mediante la realización de un diagnóstico de empleabilidad pero que durante todo el tiempo que la persona participe en el programa realizará acciones para la mejora de su empleabilidad y se evaluarán las mismas (si se ha producido o no una mejora de la empleabilidad). El diagnóstico, por tanto, se realiza a lo largo de todo el proceso y como consecuencia la empleabilidad y su mejora también se miden a lo largo de todo el proceso.

✓ **Atención personalizada a lo largo de todo el proceso.** Durante el desarrollo del itinerario de inserción socio-laboral la persona contará con el apoyo de un **tutor**, que será el mismo con el que ya inició la fase de acogida, que atenderá sus necesidades de modo individualizado, motivándole y animándole durante el desarrollo del mismo pero sin restarle el protagonismo que le corresponde.

De este modo el tutor conocerá el desarrollo de las diferentes acciones del itinerario y los resultados de las mismas, lo que puede facilitar el replanteamiento y adaptación a las nuevas necesidades surgidas y la resolución de las incidencias que durante el mismo se pueden producir. El itinerario no es algo lineal; es flexible y adaptable a las necesidades que pudieran surgir en su desarrollo y a los resultados de las evaluaciones realizadas de los tramos del itinerario.

✓ Otro aspecto relativo a la intervención, que también es novedoso para la Fundación, es la creación de un **equipo interdisciplinar** para el desarrollo del proyecto, aspecto en lo que abundaremos más adelante. Para su constitución se pretendía que los profesionales procedieran de diferentes especialidades así como que contaran con experiencias diversas en su vida profesional, no sólo para enriquecer el trabajo final sino también para crear un nuevo modo de trabajo. Como elementos más importantes de este nuevo modo de trabajo podemos destacar:

- **La valoración en equipo de la empleabilidad** de cada uno de los participantes en el programa hace que la medición sea más objetiva y se minimice el riesgo de incluir valoraciones o apreciaciones subjetivas en la misma. Del mismo modo, en equipo se realiza el diseño de los recursos a poner en marcha en función de las necesidades detectadas, el seguimiento del desarrollo de itinerarios y la evaluación de la mejora de la empleabilidad de cada uno de los participantes. Ello supone un mayor esfuerzo de coordinación pero también la garantía de utilizar y proponer los mismos recursos para situaciones similares y de medir la empleabilidad del modo más correcto posible en algunos de los aspectos de la empleabilidad que resultan difícilmente traducibles a unidades de medida.
- **La delimitación de las funciones** del puesto de trabajo del orientador. En este programa el orientador no sólo orienta de modo puntual en función del recurso al que se adscriba su trabajo: cursos de formación ocupacional, programas de Garantía Social y acciones OPEA de orientación,... sino que se convierte en el tutor del participante durante el desarrollo del programa, acompa-



ñándole en todas las acciones en las que participe, prolongándose este acompañamiento incluso en su acceso al empleo, trabajando el mantenimiento del empleo, con el objetivo de detectar y dar respuesta a las incidencias normales de la incorporación al mundo laboral.

- La mejora en la intervención del orientador no sólo viene dada por su acompañamiento durante todo el proceso sino también por el salto cualitativo que supone **su acercamiento al mundo laboral** a través del seguimiento en el puesto de trabajo y las labores de prospección que pudiera realizar. Este aspecto marca una diferencia sustancial en su intervención porque supone un acercamiento y conocimiento en profundidad de la realidad laboral. El orientador conoce directamente el contenido de los puestos de trabajo, las relaciones jerárquicas entre los trabajadores así como las necesidades de los empresarios respecto a los puestos de baja cualificación. La mejora en la intervención utilizando este tipo de enfoque parece que es evidente dado el marcado carácter cambiante de la realidad laboral.

✓ El programa contempla, junto con la orientación y el desarrollo de los itinerarios de inserción socio-laboral, la realización de **labores de intermediación empresarial** como otro aspecto fundamental del mismo. Favorecer la incorporación de los participantes al mercado de trabajo mediante la gestión de ofertas y conocer la realidad laboral y los puestos de trabajo favorece el cumplimiento de los objetivos del programa.

El objetivo de la mejora de la empleabilidad de los participantes se puede alcanzar más adecuadamente si se conoce “in situ” lo que piden y necesitan los empresarios. En el caso del objetivo de facilitar su inserción laboral las ventajas son obvias si la propia entidad gestiona ofertas que pone a disposición de los participantes, pues se incrementan las posibilidades de inserción. Y, finalmente no se puede olvidar que *mejora la calidad de la orientación laboral* realizada por estar en contacto permanente con el mercado de trabajo.

✓ El programa tiene un **carácter de acción-investigación** y viceversa. El proyecto contempla la inclusión en una base de datos de la información de cada usuario referente a sus datos personales, socio-familiares, formativos y laborales, para realizar un adecuado diagnóstico así como la información referente a las acciones que realice dentro de su itinerario de inserción socio-laboral. Esta recogida de información tiene un doble objetivo: conocer la evolución de cada participante a lo

largo del desarrollo de su itinerario, para poder medir el grado de mejora de su empleabilidad, en función de su participación en un tipo u otro de acciones, y obtener unas conclusiones finales referidas al conjunto de personas sobre las que se ha intervenido e intentar poder dar respuesta en futuras actuaciones a las necesidades detectadas durante el desarrollo del programa. Avanzar en la medición de la **mejora de la empleabilidad**, así como en las intervenciones y recursos puestos en marcha dentro de los itinerarios de inserción socio-laboral es un objetivo del programa. También es importante destacar que *esta investigación se realiza por el mismo equipo interdisciplinar que realiza la intervención con los participantes.*

LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL PROGRAMA.

Respecto a los PARTICIPANTES

El programa desarrollaba una serie de acciones dirigidas a la mejora de la empleabilidad y a la obtención de un puesto de trabajo por parte de los participantes, todo ello partiendo de un elemento esencial del proyecto: **EL PROTAGONISTA ACTIVO DEL PROGRAMA ES EL PARTICIPANTE**, que tal como se ha comentado en la justificación, es quién voluntariamente decide o no participar, qué acciones va a emprender y de su participación depende no sólo la mejora de su empleabilidad y su acceso al empleo sino también el éxito del programa.

Para ello se establecen una serie de acciones en diferentes fases, y según quién sea el destinatario de la acción, participantes o empresarios. De este modo podemos distinguir:

Fase I. Acogida y Evaluación inicial de la Empleabilidad. Diagnóstico¹¹. El participante pasará por varias entrevistas: Entrevista de Acogida, Entrevista de Diagnóstico y Entrevista de Devolución para poder realizar un adecuado diagnóstico y proponerle una serie de acciones para mejorar su acceso al empleo. En la entrevista de devolución el participante se compromete a iniciar y desarrollar un itinerario de inserción socio-laboral que ha pactado con su orientador.

Fase II. Itinerario Individualizado de inserción socio-laboral. El participante inicia voluntariamente un itinerario hacia el empleo, en cuyo diseño participa y que se ha comprometido a seguir con su tutor individual. Dentro de dicho itinerario, y teniendo en cuenta que se satisfacen

¹¹ En los siguientes capítulos se explica la metodología de la Fase de Acogida y los itinerarios.



las necesidades de cada persona, las acciones en las que puede participar pueden ser las siguientes: itinerarios formativos, programas especiales de formación para el empleo, acciones transversales de orientación: taller de herramientas, de definición de objetivos, de habilidades sociales, de entrevista, de información legal y laboral, de apoyo a la búsqueda, ... Además de los que se puedan definir, como hemos comentado, en función de las necesidades detectadas.

Las **acciones** que se desarrollan dentro del programa no son lineales en el tiempo, sino que se pondrán en marcha **en función de las necesidades**, potencialidades y carencias de cada uno de los participantes. Cada persona participa en las acciones que necesite en función del itinerario consensuado y del momento en que se encuentre. Supone dar una **respuesta diferente** a la que tradicionalmente se da con un programa de orientación.

Fase III. Incorporación al mercado laboral. El participante cuenta con la gestión por parte de la entidad de un número considerable de ofertas de trabajo, además de las que la persona encuentre por sí misma, y dispondrá de un apoyo en el empleo, una vez que se haya incorporado a un puesto de trabajo, con el objetivo de favorecer el mantenimiento del mismo.

ACCIONES TRANSVERSALES.

A lo largo de las tres fases se llevarán a cabo **acciones transversales de acompañamiento y apoyo** en la búsqueda, así como seguimiento individual de cada proceso. Todo ello basado en las características de los participantes y con el objetivo previsto de mejora de la empleabilidad, ya que el diagnóstico inicial se irá modificando con la realización del itinerario de inserción por cada una de las personas. Esta es la única manera de poder conocer si ha habido o no una mejora de la empleabilidad. De ahí la importancia de contar con una base de datos para poder extraer conclusiones sobre dicha mejora, no sólo de modo individual sino también de modo conjunto.

Como acción transversal, también se contempla **la evaluación de los resultados**¹² del programa, no sólo de la obtención de los objetivos previstos sino sobre todo de la mejora de la empleabilidad de cada participante y de la incidencia de las distintas acciones puestas en marcha en dicha mejora, en el acceso al empleo y en su mantenimiento. Todo ello se basa en el trabajo en función de las necesidades de cada uno de los

¹² Se mide a lo largo del proceso mediante las *entrevistas de renovación de compromiso* y al final del mismo mediante las *entrevistas de evaluación y cierre*.

participantes haciéndolas encajar con las demandas y requerimientos del mercado de trabajo.

Respecto a las EMPRESAS. La Intermediación Laboral

A lo largo de todo el programa se realizan **contactos con las empresas** con un doble objetivo: favorecer la incorporación de los participantes al mercado de trabajo y conocer la realidad laboral y los puestos de trabajo, para realizar la orientación laboral del modo más adecuado posible. Ello, sin obviar el conocimiento de las necesidades del sector empresarial, lo que puede favorecer líneas de colaboración a lo largo del programa con el mismo objetivo, la incorporación de los participantes al mundo laboral.

Por tanto es una **acción transversal** que se realiza a lo largo de todas sus fases.

La intermediación laboral se realiza partiendo de dos **premisas** fundamentales:

- Conocer las ofertas del mercado de trabajo y sus condiciones.
- Gestionar aquellas que favorezcan la incorporación de la mujer al mundo laboral y el acceso de los jóvenes a ofertas que contemplan la realización de una carrera profesional.

Descripción de las estrategias de MANTENIMIENTO DE EMPLEO

El mantenimiento de empleo nos parece un aspecto esencial dentro de este programa, pues como hemos comentado *es fácil encontrar un puesto de trabajo*, para los perfiles profesionales de las personas que participan en el programa, con escasa cualificación profesional, *pero no es tan fácil mantenerlo*, pues hay aspectos que conllevan los trabajos, y sobre todo competencias personales, que no han desarrollado suficientemente a lo largo de su vida y se consideran consustanciales al mantenimiento del empleo. Así tendríamos la resistencia a la frustración, la capacidad para la resolución de conflictos, la capacidad de internalización de normas o la capacidad para el cambio,...

Para evitar un abandono del puesto de trabajo, un despido o una no renovación, dada la creciente tendencia actual hacia la contratación temporal, se plantean **acciones de mantenimiento de empleo**¹³, cuyo objetivo

¹³ Durante el desarrollo del programa no se ha contemplado como acción independiente sino que se ha contemplado como un objetivo más de las acciones de seguimiento.



es facilitar el manejo de las incidencias normales ocurridas en la incorporación a un puesto de trabajo, con el objetivo del mantenimiento del puesto y la autonomía en la incorporación o desarrollo de un empleo por parte de los participantes.

Las acciones de mantenimiento de empleo, por tanto, favorecen que las personas continúen en sus puestos de trabajo y por otro lado que el orientador realice mejor su trabajo por medio del conocimiento de las situaciones reales en los puestos de trabajo y se haga una **orientación eficaz y de calidad**.

4. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA CONFECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.

La metodología que se expone en los capítulos siguientes es el resultado del enfoque dado al programa desde el principio. A continuación vamos a exponer aquellos **elementos** que consideramos más **relevantes** para que desde el equipo responsable del mismo se haya podido realizar el esfuerzo de conceptualizar esa realidad difusa con la que trabajamos los profesionales de la orientación socio-laboral:

A. El enfoque preventivo del programa. Una vez conocidos los colectivos objeto de intervención y realizado un primer análisis de su perfil, tal y como hemos detallado anteriormente, nos encontramos con que pertenecían a la franja definida como *población en vulnerabilidad*. De este modo consideramos como premisa fundamental la concepción del programa como un programa preventivo en el que prevalecería no sólo la persona sino el fomento de su autonomía en la búsqueda de empleo y en el posterior mantenimiento del mismo.

Tal y como hemos definido a la población en vulnerabilidad nos encontramos con dos niveles dentro de la misma. Por un lado aquellas personas que se encuentran en fragilidad laboral por carecer de formación suficiente o que no cualifica para trabajar, por carecer de experiencia laboral o por no contar con los apoyos necesarios o los requisitos formales que se necesitan en el mercado de trabajo. Por otro lado, nos encontramos con la población en vulnerabilidad social que además tiene una serie de dificultades añadidas a las anteriores de carácter social que minimizan sus posibilidades de acceso a un empleo.

Ante la realidad de estos colectivos se planteó por tanto la necesidad de abordar una estrategia que contemplara una intervención de los



profesionales que abordara no sólo su acceso al empleo sino la promoción de la autonomía suficiente en su acceso y mantenimiento como elemento clave para que pasaran de una situación de vulnerabilidad a una situación de normalidad hacia el empleo. Ello marcaría los recursos a poner en marcha dentro de los itinerarios de inserción desarrollados en el programa.

El enfoque preventivo del mismo es el resultado de las características de las personas con las que se interviene y fruto de una intervención basada en la promoción de la autonomía de cada participante. **El enfoque preventivo intenta reducir al mínimo los riesgos de pasar al siguiente escalón de exclusión social** en donde la intervención tiene un mayor componente social de carácter prioritario y la intervención laboral se realiza a más largo plazo y con mayor dificultad. Pensamos por tanto que la intervención con carácter preventivo puede lograr con mayor facilidad los objetivos de inserción laboral y minimizar los riesgos de caer en una situación de exclusión social.

B. De lo social a lo laboral. Al diseñar la metodología del programa se tuvo en cuenta lo que se pretendía con el mismo: favorecer la incorporación al mundo laboral de los colectivos desfavorecidos objeto del programa. Nos encontramos por tanto con un objetivo de marcado carácter laboral: la inserción laboral de los participantes y con un componente social añadido muy importante, el carácter de pertenencia a colectivos desfavorecidos de los participantes en el programa. Ello nos hizo reflexionar sobre el especificidad de la intervención a realizar con objetivo laboral y con componente social añadido.

A partir de aquí se reflexionó sobre la idoneidad de la utilización de las herramientas de las que ya disponía la orientación laboral al uso. Por ello se analizaron las mismas y la población a la que iban dirigidas. El resultado fue el conocimiento de unas herramientas estándar destinadas a una población a la que nosotros hemos definido como población normalizada, bien por tener un desempleo coyuntural, bien por contar con una inestabilidad laboral, para la que la intervención era puntual y de tramo corto. Ello nos hizo pensar en el carácter marcadamente social que le teníamos que dar a la intervención como consecuencia del análisis de las necesidades de los colectivos a atender. A partir de este punto igualmente se estudiaron las metodologías utilizados desde lo social para intervenir con este tipo de población.

Fruto de este análisis y de la adaptación a los colectivos a atender ha sido el desarrollo de **una metodología que se nutre de las fuentes de lo social** con la utilización de la técnica de la entrevista individualiza-



da y adaptada a necesidades como elemento fundamental para intervenir con personas cuyas necesidades y carencias van más allá de lo puramente laboral. Asimismo parte de conceptos propios de lo social como el desarrollo de itinerarios de inserción socio-laboral, de la conceptualización de los mismos como procesos y de la recuperación del protagonismo creciente de la persona en su camino hacia el empleo y la ciudadanía. En su desarrollo hemos partido de lo social para conseguir objetivos de inserción laboral introduciendo por tanto metodologías de lo social en la orientación laboral, convirtiéndola en orientación socio-laboral.

C. El punto de partida – la medición de la empleabilidad inicial. Otro planteamiento de partida ha sido el conocimiento desde el inicio de las características esenciales de cada uno de los participantes relativas a sus condiciones para el empleo. Por ello, tal y como comentamos, se ha diseñado un instrumento diagnóstico que recoge todos los aspectos que definen la empleabilidad de la persona así como todas las variables que afectan a su empleabilidad. Solamente a partir de la realización de un adecuado diagnóstico se puede realizar una orientación socio-laboral adecuada. La pretendida adaptación a las necesidades de cada una de las personas no puede llevarse a cabo después de haber realizado una entrevista ocupacional sin orden ni método ni sin haber definido la empleabilidad y sus elementos para cada uno de los colectivos con los que se interviene. Se necesita por tanto desarrollar un instrumento de medida adaptado a las características de los colectivos objeto de atención, riguroso y a partir del que se puedan extraer una conclusiones sobre la empleabilidad de cada uno de los participantes en el programa. **No se puede realizar una adecuada intervención sin la medición de la empleabilidad inicial mediante un adecuado diagnóstico.**

D. El desarrollo de la intervención del orientador – la mejora de la empleabilidad inicial. Como consecuencia de lo anterior si desarrollamos un modelo adaptado a necesidades, después de realizar una medición inicial de la empleabilidad y de haber detectado las necesidades de cada uno de los participantes se inicia el itinerario de inserción socio-laboral cuyo objetivo es la mejora. Por este motivo durante el desarrollo del mismo, partiendo de la empleabilidad inicial, la persona participará en diferentes recursos para su mejora y se evaluará si la realización de dicho recurso ha mejorado su empleabilidad inicial y cuales son los que a continuación se pondrán en marcha.

De esta manera la empleabilidad es el punto de partida y el elemento de referencia durante todo el proceso de la persona y la intervención

del orientador, es como la brújula que guiará la relación entre el orientado y el orientador, permitirá avanzar en el camino hacia la inserción laboral y a su vez es el instrumento que guiará la intervención del orientador. Sin un instrumento que nos permita medir si el proceso iniciado cumple los objetivos de la intervención a realizar no podemos conocer la eficacia de nuestra intervención ni los ajustes que en la misma tenemos que realizar.

Este elemento fundamental de nuestra metodología permite dotar al programa del carácter personalizado y adaptado a necesidades que tanto se ha proclamado. La efectividad del mismo y de sus características se puede conocer solamente a través de las herramientas puestas a disposición del mismo¹⁴.

De este elemento fundamental del programa nace el desarrollo de la metodología objeto de esta publicación y la concepción de itinerarios expuesta en la misma.

E. La importancia del equipo interdisciplinar. El programa parte de la creación de un equipo interdisciplinar y del concepto de la **interdisciplinariedad**, que es *una intervención conjunta de dos o más disciplinas tendente a lograr un mejor abordaje de los problemas objeto de intervención. Implica producir una elaboración conceptual unificada en donde las diferentes ciencias que intervienen se vean enriquecidas recíprocamente y eventualmente logren fundirse en la producción del enfoque conceptualizador del equipo.*

La conceptualización y definición del equipo como interdisciplinar y no como multidisciplinar no es casual, tiene un objetivo claro tal y como queda expuesto, nutrirse de los conocimientos de cada disciplina y conceptualizar de modo homogéneo para todos los profesionales intervinientes procedan de la disciplina que procedan. Este elemento se dota de una importancia fundamental y el resultado del mismo ha sido la elaboración de la metodología que aquí presentamos. Más aún teniendo en cuenta que se pretendía desarrollar una metodología específica para las personas con las que se intervenía a medio camino entre lo social y lo laboral.

Para poder llegar a la creación de un equipo interdisciplinar desde la confección inicial de un equipo multiprofesional – integrado por pro-

¹⁴ Como consecuencia de esta característica y de la coherencia del programa se diseñó una base de datos puesta a disposición del programa, que mencionamos más adelante, para poder medir esas mejoras no sólo a nivel individual sino para obtener resultados globales que nos permitieran avanzar en el desarrollo de la metodología.



fesionales de diferentes disciplinas y con variadas experiencias dentro del campo de lo social y lo laboral, objeto de intervención de este programa – se ha realizado un trabajo intenso marcado por la forma de intervención y de interacción de los profesionales dentro del programa. Así se definieron y desarrollaron determinadas tareas en equipo, tareas que finalmente en muchos programas por falta de tiempo y de recursos se realizan individualmente por cada profesional sin tener la oportunidad de contrastar y enriquecer su intervención con la aportación del resto de profesionales que realizan normalmente las mismas funciones.

Como se puede observar, **el equipo se convierte en el elemento central del programa** por el que pasan todas las actuaciones que permitirán crear un equipo interdisciplinar que trabaje con los mismos conceptos de partida y que pueda intervenir de este modo en función de las necesidades detectadas con un enfoque más global y con el enriquecimiento que supone la intervención desde este punto de vista. *El objetivo del trabajo en equipo en todas las tareas especificadas, por tanto, es unificar criterios de actuación, enriquecer la intervención individual y dotar de una metodología propia al programa que se nutra de todas las disciplinas que son susceptibles de intervenir en un programa con estos objetivos: psicología, pedagogía, trabajo social, relaciones laborales, ... y crear una nueva forma de trabajo que permita atender las necesidades de los participantes de un modo eficaz. Una conceptualización común de la intervención y de los instrumentos al servicio de la misma, resultado de la interacción de todas las disciplinas intervinientes en la orientación con dichos colectivos, sin prevalecer una sobre otra en función de quién interviene sino creando un ente nuevo común a todas ellas cuyo objetivo común sea la orientación socio-laboral.*

Es obvio que la concepción del trabajo de esta manera es más costoso para los profesionales pero a su vez los dota de unas herramientas propias, específicas para los colectivos objeto de atención y sus necesidades. Es una metodología que pone a la persona en el centro y que pretende dar una atención de calidad mejorando por tanto la intervención en los ámbitos de empleo.

F. Las funciones del Orientador socio-laboral: Partiendo de la definición que más adelante daremos sobre orientación laboral, definiéndolo como *aquel proceso de ayuda y acompañamiento en el desarrollo de competencias personales, sociales y laborales que sitúen a la persona en una posición favorable ante el empleo y posibiliten el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo*, de los objetivos del programa y

de las características de los desempleados a atender nos planteamos también las funciones que un orientador socio-laboral debería realizar en un programa de inserción socio-laboral. Todas ellas realizadas por el orientador, dentro del equipo de trabajo al que esté adscrito, como herramienta fundamental tal y como hemos comentado para poder realizar una adecuada orientación hacia el empleo. A continuación las detallamos:

- Al ser “*un proceso de ayuda y acompañamiento*”, tal y como hemos señalado en anteriormente, el protagonista exclusivo de su proceso es el participante y es de quién depende en mayor medida el cumplimiento de los objetivos propuestos en su intervención. Por ello **el profesional tiene como función acompañar y ayudar** en la medida de lo posible favoreciendo el protagonismo al participante. Para intentar que llegue a ser lo más efectivo posible el orientador con el que la persona realice la primera entrevista del programa, la entrevista de acogida, será su orientador durante todo su proceso.

- “*Un proceso en el que se desarrollen competencias personales, sociales y laborales*”, tal y como aparece en la definición de orientación socio-laboral. **El orientador circunscribe su trabajo hacia la formación y la inserción socio-laboral de los participantes, pero utilizando todas las herramientas a su alcance para procurar el desarrollo de sus competencias personales, sociales y laborales.** Es un hecho evidente que en estos momentos el mercado de trabajo, y más aún dada la formación y experiencia laboral de los participantes en el programa y su objetivo profesional, exige unas competencias personales, sociales y laborales por encima incluso de una determinada formación para el puesto a desempeñar. Por este motivo desde la orientación realizada en el programa, siempre partiendo de las características de las personas, se tiene para partir de la puesta en marcha de recursos que desarrollen estas competencias para que la persona pueda acceder en igualdad de condiciones a un puesto de trabajo y posteriormente pueda mantenerlo.

- “*Un proceso que posibilite el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo.*” Como hemos señalado en reiteradas ocasiones, en estos momentos a los desempleados a los que atendemos les resulta fácil acceder a un puesto de trabajo, dado que las características del mercado laboral hacen que exista una demanda importante y una gran movilidad dentro de los puestos que no necesitan cualificación o en



los que la requerida es muy baja. Sin embargo el mantenimiento de dichos puestos de trabajo ya se convierte en una tarea más complicada, tanto por las características de las ofertas, revestidas de una gran temporalidad, como por las de las personas que acceder a ella, que en muchos casos adolecen de falta de habilidades laborales o incluso sociales, desconocen el mercado y la normativa laboral. Por este motivo dentro del Programa nos planteamos que era importante trabajar con la persona para facilitar su inserción laboral y el posterior mantenimiento de la misma, como objetivo propio de la orientación realizada.

Por ello desde la realización del diagnóstico de empleabilidad y posterior inicio del itinerario se plantean las necesidades que la persona pueda presentar para que se produzca una adecuada inserción laboral así como para que se pueda mantener el empleo en el tiempo o por lo menos hasta la finalización del contrato¹⁵. Y para poder dar este enfoque a las tareas del orientador laboral, **incorporando entre sus funciones el trabajo con la persona para que se produzca su inserción laboral y su posterior mantenimiento en el empleo**, es necesario manejar una serie de herramientas específicas así como el mercado de trabajo y las características de las ofertas de empleo y los puestos de trabajo a los que pueda acceder. Dentro de sus funciones se encontrará por tanto el conocimiento del mercado de trabajo, el manejo de ofertas de empleo adecuadas a las características y perfiles profesionales de los participantes con los que trabaje con la realización de una primera preselección para las ofertas gestionadas desde la entidad y el seguimiento en el puesto de trabajo, una vez producida la inserción. Como ya comentaremos más adelante este seguimiento servirá para intentar dar solución a las incidencias que se producen en el desarrollo de un puesto de trabajo y para ampliar los conocimientos sobre la realidad laboral de las incorporaciones producidas. Consideramos que estos también se convierten en pilares fundamentales para que se produzca una adecuada intervención para lograr el objetivo de la inserción laboral y su mantenimiento posterior.

¹⁵ Dentro del programa nos hemos encontrado con un número importante de casos en los que la persona abandona el puesto de trabajo en cuanto se produce una incidencia concreta o una vez seleccionada para una oferta la rechaza por diferentes motivos que no eran conocidos por el orientador. En el caso de los jóvenes con mayor frecuencia se presenta el despido producido por falta de adaptación al puesto, inasistencia al puesto de trabajo, impuntualidad,...

- No podemos olvidar como función específica deseable, dentro de nuestro Programa, la de ser un **elemento activo dentro del equipo de trabajo en la creación de la metodología y en la conceptualización de la misma** como elemento fundamental. Partiendo de lo fundamental de la definición del equipo como interdisciplinar, el orientador es un miembro imprescindible del mismo pero cuyas pautas de actuación y herramientas de trabajo serán definidas en equipo, cuyo trabajo también se supervisará en equipo así como la evaluación de los procesos individuales y de los recursos que ponga en marcha. El equipo confiere profesionalidad a su intervención porque le dota de las herramientas necesarias para la realización de su trabajo y del contraste necesario en su intervención, facilitando por tanto el cumplimiento de objetivos y la adecuación a las necesidades de los participantes.

5. PRESENTACIÓN DEL ESQUEMA GENERAL DE INTERVENCIÓN DESARROLLADO POR LA FUNDACIÓN TOMILLO EN EL MARCO DEL PROGRAMA EXPERIMENTAL DE FORMACIÓN Y EMPLEO¹⁶

En los siguientes capítulos vamos a intentar definir los aspectos fundamentales de la intervención realizada desde nuestro equipo.

- ✓ En el segundo capítulo intentaremos realizar un análisis de la situación actual de la orientación socio-laboral, disciplina reciente y en construcción, para conocer el papel del orientador y los fines de nuestra actuación, en la que se ha enmarcado el programa a partir del que hemos desarrollado nuestra metodología.
- ✓ En el tercer capítulo definiremos los itinerarios en el ámbito socio-laboral. Tal y como los hemos entendido como equipo, punto de partida esencial para la elaboración de la metodología que los dé soporte.
- ✓ En el cuarto capítulo exponemos la metodología desarrollada dentro del programa para el diseño y desarrollo de los itinerarios basa-

¹⁶ El programa como hemos comentado es un programa de **acción-investigación**. Los instrumentos de medida y las acciones de mejora de la empleabilidad se van diseñando y adaptando a las necesidades de los participantes. Es un **programa dinámico y flexible**. Todos los productos puestos en marcha, incluida la metodología y todos los procedimientos y documentos de los mismos han sido elaborados por el equipo técnico responsable del mismo.



da en el método de entrevistas y en la constante evaluación de la empleabilidad de cada uno de los participantes como resultado de su paso por el programa.

Además, cabe destacar que en esta publicación exponemos una parte limitada de nuestro trabajo de investigación. Como parte consustancial y complementaria del mismo además hemos realizado lo siguiente:

- ❑ Se ha elaborado un completo diagnóstico de empleabilidad que nos permita medir y valorar la empleabilidad de partida de cada una de las personas participantes en el programa así como la mejora o no producida como consecuencia de su paso por el programa en las sucesivas evaluaciones realizadas durante el proceso. Dicho instrumento está dividido en seis áreas diferentes y de cada una de ellas se realiza una evaluación desde el punto de vista socio-laboral y una valoración de las variables que el propio equipo de trabajo ha considerado que son las que integran y determinan la empleabilidad de cada persona. A partir de sus resultados se determina el nivel de empleabilidad de cada persona, baja, media o alta empleabilidad y se define el nivel de intervención a realizar y la fase del itinerario en la que se encuentra.
- ❑ Se ha confeccionado con la asistencia técnica y posterior desarrollo por el Departamento de Informática de la Fundación Tomillo una Base de Datos en la que recoger todos los datos y variables del instrumento diagnóstico así como de los recursos en los que participa la persona y las evaluaciones de los mismos y las sucesivas evaluaciones que sobre la empleabilidad de la persona se realizan desde el programa. Y ello con un doble objetivo, tal y como se ha señalado anteriormente, conocer el camino recorrido por cada uno de los participantes en el programa y los resultados de su participación en diferentes recursos así como poder extraer conclusiones sobre la eficacia de los diferentes recursos puestos en marcha y sobre los diferentes itinerarios realizados por los participantes así como sobre las características de los diferentes niveles de empleabilidad.
- ❑ Por último se ha reflexionado sobre el rol del orientador y la importante función del trabajo en equipo para los orientadores socio-laborales. Punto de partida esencial para el desarrollo del programa y su metodología.

No obstante, somos conscientes de que nos queda mucho por hacer no sólo para validar la metodología puesta en marcha sino también con el instrumento diagnóstico y la medición realizada de la empleabilidad. El

Programa, que ha sido el marco para la confección de estos procedimientos, ha sido limitado en el tiempo y se ha llevado a cabo con una muestra no suficientemente significativa de la población a atender. Por ello pretendemos continuar con el desarrollo y perfeccionamiento de nuestra metodología y nuestro objetivo es compartir el fruto de nuestro trabajo para avanzar juntos en la construcción de los elementos de intervención en orientación socio-laboral.



PRIMERA PARTE

por Juan Carlos Ceniceros Estévez

La Fundación Tomillo ha estado llevando a cabo el diseño de un procedimiento de actuación ad hoc para grupos de personas con especiales dificultades de acceso a un puesto de trabajo. La puesta en marcha de este procedimiento, así como el diseño de las herramientas adaptadas para establecer recorridos de inserción, exigía revisar, o al menos reflexionar, sobre los viejos modelos de intervención sociolaboral y sistematizar una metodología y encuadre de trabajo.

Para ello, la reflexión y el contraste directo en la intervención con las personas atendidas, han sido las dos constantes que han estado presentes a lo largo de todo este tiempo. Fruto de ambas actividades, unidas a una actitud de búsqueda de nuevas fórmulas de intervención que inspira el trabajo cotidiano de la Fundación Tomillo, nos ha llevado a replantear el encuadre básico de trabajo en orientación sociolaboral y a la sistematización de una fórmula de intervención para la intervención sociolaboral.

En la actualidad, dentro de nuestro ámbito de trabajo, anhelamos un modelo de intervención basado en itinerarios como fórmula más adecuada para posibilitar a las personas su ejercicio pleno de la ciudadanía a través de su acceso al empleo. Sin embargo, aunque el concepto de itinerario lo tenemos incorporado a nuestro quehacer diario, no existe mucho publicado al respecto y su realización es aún hoy muy difícil de llevar a cabo con los medios con los que contamos.

Esta carencia de publicaciones que nos ayuden a realizar itinerarios hace que idealicemos las posibilidades que ofrece la intervención desde esta perspectiva, obviando las dificultades que genera la actual dispersión de recursos existente. Esto implica que intentamos realizar esos itinerarios pero llevados por formas personalistas de atender, que difícilmente pueden ser aplicadas a otras realidades.



Existen, cómo no, experiencias singulares y valiosas que se están realizando desde el ámbito privado y el tejido asociativo. Estas aportaciones acaban convirtiéndose en modos de hacer aislados por la falta de espacios para su puesta en común que nos permitan ir generando un corpus teórico y metodológico más o menos consensuado y trabajar en la misma dirección.

El trabajo de la orientación dentro del ámbito sociolaboral aún tiene un corto recorrido y precisa de una mayor capacidad de todos los profesionales que trabajamos en este área para intercambiar experiencias, reflexiones, herramientas de trabajo,.... para construir desde esas riquezas.

A lo largo de las siguientes páginas vamos a exponer nuestra metodología. La propuesta que presentamos tiene el valor de habernos sido útil en la intervención con algunos grupos de personas que parten de una situación de desfavorecimiento ante su participación plena de lo social. Os presentamos, pues, los resultados de un esfuerzo por sistematizar una forma de intervenir para elaborar itinerarios, poner orden a un modo de hacer y ajustar el método a los grupos de personas con las que habitualmente trabajamos.

Con este texto iniciamos un conjunto de publicaciones desde donde poder compartir con todos los profesionales del ámbito social las metodologías que vamos desarrollando en la Fundación Tomillo. Un buen ejemplo de ello es nuestro interés por realizar un segundo libro donde mostrar la herramienta diagnóstica y los diferentes instrumentos de medida que hemos diseñado y que es inseparable de la metodología que aquí os presentamos. La presente publicación, pues, es sólo una parte de la aportación que os deseamos ofrecer.

Hay mucho por hacer y en esta carencia se sitúa el ánimo de esta publicación: seguir construyendo.

En estas páginas no vais a encontrar un texto academicista, ni con carácter científico y contrastable, ni tan siquiera es el fruto de lecturas o una revisión de experiencias. Es el fruto de un quehacer diario y el resultado al que nos ha llevado la reflexión constante de nuestra actuación.

Tampoco vais a encontrar en estas páginas un método generalizable. En nuestro ánimo está presentaros, simplemente, lo que hemos ‘reinventado’ para que quien las lea pueda ‘recrear’ con cada persona que trabaja un método provechoso y bueno. Nos gustaría, en fin –con Michael Foucault- que “este libro no se diese a sí mismo ese estatuto de texto al que la pedagogía o la crítica sabrán reducirlo, sino que tuviese la desenvoltura de presentarse como discurso: a la vez batalla y arma, estrategia y conflicto, lucha y trofeo o herida, coyunturas y vestigios, encuentro irregular y escena repetible”*.

* Cita tomada de “La Educación Imposible” de Maud Mannoni. Editorial S. XXI.

2

Consideraciones Generales Previas

La validez de los marcos teóricos desde los que se interviene no son importantes si no son útiles. El eclecticismo teórico en el que nos vemos forzados a trabajar en ocasiones puede ser una dificultad para entendernos, pero siempre va a ser una valiosa perspectiva desde la que abordar fenómenos tan complejos como los sociales.

Además, creemos que estamos en un buen momento para establecer planteamientos concretos y construir modelos de intervención para todas aquellas personas que se tropiezan con especiales dificultades para integrarse y desarrollarse con todos sus derechos y deberes en una sociedad de futuro.

Somos conscientes, en el momento de realizar esta propuesta de intervención, que estamos en una situación definida por realidades emergentes engalanadas con nuevas sensibilidades hacia lo económico, lo social, lo ecológico, etc. Nuevas realidades con necesidades diversas que exigen por nuestra parte un esfuerzo aún mayor por sistematizar métodos, consensuar procedimientos, repensar lo social para intervenir en estos nuevos escenarios.

En este apartado vamos a intentar hacer un análisis de la situación de la que parte la orientación sociolaboral en la actualidad, a reflexionar sobre el papel que nos corresponde y los fines de nuestra actuación en el conjunto de la intervención en lo social, así como a plantear las nuevas necesidades que nos vemos impelidos a cubrir.



1. EN RELACIÓN A LA ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL

Hoy, más que nunca, se está hablando de la orientación total o para toda la vida (*lifewide guidance*). No podemos sustraernos a esta concepción de la orientación, donde ésta se concibe no sólo en un momento determinado de la vida del individuo, sino que se tiene que dar en los momentos críticos de la vida, entendiendo éstos no sólo como crisis vitales¹⁷, sino en todas las situaciones que suponen o incitan un cambio personal y social.

Sin embargo, tal vez haya dos ámbitos de intervención que tradicionalmente se han considerado como momentos sensibles y que requieren una intervención de estas características, de un proceso de orientación. Nos estamos refiriendo al ámbito educativo, en los cambios de ciclo formativo y en los momentos de tránsito en y hacia el empleo.

En este apartado vamos a ir desgranando la situación de la que parte la orientación sociolaboral y los objetivos que, a nuestro entender, deben guiar el diseño de las actuaciones y recursos que pongamos en marcha. De igual manera, señalaremos los diferentes grados de compromiso y funciones de nuestra profesión.

SITUANDO UN PUNTO DE PARTIDA

La orientación, en sí misma, tiene un largo proceso de consolidación a lo largo del s. XX, especialmente en el ámbito educativo. Situando su

¹⁷ Crisis vitales, en el sentido erikssoniano, hace referencia a las crisis que se producen *evolutivamente* en el ciclo vital de las personas.



origen en la orientación profesional y vocacional, hoy ha tomado el relevo la orientación psicopedagógica con la legitimidad que le confiere la nueva ley de educación LOGSE.

En la intervención de lo social, la figura del orientador laboral ha sido de implantación más tardía, aunque no por ello está menos legitimada. Las políticas y actuaciones comunitarias desde la Unión Europea centran gran esfuerzo en materia de empleo, innovación, reforma económica y cohesión social. Es en este marco político-social donde surgen programas de intervención sociolaboral, poniendo el acento en aquellos grupos de personas con especiales dificultades para su inserción en un puesto de trabajo.

Esto no es más que una clara muestra del amplio consenso que, en ambos tipos de intervención, educativa y sociolaboral, esta figura ha adquirido como agente facilitador de procesos para el pleno desarrollo de las personas.

A pesar de este amplio consenso, existen diferencias significativas en esta figura, se hable de un ámbito u otro de actuación.

Así, por un lado, en la educación, con la Ley Orgánica General del Sistema Educativo, el orientador tiene un rol claramente definido, posee herramientas que a lo largo del tiempo han ido sofisticándose y ganando en validez y fiabilidad para su aplicación, tiene unas funciones explicitadas y unos objetivos concretos definitivamente implicados en el diseño de los Proyectos Curriculares de Centro, hay una regulación profesional, cuenta con recursos y equipos coordinados en apoyo a su actividad y posee itinerarios estables y comunes en todo el territorio nacional.

En el ámbito sociolaboral, el escenario es muy diferente. Aún en la actualidad no existe acuerdo en un modelo de intervención común y consensado, no tiene muy definidas sus competencias, estableciendo unos límites muy difusos con otros profesionales de lo social (educadores sociales, intervención en trabajo social, etc.), se desconocen sus funciones y no existe una regulación profesional que acredite quién puede ejercer como orientador sociolaboral. Aún, pues, queda mucho camino por recorrer.

Sin embargo, y a pesar de este rápido análisis con cierta tilde negativa para nuestra profesión, se puede seguir estimulando la concreción de nuevas perspectivas de intervención, regular muchos aspectos de esta profesión, diseñar y profundizar nuevas herramientas para los fines que perseguimos, así como realizar un mayor esfuerzo para integrar y coordinar todas las iniciativas que se están llevando a cabo desde los diferentes actores sociales.

Así, en ese intento por estimular la concreción del rol del orientador y el fin de su intervención, queremos, si acaso sucintamente, detenernos en tres

aspectos fundamentales que nos permitirán situar aún más la perspectiva desde la que parte nuestro trabajo de orientación sociolaboral en la actualidad:

- Por un lado, partimos de la **inexistencia de una perspectiva teórica única y convenida** por todos los agentes de lo social que posibilite pensar y analizar las situaciones sobre las que trabajamos y enfoque la perspectiva de nuestra intervención. Esta carencia puede dar un cierto barniz de inconsistencia a nuestro trabajo. Aún así, los distintos enfoques existentes que surgen de diferentes disciplinas (antropología, economía, pedagogía, psicoanálisis, sociología o psicología, entre otras) enriquecen y facilitan un análisis más profundo de la realidad de las personas con las que intervenimos y del entorno social sobre el que actuamos.
- Por otro lado, contamos con una **carencia de herramientas y técnicas propias**¹⁸. Esto supone que debemos continuar adecuando a nuestro ámbito aquellas que existen aplicadas a otros campos de intervención (orientación psicopedagógica, selección de personal, psicología clínica, orientación vocacional y profesional, trabajo social,...), así como un mayor esfuerzo por desarrollar y profundizar herramientas propias. Estas aportaciones desde ámbitos profesionales próximos a la orientación sociolaboral enriquecen nuestro trabajo y permiten adaptar la intervención a las distintas necesidades de los grupos de personas con las que trabajamos, a la vez que exige de una compleja formación por parte del orientador.
- Estamos destinados a trabajar sobre una realidad sometida a **constantes cambios socioeconómicos y laborales**, todo ello atravesado por la crisis de la modernidad, una pérdida de legitimidad y representación por parte de los gobiernos en un mundo de economía globalizada que, a su vez, traerá nuevos cambios. Por ello, debemos desarrollar una capacidad mayor para intervenir con más ahínco y más rapidez para detectar y adaptarnos a la emergencia de estos escenarios y nuevas realidades.

Este panorama general, lejos de ser desalentador, debe estimular el esfuerzo a realizar por nuestra parte para apoyarnos en otras disciplinas y entablar un diálogo más fluido y sereno con distintos campos del saber y modelos teóricos que sin duda enriquecerán el trabajo de la orientación sociolaboral. Ser subsidiario de otras disciplinas no significa constituirse en ciencia menor; la complejidad de lo social exige, sin embargo, a modo de imperativo, situarse en el límite de esas otras disciplinas.

¹⁸ Queremos resaltar los esfuerzos con relación a herramientas de diagnóstico y a la sistematización de procedimientos realizados por Cáritas (1999), Equipo Promocions (1999) y Secretariado General Gitano (1999). A estas propuestas nos sumamos y de ellas partimos para construir nuestro procedimiento.



DEFINIENDO OBJETIVOS

La orientación sociolaboral está inmersa en la intervención de lo social. Nuestros objetivos no pueden separarnos de los fines que persigue esa intervención social, especialmente cuando se trata de colectivos que manifiestan especiales dificultades de acceso al empleo. En este apartado, partiendo del objetivo general de la intervención social, vamos a intentar reconstruir los objetivos que a modo general deben guiar nuestras actuaciones como orientadores sociolaborales.

▣ *EL OBJETIVO GENERAL DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL*

En la actualidad se va configurando un común denominador para definir los objetivos de intervención de todos los agentes de lo social. Es en el concepto de **ciudadanía** donde hay mayor confluencia entre estos agentes y sobre el que pivota la reconsideración de este objetivo, concepto que ha cobrado en los últimos años un protagonismo especial a la hora de detectar situaciones especiales de exclusión y la forma de abordarlos. Quizá, lo más difícil en este punto sea llegar a un común acuerdo sobre lo que significa ciudadanía y la amplitud de este concepto en sus vertientes legal, política y social¹⁹.

Durante la última década del siglo XX se ha ido reconsiderando la idea de ciudadanía. Este viejo concepto adquiere nuevas significaciones con los cambios sociales y políticos que han ido surgiendo en los últimos años: globalización de la economía, universalización de la información a través de las plataformas de comunicaciones (aspecto que ha creado nuevas exclusiones virtuales), la idea de una Europa cada día más grande, etc. Sin embargo, se pueden constatar algunos fenómenos sociales que cuestionan especialmente este viejo concepto y conmueven los cimientos de muchas de las políticas sociales y económicas de la era del Bienestar. Algunas de estas realidades, siguiendo el esquema que J. Borja nos propone, son:

- La irreductibilidad de las tasas de desempleo en épocas de desarrollo económico en nuestro país.
- La crisis de los Estados del Bienestar y la pérdida de poder administrativo por parte de nuestros gobernantes (crisis de la modernidad).
- El fenómeno de la inmigración, relativamente reciente en nuestro país, y las diferentes realidades administrativas que cautivan la po-

¹⁹ Para una crítica de esta concepción de ciudadanía propuesta por T. H. Marshall y que impera en cierto modo en la actualidad, acudir a Fernando Bárcena (1997, 1999, 2002).

sibilidad de ejercer prácticas sociales y culturales de participación plena en lo social²⁰.

- La pertinaz diferencia de género y sus consecuencias para la participación social y el empleo.
- El definitivo despoblamiento de nuestras zonas rurales a favor de modelos de grandes urbes, con la consiguiente suburbanización de las mismas.

No es nuestro interés profundizar en estas páginas sobre la idea de ciudadanía que se está configurando. Apuntar, tan sólo, que las nuevas connotaciones que adquiere el concepto de ciudadanía hace que lo situemos en el centro del quehacer político, social y cultural de nuestras sociedades. Esta actual contextualización y resignificación de ciudadanía, supone una dimensión tan amplia que difícilmente se puede separar del desarrollo de nuestro propio sistema democrático; J. Borja (1998) señala que *“la ciudadanía es para la gente lo que la democracia es para la organización política, no es posible separar progreso democrático de desarrollo de la ciudadanía”*²¹.

A pesar de que aún falte por aportar una definición amplia de ciudadanía que englobe estas realidades que la cuestionan, **en lo que a la orientación sociolaboral y la intervención social conviene este concepto es porque puede desvelar nuevas realidades en las que intervenir, permite redefinir los problemas sociales desde otra óptica y puede facilitar la unificación de criterios para la intervención**²².

²⁰ J. Borja señala que existen gran número de términos como los de nacionales, extranjeros comunitarios, extranjeros extracomunitarios, ilegales o *sin papeles*, forma de hablar que denota la importancia y la necesidad de extender este concepto de ciudadanía hacia la residencia real.

²¹ “Ciudadanía y Globalización: el Caso de la Unión Europea” LA FACTORÍA, n°7, octubre 1998.

²² J. Borja (2000, 2001, 2002) señala que los derechos simples heredados de otros siglos son insuficientes para dar respuestas a las necesidades de hoy, de ahí la idea de los derechos complejos. Para entender los que es el paso del derecho simple a los derechos complejos, este autor expone varios: del derecho a la vivienda al derecho a la ciudad; del derecho a la educación al derecho a la formación continuada; del derecho a la asistencia sanitaria al derecho a la salud y la seguridad; del derecho al trabajo al derecho al salario ciudadano; del derecho al medio ambiente al derecho a la calidad de vida; del derecho a un status jurídico igualitario al derecho a la inserción social, cultural y política; de los derechos electorales al derecho a una participación política múltiple, deliberativa, diferenciada territorialmente, con diversidad de procedimientos y mediante actores e instrumentos diversos; del derecho a la información política al derecho a la comunicación y acceso a las tecnologías de información y comunicación; del derecho a la libertad de expresión y asociación al derecho a constituir y a que sean reconocidas redes transnacionales o transfronterizas, a acceder a las informaciones sociales y económicas ‘globales’, a plantear conflictos y establecer negociaciones a escalas supraestatales; del derecho a la lengua y cultura propias al derecho a la identidad colectiva y la autodeterminación en nuevos marcos políticos complejos.



Tomando este concepto de ciudadanía, sin profundizar en sus raíces y en el calado de su significado actual, pues rebasaría el objetivo de estas páginas, debemos tener presentes varias dimensiones en su configuración tales como la política, la intercultural, la social, etc... Algunos de los elementos que debe incluir una nueva definición de ciudadanía serían: la definición del concepto desde la dimensión de género, su ampliación a nuevas realidades de identidad sociocultural, etc.

Estos elementos, si bien tienen un carácter muy general, nos sitúa ante la **ciudadanía entendida como un ejercicio** y no como estatus que se adquiere o se da y, a la vez, nos facilita tres elementos integradores básicos:

- La identidad (pertenencia).
- La participación cívica y democrática en todas sus manifestaciones (cultural).
- El ejercicio de nuestros derechos y deberes en la convivencia de la comunidad (social).

Estas nuevas reflexiones, cuestionamientos y retos planteados, así como una visión más amplia de lo social, llevan a reformular hoy el objetivo general de nuestra intervención en términos de ciudadanía.

No son pocos los autores que en este momento aportan una reflexión serena en cuanto al objetivo de esta intervención en dichos términos. Con ellos, podemos decir que hoy *“se busca un nuevo modelo que base la lucha contra la exclusión, no sólo en la mera supervivencia y en la ansiada inserción laboral, sino en el más completo objetivo de la **recuperación de la ciudadanía**”* (L.M. López-Aranguren, 2002), es decir, debemos huir del exceso de instrumentalización en la intervención de lo social (proporcionar exclusivamente atenciones sociales, promocionando el asistencialismo). Esto significa, por ejemplo, que la atención sanitaria, el empleo, la educación, etc., no son obligaciones del estado para con los ciudadanos con el fin de fomentar la cohesión y la participación social, sino que son derechos de los ciudadanos porque en sí mismas son buenas para el desarrollo y la vida de las personas.

Es, pues, en estos términos en los que tenemos que redefinir todos los objetivos de la intervención en lo social. La intervención sociosanitaria, jurídica y social (trabajo social) adoptan de manera más o menos consensuada este objetivo común, aunque aún en la actualidad se sigan resolviendo de forma fragmentaria, asistencial y disgregadora. La orientación sociolaboral no puede estar ajena a estos objetivos, es más, debe situarse

cada vez con más sentido y mayor compromiso en el centro de esa intervención donde la recuperación de la ciudadanía y la participación plena en ella son el telón de fondo de nuestra intervención, si bien que desde un elemento mediador concreto: el empleo²³.

□ **EL ESPECÍFICO OBJETIVO DE LA ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL**

Para llegar a una definición amplia del fin último de la intervención en orientación sociolaboral, y tomando en cuenta lo desarrollado en el apartado precedente, debemos considerar tres objetivos distintos que confluyen en nuestro quehacer:

- Por un lado, un **OBJETIVO GENERAL** que haga referencia a lo que es orientación en sí misma. Entre las múltiples definiciones que existen tomamos la que consideramos más amplia y generalizable. Orientación es, pues, un “**proceso de ayuda profesionalizada hacia la consecución de promoción personal y de madurez social**” (A. Pérez, 1985)²⁴.

Algunos elementos que pueden ayudarnos a perfilar aún más este objetivo son:

- 1) Apoyando una creciente **autonomía personal**. Desenvolvimiento social, gestión de información y de búsqueda de oportunidades, resolución de conflictos, autonomía económica,...
- 2) Estimulando a la persona a que asuma paulatinamente la **responsabilidad** sobre su propio proceso de desarrollo personal y promoción social, asumiendo los derechos y obligaciones en la relación social y ciudadana.
- 3) Apoyando el desarrollo en las personas de la capacidad para desenvolverse socialmente y ‘situarse en medio de la complejidad sin ansiedad’, esto es lo que D. J. Torregrosa llama la “**promoción cultural**”²⁵ y participación cívica.

²³ Aún hoy estamos impregnados del principio Keynesiano por el cual vinculamos necesariamente la ciudadanía con el acceso a un puesto de trabajo (A. J. Carballeda, 2002).

²⁴ Tomada de Rodríguez, M. L., *Orientación e Intervención Psicopedagógica*, ediciones CEAC, Barcelona 1995.

²⁵ D. J. Torregrosa en “Orientación para el empleo: un enfoque integral del proceso de inserción social y profesional”



4) Facilitando los recursos necesarios para que las personas puedan reconstruir su **identidad profesional** sobre la base de su proceso de maduración personal y promoción social.

■ Por otro lado, debemos hacer referencia al aspecto **SOCIAL** de nuestro trabajo y sumarnos, inevitablemente, a aquel objetivo general de la intervención en lo social, que podríamos definir como el **proceso que permite adquirir plenamente a la persona todos los “derechos y deberes referentes al bienestar del ciudadano en sentido amplio: salud, protección, calidad de vida, trabajo y educación”** (L. M. López-Aranguren, 2002). Podemos enumerar algunos aspectos que son básicos para esa recuperación de la ciudadanía y que pueden servir para seguir profundizando en el sentido de este concepto. Algunos de estos elementos, que se pueden resumir en el apoyo a la fragilidad y ayudar a las personas a posicionarse favorablemente en lo social, pueden ser:

- 1) Incentivar la **participación cultural y la promoción cívica** y democrática: participar en las decisiones políticas, adquisición de medios para el consumo, acceso a la formación y a disfrutar de la cultura, etc.
- 2) Favorecer la **identidad cultural** que faciliten el sentimiento de pertenencia a un grupo social de referencia.
- 3) Facilitar el **acceso a idénticas oportunidades** que el resto de la población (derecho al consumo, al empleo, etc.).
- 4) Promover la adquisición y desarrollo de **competencias prosociales** que favorezcan el desenvolvimiento relacional con autonomía y el afrontamiento de las distintas situaciones sociales.
- 5) Estimular la **responsabilidad social** hacia las obligaciones administrativas, jurídicas, económicas y de convivencia cívica como miembro de una comunidad.

■ Finalmente, no podemos obviar aquel otro aspecto que acota y define el carácter de nuestra intervención: el aspecto **LABORAL**. Esto se concreta como aquel **proceso que permite a la persona mejorar sus condiciones para situarse favorablemente ante el empleo y facilitar su acceso a un puesto de trabajo**.

El empleo no es una meta de nuestra intervención, sino un medio para que la persona pueda generar sus propios recursos económicos y materiales que le permita disfrutar del bienestar de nuestra sociedad, adquirir los compromisos y obligaciones que exige la convi-

vencia social y, finalmente, disfrutar de los derechos propios que establece el estado.

Situar el empleo como el elemento mediador de nuestra intervención, no debe mermar la importancia que, aún hoy, tiene éste para la adquisición de prebendas sociales. Castel (1997)²⁶ señala que la participación en redes de sociabilidad y en los sistemas de protección social depende del lugar que se ocupe en la división social del trabajo²⁷. La reflexión, sin embargo, debe encaminarse para descentrar la importancia del trabajo como estructurante de lo social.

Nuestras funciones no deben perder de vista alguno de los tres cometidos definidos anteriormente.

La pérdida de un puesto de trabajo o la dificultad para acceder a un empleo suelen estar acompañados por la disminución de poder adquisitivo, pérdida de participación y una devaluación de la valoración de nosotros mismos. Esto significa que el empleo es una parte muy importante, bien para acceder o bien para mantener el ejercicio de la ciudadanía.

Por todo ello, en la orientación sociolaboral no debemos centrar nuestra intervención en el acceso a un puesto de trabajo. Su insistencia nos lleva a perder de vista aspectos intermedios que son básicos de esos otros objetivos más amplios. Si nuestro empeño se centra con exclusividad, creemos que erróneamente, en que la persona encuentre un trabajo, caemos en el error de una intervención que tiene diversas consecuencias, a nuestro modo de ver, negativas:

- 1) *Vamos a medir el éxito o el fracaso de nuestra actuación por el número de personas atendidas que han encontrado un empleo, en vez de por el avance que la persona haga para conquistar cuotas de mejora en la consecución de sus objetivos en relación con el empleo.* Si fuera así, no entenderíamos, por ejemplo, que el éxito de un grupo de búsqueda activa no está tanto en que la persona encuentre un puesto de trabajo como que aprenda a gestionar con autonomía su propia búsqueda de oportunidades de empleo. De esta manera nos cegaríamos a una evaluación real del impacto de nuestra intervención y de los programas con los que trabajamos; es decir, debemos incidir en la evaluación de los procesos y no en los resultados esperados.

²⁶ Castel, R. (1997) *La Metamorfosis de la Cuestión Social* Editorial Paidós. Argentina.

²⁷ Tomado de Sebastián T. Plut en "Duelo y Trauma del Desempleo". Foro temático de *Trabajo y Psicoanálisis en PSICONET*.



- 2) *Centrar todos los esfuerzos en la consecución en un empleo hace que consideremos que el proceso que ha emprendido la persona y en el que colaboramos finaliza una vez haya conseguido un puesto de trabajo, dejando de intervenir en un momento especialmente sensible. Es decir, desde esta perspectiva se corre el riesgo de no intervenir en el momento, probablemente, en que la persona requiere de más apoyo a través de acciones para el mantenimiento del empleo. En muchas ocasiones lo más difícil no es que la persona encuentre un puesto de trabajo, sino que posea la capacidad para mantenerlo, fomentando su autonomía y responsabilidad.*
- 3) *Centrarnos en el empleo significa que en ocasiones vamos a sacrificar la demanda de la persona a favor del discurso institucional y administrativo. Esto es, vamos a perder de vista la demanda real (muchas veces encubierta bajo un discurso impecable de empleo), empecinándonos en nuestro propio objetivo que consistirá en que encuentre un puesto de trabajo. Este es un error que nos privará de realizar una intervención más progresiva e insistiríamos sin querer en la sensación de frustración de muchas de las personas que atendemos. Así, todos tenemos en nuestro haber personas que cuando han encontrado un trabajo, finalmente no formalizan el contrato o, en el mejor de los casos, dejan el empleo a los pocos días, por no hablar de quienes son despedidas por falta, no ya de habilidades, sino de hábitos básicos (puntualidad, higiene,...).*
- 4) *Si el único objetivo que persigue la orientación sociolaboral fuera el acceso a un empleo, las intervenciones y actividades realizadas caen en la absurda transmisión única de contenidos y destrezas o en la instrucción de herramientas a veces inservibles para algunas personas con intereses laborales muy específicos. ¿Cuántas veces nos sorprendemos haciendo un currículum vitae o entrenando en la entrevista a personas que no tienen experiencia y que el sector al que se dirigen es informal en los procesos de selección?*

Desde esta perspectiva no podemos situar nuestro último objetivo sólo en la consecución de un puesto de trabajo, sino en la capacidad para conseguirlo y mantenerlo. Así, el aprendizaje de la gestión de búsqueda de oportunidades de empleo, el desarrollo de competencias para el desenvolvimiento social y el afrontamiento de un puesto de trabajo, la mejora de la empleabilidad y el mantenimiento del empleo son aspectos básicos a desarrollar con las personas en orientación sociolaboral, con el fin de que ésta consiga mayores cuotas de autonomía y participación en lo social. Pero sobre todo, debemos fomentar, desde

nuestra intervención, el encuentro consigo mismas, con su biografía personal y profesional, y el descubrimiento del entorno en el que quieren participar.

La diferencia entre la orientación sociolaboral y otro tipo de intervenciones exclusivamente laborales (orientación profesional y vocacional, orientación para el empleo en la universidad o centros profesionales, intervención en consultoría de outplacement, etc.) lo establece el aspecto social. Es por ello, que hacemos hincapié en tener siempre presente los tres objetivos propuestos más arriba (el general de la orientación, el social y el laboral).

Vamos a intentar unir esos tres objetivos, que van a definir nuestro trabajo, definiendo la orientación sociolaboral como un **PROCESO DE AYUDA Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES, SOCIALES Y LABORALES QUE SITÚEN A LA PERSONA EN UNA POSICIÓN FAVORABLE ANTE EL EMPLEO Y POSIBILITEN EL ACCESO Y MANTENIMIENTO DE UN PUESTO DE TRABAJO.**

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROFESIÓN DEL ORIENTADOR SOCIOLABORAL.

Una de las dificultades, aún no resueltas, dentro de lo social consiste en coordinar servicios y profesionales, delimitar actuaciones y secuenciar las intervenciones con el fin de atender racionalmente a las personas que utilizan estos servicios. Son muchas las causas de esta disgregación, entre las que se encuentran la gran diversidad de realidades que se atienden, la dificultad para coordinar propuestas y políticas diversas o, incluso, la falta de definición de los roles de los distintos profesionales.

Así, todos entendemos que existen intervenciones claramente secuenciadas por la importancia que tienen para mejorar el bienestar de las personas. Esas son las primeras actuaciones a realizar. Nos estamos refiriendo tanto al trabajo social (acercar y gestionar los recursos económicos y materiales necesarios) y a la intervención sociosanitaria y jurídica, intervenciones que deben, en su fin, posicionar a las personas en una situación de igualdad para afrontar con éxito su desenvolvimiento y participación social. Vivienda, recursos económicos, apoyos familiares y sociales, educación básica, situación administrativa de las personas (en el caso de los inmigrantes), rehabilitación psicosocial (enfermos crónicos



mentales, exreclusos,...), recuperación de hábitos de salud e higiénicos, atención sociosanitaria (toxicomanías, enfermedades crónicas), sistemas de protección (mujeres maltratadas, protección del menor, ...), etc., son algunos de los aspectos de deben estar cubiertos antes (o simultáneamente) de realizar orientación sociolaboral.

Nuestra intervención no entra en conflicto cuando es claro el protagonismo de la orientación sociolaboral. En la medida en que intervenimos en procesos más amplios como las situaciones de vulnerabilidad o exclusión, la definición de nuestro ámbito de actuación es más confusa.

Toda profesión debe acotar un espacio propio de actuación que definirá sus funciones, permitirá describir la preparación específica que debe tener el profesional, sus derechos y sus obligaciones. Esto no es fácil con una profesión emergente, que va cobrando un creciente protagonismo en la intervención de lo social ya que la interrelación con otros profesionales no está aún muy delimitada.

En este apartado vamos a intentar aportar unas pinceladas sobre algunos aspectos que pueden conformar esta profesión, empezando por nuestro ámbito de actuación. Éste primer aspecto nos va a permitir situar nuestra intervención en relación con otras que se dan dentro de lo social.

DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO PROPIO DE ACTUACIÓN DE LA ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL

Los fenómenos que tenemos que afrontar no son hechos simples y, ni tan siquiera, son todos susceptibles de resolverse mediante una actuación técnica. El determinismo causal de los fenómenos que nos encontramos en nuestra actuación diaria viene envuelto por hechos sociales y personales complejos en sí mismos. Además, en nuestro ámbito de actuación nos vemos inmersos un amplio número de profesionales y agentes que confluyen en la intervención social.

Idealizar nuestra intervención significa atribuir efectos mágicos a nuestra capacidad para transformar la realidad. Sin embargo, **la orientación sociolaboral, si bien puede dar soluciones a situaciones singulares, las de todas aquellas personas que participan en nuestros programas, nunca será la respuesta al desempleo.** Nuestra intervención encuentra apoyo cuando se ponen en marcha políticas activas que intentan impulsar el *apoyo a la contratación* (fomento de creación de empleo para colectivos con especiales dificultades e incentivos a su contratación: desempleados mayores de 40 años, minusválidos y personas

en riesgo de exclusión social; apoyo al empleo de la mujer; medidas para insertar laboralmente a jóvenes; incentivos a la contratación indefinida y la creación de empleo estable; etc.), y el *desarrollo del tejido productivo y del empleo local* (fomento del autoempleo; ayudas para la recuperación de empresas que se encuentran transitoriamente en dificultades; etc.).

Tenemos, pues, la necesidad de definir y acotar nuestro ámbito de actuación con el fin de abordar desde éste los fenómenos que se nos presentan y poder coordinarnos y secuenciar nuestras actuaciones con otros profesionales de lo social.

En esta línea, vamos a intentar diferenciar distintos niveles de intervención con el fin de ir aclarando nuestro rol profesional, y las distintas funciones que se pueden dar en nuestra actuación profesional.

▣ **NIVELES DE INTERVENCIÓN SOCIOLABORAL**

1) Primer ámbito de intervención

En este primer ámbito de actuación incluimos todas las intervenciones puntuales que tienen un carácter informativo, activador y motivador para el acceso al empleo y que suponen un **AJUSTE** de la persona a las exigencias laborales. Nos estamos refiriendo a personas que poseen un nivel óptimo de empleabilidad, y que tienen más o menos definidos sus intereses laborales y profesionales.

Son tres los objetivos que se pueden establecer en este primer nivel de intervención y ámbito de actuación:

- a. Recualificación profesional/ocupacional
- b. Adecuación en destrezas y conocimientos al ámbito laboral
- c. Autogestión de la búsqueda de oportunidades

Se trataría de **INTERVENCIÓNES PUNTUALES** y de **CORTA DURACIÓN**, pues las personas van a utilizar uno o dos recursos y éstos habitualmente están relacionados con:

- Formación ocupacional: para recualificarse o adaptarse mejor a las demandas del mercado.
- Orientación para el empleo: aquí incluimos todas aquellas acciones grupales o individuales que facilitan a la persona información que les sitúa y orienta en el mundo del empleo.



- **Gestión de búsqueda de oportunidades:** Se pueden incluir todas aquellas acciones, generalmente grupales, que implementan de recursos (técnicas, habilidades y conocimientos) para acceder a oportunidades y afrontar en mejores condiciones los procesos de selección.

Este ámbito de actuación estaría acotado, por ejemplo, a centros profesionales y de formación, centros de formación ocupacional y profesional, universidades y programas específicos de atención a desempleados en condiciones óptimas de empleabilidad, consultoría de outplacement, etc.

Debemos señalar que no es un tipo de intervención exclusiva, simplemente la orientación profesional tiene un carácter **PREFERENCIAL** porque aún así debe existir una colaboración activa con otros profesionales como los orientadores de esos centros, los responsables de los departamentos de salidas profesionales, los claustros de profesorado, etc.

2) Segundo ámbito de intervención

Este segundo ámbito estaría definido por una intervención más amplia, destinada a desarrollar competencias profesionales y habilidades laborales para el desenvolvimiento de la persona en el mundo del trabajo, es decir, requieren el desarrollo **COMPETENCIAL** de aspectos personales y profesionales para que las personas se sitúen favorablemente en el ámbito laboral. De una manera general, se trataría de personas con un nivel intermedio de empleabilidad, cuyo objetivo profesional e intereses laborales son difusos o están poco definidos.

Los objetivos que definen la intervención dentro de este ámbito serían:

- a. Cualificación profesional/ocupacional
- b. Desarrollo de habilidades y competencias para el desenvolvimiento en el ámbito laboral
- c. Situar a la persona positivamente ante la complejidad del empleo y de lo social.

Se trataría de intervenciones que requieren de la realización de un itinerario, adaptando las diferentes actuaciones y recursos a las necesidades de las personas y que tendría una **DURACIÓN MEDIA**, pues las personas van a utilizar varios recursos secuencialmente para cubrir las necesidades detectadas en ellos. Algunas de las actividades que estarían ubicadas en esta zona de intervención son:

- **Formación ocupacional:** para cualificarse y adaptarse mejor a las demandas del mercado.



- Orientación para el empleo: aquí incluimos todas aquellas acciones grupales o individuales que facilitan a la persona información que le sitúa y orienta en el mundo del empleo y que acentúan sus objetivos en los aspectos motivadores y actitudinales.
- Gestión de búsqueda de oportunidades: Se pueden incluir todas aquellas acciones, generalmente grupales, que implementa de recursos (técnicas, habilidades y conocimientos) para acceder a oportunidades y afrontar en mejores condiciones los procesos de selección.
- Promoción de la igualdad, la autonomía y el desarrollo personal: En este ámbito de intervención es necesario que cobren un mayor espacio todas aquellas acciones o talleres que promuevan la igualdad por la diferencia de género, apoyo a la resolución de conflictos sociales y desarrollo de habilidades para la relación social en el ámbito laboral.
- Descubrimiento del objetivo profesional: Serían acciones encaminadas a descubrir los intereses profesionales, las capacidades personales relacionadas con el ámbito laboral y, a través de experiencias facilitadoras tutorizadas (prácticas, contratos de inserción, primeras experiencias laborales, etc.) aprender a desenvolverse en el mundo del trabajo.
- La promoción cultural y social: En este proceso de desarrollo personal, los proyectos de intervención social suelen olvidar aspectos fundamentales para el acceso a la ciudadanía como el fomento de la participación, la autonomía creciente, el reencuentro con las aficiones, la comprensión del mundo que nos rodea y de los acontecimientos que nos condicionan, el acceso a la cultura, el desarrollo personal,...

Este ámbito de actuación estaría acotado, por ejemplo, a centros profesionales y de formación, centros de formación ocupacional y profesional, centros de atención a desempleados, centros de intervención social con determinados colectivos, asociaciones para el desarrollo local de determinadas zonas y programas específicos con desempleados de larga duración.

Esta intervención, normalmente, tiene el carácter de ser **COMPARTIDA** con otros profesionales del ámbito de lo social. Con algunas de las personas a las que se va a atender en este ámbito están trabajando otros profesionales tales como orientadores psicopedagógicos, maestros de taller, educadores sociales, técnicos de servicios sociales, organizaciones so-



ciales (centros de atención a minusválías, centros de ayuda al toxicómanos, programas de reinserción social con exreclusos, ...) y nuestra intervención es una fase última de un proceso más amplio que estos profesionales están llevando a cabo con esas personas.

3) Tercer ámbito de intervención

Este último ámbito de actuación está prescrito para una intervención más profunda, que abarca otros aspectos más personales y culturales. Estaría encaminado a desarrollar en las personas competencias personales que están en relación con el desenvolvimiento sociolaboral, habilidades prelaborales y adquisición de hábitos de trabajo, esto es, la **ADECUACIÓN** de las personas al entorno sociolaboral en el que están inmersas. Este tipo de intervención estaría en relación con una baja o muy baja empleabilidad.

Los objetivos que definen la intervención dentro de este ámbito serían:

- a. Desarrollar aspectos ocupacionales de las personas.
- b. Desarrollar hábitos y habilidades básicos.
- c. Posicionar favorablemente a la persona para emprender el desarrollo de su ocupabilidad.

Se trataría de intervenciones que requieren de un itinerario a **LARGO PLAZO**, adaptando las diferentes actuaciones y recursos a las necesidades de las personas. Esta intervención sólo se puede dar como acompañamiento a un proceso mucho más amplio, en el que la orientación sociolaboral simultánea sus actuaciones con el fin de posicionar a las personas en la situación más óptima posible para el desenvolvimiento social. La secuenciación y el momento de intervención va a depender de otro profesional. Es difícil establecer aquí actividades a realizar debido a la gran diversidad de necesidades que se pueden detectar; es más, creemos que con estas personas se debe hacer un esfuerzo económico por parte de la Administración Pública y de las organizaciones privadas para diseñar y crear recursos y acciones a medida, evitando al máximo la inevitable estandarización de las actuaciones. Algunas de las actividades que estarían ubicadas en esta zona de intervención son:

- Colaboración en las adaptaciones de programas de formación a necesidades especiales.
- Formación para el empleo: acciones formativas que les posibilite adquirir un oficio a través de programas amplios que unifiquen formación, contrato remunerado como Casas de Oficio, Escuelas Taller o talleres de empleo

- Orientación y búsqueda de oportunidades para el acceso al empleo: todas aquellas acciones, preferentemente grupales, que están destinadas a informar y orientar sobre los canales de acceso a oportunidades y cómo acceder a la solicitud de un empleo.
- Inserción laboral: generar actuaciones para el desarrollo de cooperativas y empresas de inserción.
- Desarrollo cultural: establecer mecanismo de participación cultural que favorezcan el desarrollo de hábitos, habilidades y valores sociales básicos, además de acercarlos a las nuevas tecnologías o costumbres sociales de una determinada cultura (en el caso de determinadas etnias o en inmigrantes).
- Promoción de la igualdad: En este ámbito de intervención es necesario que cobren un mayor espacio todas aquellas acciones o talleres que promuevan la igualdad por la diferencia de género, apoyo a la resolución de conflictos sociales y desarrollo de habilidades para la relación social en el ámbito laboral.
- Descubrimiento de potencialidades: Serían acciones encaminadas a descubrir los intereses profesionales, las capacidades personales relacionadas con el ámbito laboral y, a través de experiencias facilitadoras tutorizadas (prácticas, contratos de inserción, primeras experiencias laborales, etc.) aprender a desenvolverse en el mundo del trabajo.
- Desarrollo cultural: Fomentar el desarrollo de recursos culturales para incentivar a su participación, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la identidad social y la participación cívica de la persona en la sociedad.

Este ámbito de actuación estaría relacionado con centros de intervención especial (menores en protección penal, atención a minusválidas, etc, centros penitenciarios) intervención en Servicios Sociales (centros de atención a la inmigración, centros de servicios sociales, ...), centros de intervención sociosanitaria (centro de atención a tetraplejías, centros de ayuda al toxicómano, ...), etc.

Esta intervención tiene el carácter de ser **COMPLEMENTARIA** a otro tipo de intervenciones sobre las que pivota la actuación de la orientación sociolaboral o colabora en la adaptación de los programas de servicios sociales, organizaciones sociales (centros de atención a minusválidas, centros de ayuda al toxicomanías, programas de reinserción social con exreclusos, centros de rehabilitación laboral y centros de reha-



bilitación psicosocial para enfermos mentales crónicos, ...) y nuestra intervención es una fase última de un proceso más amplio que estos profesionales están llevando con esas personas. Esto es, lo central es el proceso social o sociosanitario que la persona está haciendo, siendo la orientación sociolaboral un complemento (que se realiza cuando las necesidades básicas están cubiertas) a la actuación de otros profesionales.

Es necesario señalar que los límites de estos tres ámbitos no son rígidos ni pueden reflejar en toda su totalidad la amplia variedad de situaciones en las que el orientador sociolaboral puede intervenir y en qué grado de implicación. En todo caso marca las lindes de nuestra actuación en relación con otros profesionales y otro tipo de intervenciones.

A modo de resumen, en el siguiente cuadro (figura 1) sintetizamos los niveles de compromiso y las características definitorias que hemos desarrollado a lo largo de este apartado.

(Fig. 1)

Nivel de intervención	Relación con profesionales	Tipo de intervención
Primer Nivel	Preferencial	Ajuste
Segundo Nivel	Compartido	Competencial
Tercer Nivel	Complementario	Adaptativo

❑ **FUNCIONES A DESEMPEÑAR EN LA ACTUACIÓN PROFESIONAL DEL ORIENTADOR SOCIOLABORAL**

Las hoy acciones OPEA y todas aquellas encaminadas al autoempleo han ayudado a revalorizar el trabajo del orientador sociolaboral²⁸. En estos programas han cobrado mayor peso nuestra intervención directa con el desempleado. Esta función ha ensombrecido otras que, en rigor, pertenecen a un orientador sociolaboral y ha fomentado cierta miopía y minusvaloración de las posibilidades que todo orientador tiene.

Como la variedad de los programas, colaboraciones o ámbitos de intervención son tan amplias, tal vez se pueden señalar algunas de las fun-

²⁸ En el año 1996 el INEM puso en marcha primera vez estas acciones de intervención bajo el nombre de SIPE.



ciones que esta profesión puede desempeñar para, a partir de ahí, poder resituar nuestro trabajo en el ámbito de la intervención social. Entre todas las posibles, de forma general, podemos destacar:

a. Función pedagógica:

- Proveer y generar experiencias que permitan a la persona afianzarse en sus propias capacidades, afrontar y resolver situaciones, promover la confianza en sí mismas y estimular la autonomía de las personas.
- Nuestro trabajo se dirigirá a que la persona consiga su plena adaptación en cualquier momento de su proceso para la inserción sociolaboral, previniendo desajustes y adoptando medidas correctivas para que la persona alcance el dominio de lo que está pretendiendo conseguir.
- Tutoría y acompañamiento a lo largo de todo el proceso.

b. Función asesora:

- En proyectos educativos para la adecuación de los contenidos y procesos curriculares de aprendizaje a la vida activa.
- En el diseño de programas ocupacionales para su adaptación a las demandas sociales: programas, cursos de formación,...
- En el desarrollo de programas de intervención social, en lo que corresponde en su adecuación a la demanda laboral.
- En el diseño de estructuras de inserción por parte de administraciones y ONG.
- En el desarrollo de recursos como bolsas de empleo, acciones OPEA, acciones para el autoempleo, etc.

c. Función técnica:

- Participación técnica en la puesta en marcha y atención (grupal e individual) con las personas que son atendidas.
- Desarrollo de investigaciones que permitan la innovación y un conocimiento más profundo de la realidad sociolaboral.

d. Función mediadora:

- Intermediación con el tejido empresarial para la creación de acuerdos con los empleadores que faciliten la inserción.
- Búsqueda, implementación y gestión de recursos que posibiliten información y acerque canales de acceso a oportunidades laborales con las personas.



- Realizar acciones de sensibilización con todos los agentes económico-productivos hacia la población con la que se está interviniendo.
- Relación con otros recursos sociales, sanitarios, educativos y culturales.
- Generación de experiencias (prácticas, tutorizaciones en puestos de trabajo reales, visitas a empresas, charlas con otras personas o profesionales,...).

Sin embargo, además de estas funciones debemos repensar el perfil del orientador en términos de competencias²⁹. No es el objetivo de esta pu-

²⁹ Qué elementos claves son los que deben conformar el perfil de un orientador sociolaboral no es una tarea fácil de realizar y, creemos que, más difícil aún, es ponerse de acuerdo en ello. Probablemente, en función de las personas con las que se va a trabajar, las características de los programas y de las zonas urbanas y/o rurales donde se trabaje, el perfil requerido va a variar. Sin embargo, tras delimitar los distintos niveles de intervención y de la orientación sociolaboral y sus funciones, estamos en disposición de señalar algunas de las competencias generales que sí deben estar presentes en esta figura. Sólo vamos a hacer un apunte de estas competencias. No es el objetivo de estas páginas profundizar en el rol del orientador, pues requiere de una investigación de campo exhaustiva. Sin embargo, vamos a apuntar algunas características. Si consideramos las competencias generales más demandadas en las ocupaciones, éstas se pueden dividir en competencias técnicas, conceptuales y humanas. Tomaremos para el desarrollo de este apartado la clasificación utilizada por el Centro Económico y Social de la Fundación Tomillo (2002).

En cuanto a las **competencias técnicas**, entendidas éstas como las competencias relacionadas con destrezas para el desempeño de un puesto de trabajo (métodos, técnicas y procedimientos de trabajo), podemos resaltar:

- **Ofimática:** para la elaboración de informes, realización de listados, utilización de bases de datos,...
- **Técnicas de trabajo:** dinamización de grupos de trabajo, , habilidades para la realización de entrevistas individuales, manejo de instrumentos de medida,...
- **Conocimientos específicos de la actividad desarrollada:** programación de las acciones a realizar, manejo de instrumentos de evaluación y medida de la empleabilidad,...
- **Capacidad de gestión:** relación con otras instituciones, gestión de recursos, prospección del tejido empresarial,...

Las **competencias conceptuales** incluyen todas aquellas que “van asociadas a la concepción del mundo que tiene el individuo”. De todas ellas, consideramos especialmente relevantes para la figura del orientador sociolaboral:

- **Visión global:** integrar y estructurar todos los recursos con los que cuenta, detectar carencias en los recursos y generar nuevos,...
- **Sentido de pertenencia y cohesión:** internalizar la filosofía y fines de la empresa, asociación o fundación en la que colabora,...
- **Conducta ética:** responsabilidad en su trabajo, enfoque de una ética social en la intervención con las personas,...
- **Conciencia de la calidad:** evaluar la eficacia de los recursos y acciones que pone en marcha, reestructurar para mejorar el servicio de atención, desarrollar el trabajo orientado al cliente,...

Finalmente, las **competencias humanas** hacen referencias a aquellas que están “asociadas al individuo y su conducta”. Podemos resaltar las siguientes:

- **Capacidad analítica y creatividad:** detectar nuevas necesidades en las poblaciones atendidas, generar recursos innovadores que den respuestas a realidades diferentes,...
- **Flexibilidad y autoaprendizaje:** adaptación a diferentes colectivos de intervención y a diferentes necesidades y peculiaridades nuevas de la población a atender.
- **Liderazgo:** incentivar y motivar a la acción a las personas atendidas, animar a la participación activa de esas personas, creación de expectativas realistas y positivas...

blicación el desarrollo de este apasionante tema, sin embargo sí queríamos dejar constancia de su importancia para conformar nuestra profesión. Sin embargo, el desarrollo de este tema no sólo requiere de una seria investigación, también nos debemos a una mayor reflexión desde la que consensuar nuestros derechos y deberes³⁰

DIFICULTADES Y ERRORES FRECUENTES DE NUESTRA INTERVENCIÓN

Habitualmente, cuando hablamos de colectivos con especiales dificultades de acceso al empleo y de los programas configurados para intervenir con ellos, generalmente lo basamos en las habilidades y hábitos para el empleo con casi total exclusividad. Esto es, en aspectos conductuales que pueden interferir o facilitar el éxito de una persona en el escenario laboral. Si bien su consideración es muy importante, no podemos dejar de lado otros aspectos que se encuentran en la base del trabajo que hay que realizar con estas personas: aquel que va a permitirles desarrollarse perso-

- **Comunicación:** transmisión de información de manera eficaz, conocimientos y habilidades para la instrucción, capacidad pedagógica,...
- **Trabajo en equipo:** desarrollar tareas donde intervienen diferentes profesionales, involucrarse en los fines y métodos del equipo con el que trabaja,...
- **Relación con otras personas:** "empatía, comprensión generosidad, sensibilidad social, tolerancia, solidaridad, privacidad y confidencialidad, capacidad de relación con todas personas, capacidad de escucha, afabilidad, paciencia".
- **Relación con uno mismo:** "autoestima, seguridad personal, asertividad, madurez y equilibrio, capacidad de control, serenidad, afán de superación y capacidad de crítica constructiva".
- **Relación con el entorno:** "resistencia al estrés, iniciativa, capacidad para afrontar decepciones y fracasos, receptividad, constancia, polivalencia".

Esto que aquí hemos reunido no son más que apuntes y una somera aproximación al tema, lo que requiere de una investigación y desarrollo mucho mayor, como ya hemos señalado.

³⁰ En cuanto a los derechos, el orientador debe situarse como una figura valorada socialmente y reconocida en su labor a través de los diferentes actores que comprenden lo social.

La creciente importancia que la figura del orientador debe cobrar en el futuro, no como mero técnico de intervención, sino como un verdadero integrador de recursos y acciones, situará su potencial con un renovado protagonismo en la escena social. La constante formación del orientador es otro de los derechos, por dos razones: primero, por la cambiante realidad en la que nos movemos; segundo, porque cualquier disciplina joven, como lo es la orientación sociolaboral, requiere espacios y foros donde poder intercambiar experiencias para ir conformando un enfoque teórico y un cuerpo de conocimientos prácticos que unifiquen criterios básicos para la intervención. Finalmente, es necesario regular esta profesión. Aquí la colaboración con la Administración Pública es esencial: ¿quién puede ser orientador y quién no puede ejercerlo?, ¿qué profesionales, por su formación de base, poseen los requisitos para activar todas las funciones que el orientador debe poner en marcha?, etc. En cuanto a los deberes, probablemente como consecuencia de esa falta de unidad de criterio para entender quiénes pueden ser orientadores, cuáles son sus funciones, qué tipos de intervención pueden realizar,...; decíamos, en cuanto a los deberes, es necesario ir estableciendo un código deontológico que establezca las lindes de nuestra actuación. Todo ello, derechos y deberes, aún están por construir.



nal y socialmente a través de su participación plena en la 'ciudadanía'. En este sentido, el empleo se constituye en uno de los engranajes más importantes.

Desde esta perspectiva, nos aventuramos a señalar una serie de **errores** que, ocasionalmente, pueden distorsionar y/o dificultar en muchos casos la consecución de los objetivos que se proponen en la intervención sociolaboral. Algunos de éstos son:

- 1. Diseñamos y ponemos en marcha recursos poco articulados entre sí, rígidos y, en ocasiones de escasa duración, que centran sus objetivos en habilidades y aprendizajes a veces poco útiles.** Son programas que a menudo abundan -como hemos señalado en la introducción- sobre técnicas y conocimientos estandarizados y, en ocasiones, poco adecuados a las necesidades de los usuarios. En este punto es dable señalar la especial relevancia que concedemos, a pesar de su ineficacia en numerosos casos, a algunas herramientas (caso del currículum vitae o la carta de presentación) para la búsqueda de empleo. El objetivo profesional de muchas de las personas que atendemos y el tipo de procesos que realizan los empleadores no coinciden en la intervención de estos colectivos con el interés que desde la orientación sociolaboral centramos en esas herramientas.
- 2. Muchos de los programas, recursos o acciones que desde la orientación sociolaboral se diseñan tienen poco en cuenta los cambios que se producen en los requisitos de los perfiles demandados por los empleadores.** Muchos de ellos, la formación ocupacional es un ejemplo claro de ello, se centran en calificaciones profesionales (conocimientos y destrezas), cuando el creciente desarrollo del sector servicios está haciendo que los empleadores se centren en competencias personales y profesionales para la selección. De hecho, si antes el nivel de estudios era una variable discriminadora en un proceso de selección hoy ya no se puede considerar como tal³¹.
- 3. Depositamos la confianza de nuestra intervención más en la búsqueda de acciones y recursos oportunos para una persona en un momento dado que en la relación con el orientador, el recurso más inmediato que la persona posee.** La labor de la orientación se

³¹ Este aspecto, como señala J. Delors (1996), es fundamental para ofrecer "posibilidades a personas con pocos o sin estudios escolares, pues la intuición, el discernimiento, la capacidad de prever el futuro y de crear un espíritu de equipo no son cualidades reservadas forzosamente a los más diplomados". (Delors, J. Et al. -1996- *La Educación Encierra un Tesoro*. Madrid, Santillana/UNESCO).

debe basar en el encuentro entre dos personas y no en una mera derivación a recursos; esto implica una *recuperación del protagonismo de los actores que intervienen en los programas*.

Nuestra reflexión nos ha llevado a proponer la figura del orientador como un facilitador de procesos de cambio. Cabe, pues, resaltar aquí la diferencia, que a veces ha creado confusión, entre facilitar recursos y facilitar procesos. La acción orientadora que se centra en proveer recursos sólo requiere gestionar información de recursos y administrarlos a través de derivaciones; en la segunda, **el orientador como facilitador de procesos, focaliza el protagonismo en las personas a atender y estimula mecanismos para producir un cambio, acompañando a la persona durante todo el proceso.**

Sin embargo, el protagonismo que la persona tiene en su propio proceso no debe mermar, en modo alguno, la importancia de la labor que el trabajo del orientador tiene. Si esto no fuera así, al final, las funciones del orientador se acabarían convirtiendo en esa mera gestión e información de recursos.

4. A veces, **basamos nuestras intervenciones en un discurso unidireccional, con la potestad de hacerlo desde el lugar de quien posee el saber;** esto es, caemos en la tentación de basar nuestras intervenciones en una especie de ‘pedagogía de convencimiento’ (sermón), donde al final prevalece el discurso del orientador frente al del orientado que acaba imponiendo un solo punto de vista.

En este tipo de intervención, se parte de la premisa de que es el orientador quien posee el saber. Este saber lo basamos no sobre la demanda del orientado sino sobre el poder que confiere la posesión del conocimiento y la información; así, adquirimos un carácter enjuiciador con el comportamiento del otro que se realiza desde el ‘deber ser’ y el “deber estar”.

5. **En nuestro trabajo, y al amparo de programas de intervención sociolaboral, a veces se puede generar una confusión de roles³².**

- *El orientador no puede asumir todas las demandas que se dan en un proceso de intervención sociolaboral:* es fácil que en el proceso de

³² La falta de acreditaciones y regulación de esta profesión que certifiquen cuál es la formación necesaria y cuál el perfil del orientador, la procedencia, siempre enriquecedora, de orientadores con diferentes titulaciones y profesiones diversas puede llevar a una confusión en el trabajo cotidiano con las personas que se atienden.



orientación surjan contenidos de conflictividad íntima o de otro tipo. Independientemente de nuestra formación de origen, si se realiza algún tipo de demanda, ésta se debe canalizar al profesional oportuno (Servicios Sociales, Atención Primaria, etc.).

- *La persona es la protagonista de su propio proceso, el orientador es un facilitador para llevar a término ese proceso.* No podemos sustituir a la persona a la hora de que ésta tome decisiones sobre su vida. Es necesario, pues, partir de que el orientado es un adulto con capacidad para tomar decisiones por sí mismo y asumir sus propias responsabilidades³³.
- *La valoración de las personas no se realiza bajo el disfraz de un discurso verbal.* Es difícil que ayudemos a las personas a valorarse ante el empresario, a que reconozcan su propia valía mientras los orientadores seamos un colectivo que no nos hagamos valer ante las instituciones. El reconocimiento económico y de nuestro propio trabajo no puede empezar a venir desde fuera, sino que debemos de ser nosotros mismos quienes nos asociemos a la conquista de ese reconocimientos³⁴.

6. Frecuentemente ponemos más énfasis en la situación problemática, que habitualmente tiene que ver con aspectos reales, objetivos y fácilmente constatables en el discurso de la persona. Centrar nuestra escucha de lo que quiere la persona en estas situaciones problemáticas que se nos presentan, eclipsa escuchar otro tipo de demandas que están en la base de esas problemáticas. Nos estamos refiriendo al *conflicto*. Éste tiene que ver más con aspectos internos (percepciones y sentimientos encontrados), subjetivos y difícilmente verbalizables.

7. En nuestro ámbito de trabajo es habitual hacer declaración sobre las premisas de las que hay que partir a la hora de intervenir: la persona es un adulto con capacidad para tomar decisiones y responsabilizarse de ellas,... Sin embargo, la realidad nos dice que es di-

³³ La sobreprotección que en ocasiones damos a personas que tienen cierta minusvalía es un calco fiel de aquella que les pueden dar en el seno familiar y que les impide afrontar sus limitaciones con madurez. La minusvalía puede mermar en algo la autonomía y responsabilidad de la persona, pero no quita toda. La madurez no es plaza en propiedad exclusiva de quienes no tienen minusvalía. Aquí hay que hacer un esfuerzo por no maternizar la relación del orientador con la persona orientada.

³⁴ Entre los orientadores sociolaborales, y en este ámbito en general, se produce un hecho perverso en sí: por un lado trabajamos también por la dignidad en el empleo, por conquistar cuotas de seguridad, mientras somos un colectivo económicamente poco valorado y sujetos nuestros contratos a una gran temporalidad e inestabilidad.

fácil situarse en ese término intermedio, dirigiendo muchas de nuestras intervenciones, bien con un paternalismo asistencial, bien con un tecnicismo escalofriante. Ambas posturas no pueden sostener un programa de intervención.

8. En ocasiones, **concentramos nuestros esfuerzos en la detección y la superación de las carencias.** Una actuación facilitadora de procesos debe basarse y resaltar las fortalezas que cada persona posee. Por ejemplo, es fácil que si nos preguntan sobre las características de un joven de 17, que abandonó el sistema escolar y que se encuentra realizando tareas ilegales (pequeños hurtos, mercado negro de ciertos productos, venta de esos productos, etc.) pensemos en las grandes dificultades que va a encontrar para insertarse en un mercado laboral normalizado y alejarse de conductas ciertamente delictivas. Sin embargo, deberíamos más bien pensar que todo ese mundo en el que se desenvuelve y en el que este joven se siente seguro y cómodo requiere de unas habilidades y competencias que bien canalizadas le convertirían en una persona con un alto grado de empleabilidad.



3

Itinerarios en el Ámbito Sociolaboral

El esquema que hemos desarrollado para una intervención basada en itinerarios, tiene como objetivo fundamental CONSTRUIR ITINERARIOS PARA LA INSERCIÓN SOCIOLABORAL.

La dinámica y metodología que establecemos (segunda parte), si bien es costosa por el número de entrevistas que se proponen, tiene como finalidad hacer que estos itinerarios sean personalizados, esto es, elaborados en la medida de las necesidades de las personas. No podemos hablar de itinerarios personalizados si estos se programan desde un principio. No podemos confundir la atención personalizada con la realización de itinerarios personalizados: los itinerarios para que sean considerados como tales deben de basarse en la medida constante de las necesidades de empleabilidad y ocupabilidad de las personas.

El concepto de itinerario, concebido desde un modelo de intervención educativo, donde se establecen a priori rutas y pasarelas de acceso a diferentes estudios, sufre modificaciones en su aplicación a un modelo de intervención sociolaboral.

Si bien el modelo educativo se centra en el desarrollo de capacidades (conocimientos, procedimientos y valores) donde el aprendizaje es el eje sobre el que pivota el proceso de socialización, el modelo sociolaboral de intervención sitúa su eje del proceso de socialización en el desempeño (competencias, destrezas, conocimientos profesionales y habilidades básicas para el empleo) sobre el que apoyar sus actuaciones. Esta diferencia sustancial afecta en la forma de realizar esos itinerarios.

Desde esta reflexión, en nuestro ámbito de trabajo, el itinerario se ha de generar en la medida en que la persona va construyendo su proceso.



Esta construcción no puede ser imprevisible o accidental, pero tampoco puede ser sistemática ni programada al modo como están establecidos los itinerarios en el ámbito educativo. Pero, además, tampoco es adecuado trasplantar un modelo de un ámbito al otro. En la intervención sociolaboral no sería siquiera deseable tener contrapuestos (en contraposición a ir construyéndose con la persona), sistematizados y programados esos itinerarios. Los cambios en el mercado laboral, las variaciones en las necesidades de los empresarios, la diversidad de objetivos profesionales, la creciente sofisticación de los procesos de selección, ... dejarían rápidamente fosilizados esos itinerarios. Sin embargo, para llegar a ese modelo de itinerario que se va construyendo se necesita estabilidad en los recursos existentes y una mayor coordinación de todos ellos. De esta característica que nos es propia, surge la necesidad de esa constancia en la evaluación y seguimiento de la persona a lo largo de todo el proceso.



1. CONCEPTUALIZACIÓN DE ITINERARIO

El concepto de itinerario en el ámbito de la intervención sociolaboral permite introducir cierta racionalidad y orden a la labor que desde nuestro ámbito realizamos cotidianamente.

Partiendo de la definición de itinerario vamos a establecer, en primer lugar, la diferencia que existe con su concepto en el ámbito educativo y, en segundo lugar, vamos a apuntar una serie de características que le son propias en su aplicación a la orientación sociolaboral. Todo ello, en cualquier caso, pasa por establecer una perspectiva del concepto de itinerario dentro de la orientación sociolaboral.

DEFINICIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LOS ITINERARIOS EN EL ÁMBITO SOCIOLABORAL

El concepto de **itinerarios de inserción** es un término muy fecundo por cuanto su aplicación incita a reflexionar y cuestionar notablemente nuestro trabajo, así como a avanzar, en la orientación sociolaboral, siquiera por la gran dificultad para adoptarlo a este tipo de intervención.

La definición que proponemos como punto de partida, definición que no deja de tener un carácter descriptivo, es simple. Sin embargo, partir de ella nos va a permitir llegar a una segunda definición más amplia y que se ajusta más a nuestra labor diaria.



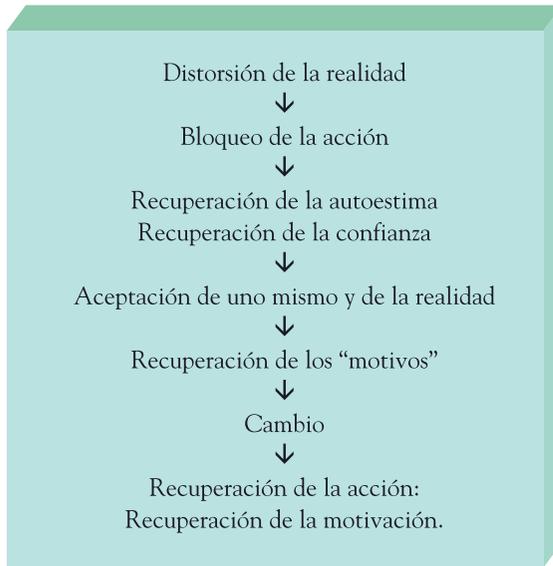
Así, pues, podemos entender por itinerario como aquel **CONJUNTO DE ACTIVIDADES SECUENCIADAS QUE LAS PERSONAS ATENDIDAS DEBEN RECORRER CON EL FIN DE FACILITARLES RECURSOS PARA QUE GESTIONEN CON AUTONOMÍA SU PROPIO PROCESO DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL.**

Pero esta definición puede resultar insuficiente a todas luces si tomamos en consideración determinados aspectos que se dan en la población en riesgo de exclusión. Para profundizar un poco más sobre el concepto de itinerario aplicada a esta población podemos tomar en consideración los siguientes objetivos específicos descritos por Equipo Promocions (1996) que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar itinerarios:

- *Estimular la capacidad para diseñar y gestionar microiniciativas en pequeños grupos como medio de trabajo psicológico y reforzar la seguridad para encontrar trabajo.*
- *Promocionar experiencias directas de “situaciones de grupo enriquecedoras”*
- *Facilitar la creación y desarrollo de iniciativas de conocimiento del entorno y descubrir de esta manera la “ciudad” con éxito.*
- *Poner en común los propios problemas personales relacionados con las dificultades de inserción laboral intentando comprender y analizar los problemas de uno mismo y de los demás.*
- *Reactivar las propias capacidades mentales, familiarizándose con los instrumentos básicos de comprensión y expresión.*
- *Descubrir su entorno más inmediato y utilizar el medio como instrumento de aprendizaje. Investigar directamente y hablar con personas que podrían ser usuarios.*
- *Trabajar las actitudes y comportamientos que es necesario mantener para buscar y seleccionar el trabajo más adecuado.*

Siguiendo las reflexiones y aportaciones, siempre innovadoras, del Equipo Promocions (1999), podemos decir que la realización de itinerarios de inserción sociolaboral consiste en apoyar a la persona que atendemos en “*la regeneración de la propia capacidad y confianza y en su mantenimiento*”. Es muy esclarecedor el esquema referencial de trabajo con la persona que el Equipo Promocions nos propone:





Estas consideraciones que el Equipo Promocions nos señala, como verdadera propuesta de trabajo a la hora de establecer los objetivos en orientación sociolaboral basada en itinerarios, deja estrecha aquella definición de la que partimos y obliga a conceptualizar la definición de itinerario en términos de **proceso**.

Aquella definición dada no deja de ser descriptiva, pues se limita a describir lo que es un itinerario. Su aplicación a la orientación sociolaboral, y a la luz de estas aportaciones del Equipo Promocions, el concepto de itinerario debe definirse como un concepto mucho más allá de lo puramente descriptivo. De cómo se pueda definir, va a depender gran parte de nuestra intervención. Desde estas consideraciones, queremos apuntar algunos elementos que creemos que deben estar implícitos en un programa de orientación basado en itinerarios y que han de considerarse en su definición. Estos elementos son:

- **El itinerario es parte de un proceso** emprendido previamente por la persona y, como tal, su verdadero fin está en el propio proceso en sí no en su resultado -si la persona ha encontrado un puesto de trabajo, por ejemplo-. Esto significa, entre otras cosas que:
 1. la persona ha adquirido cuotas de mayor autonomía para desenvolverse en el ámbito laboral y/o social,
 2. la persona se responsabiliza de los compromisos que adquiere a lo largo de todo el proceso (hecho probablemente generalizable a otros ámbitos),



- **El Itinerario tiene un carácter pedagógico en sí mismo.** Este carácter atiende a que como proceso, y durante el mismo, la persona incorpora conocimientos, procedimientos, valores y habilidades útiles para desenvolverse en la vida y relacionarse con el entorno y consigo mismo. Algunos de ellos:
 1. la persona adquiere conocimientos y habilidades que le ayudan a situarse en medio de la complejidad sin ansiedad,
 2. la persona descubre posibilidades y capacidades que tiene. La persona participa en igualdad de condiciones con el resto de sus conciudadanos,
 3. la persona se percibe fortalecida para afrontar con solvencia su propia vulnerabilidad,...
- **El itinerario supone un cambio.** Como todo cambio, ya lo veremos más adelante, supone resolver a lo largo de todo el itinerario una serie de dificultades. Cambio en varios sentidos:
 1. mejora de sus competencias para afrontar sus expectativas,
 2. en la percepción que tienen de sí mismas (autoconcepto) y
 3. en la valoración que se hacen de sí mismas (autoestima)

Tomando en cuenta estos elementos, en consonancia con la idea de proceso, podemos entender el concepto de itinerario aplicado a nuestro campo de actuación como un **ENFOQUE DE LA ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL CENTRADO EN LA PERSONA QUE PERMITE CONSTRUIR UN PROCESO, CON CARÁCTER PEDAGÓGICO Y ENCAMINADO A UN CAMBIO DE UNA SITUACIÓN ACTUAL A OTRA DESEADA**³⁵.

Apoyarnos en esta idea de proceso nos permite dar un enfoque con una mayor sintonía a las necesidades de las personas. Sin embargo, esta idea de itinerario nos exige una serie de condiciones:

1. El diseño de estos itinerarios sólo se puede realizar con la integración de los recursos y acciones en las que pueda participar la persona. Para ello existen dos vías:
 - a) Por un lado los *centros integrados para el empleo* donde la formación ocupacional y reglada, las acciones activadores y de

^{1 35} Brandsford y Stein (1984) definen el concepto de problema en estos términos, esto es, existe un problema cuando nuestro estado presente difiere de un estado desesado (Psicología Cognitiva de la Instrucción –Bruning R. H et al- Colección Psicología y Educación. Alianza Universidad. 2002)

gestión de la búsqueda de oportunidades, los talleres para el desarrollo de habilidades y competencias sociales, los recursos de apoyo a la igualdad de oportunidades, la orientación y tutorización de los procesos de inserción e itinerarios personales y la intermediación laboral estén en conexión y en proximidad.³⁶

b) Por otro, la creación y coordinación de redes de recursos por zonas geográficas y/o urbanas que favorezcan la integración de todos los recursos existentes en esas zonas, sean procedentes de la administración pública o de la iniciativa privada. En este sentido, la situación que la administración pública tiene por la información y la capacidad para generar y subvencionar recursos hace que sea ésta quien puede pilotar estas redes.

2. Los itinerarios pueden tener duraciones diversas sobre la base de las necesidades de las personas que atendemos. Una dificultad que nos encontramos a la hora de realizar intervenciones desde la perspectiva del itinerario es la falta de constancia en los recursos a lo largo de todo el año. Por ello, la constancia de los recursos que se pueden poner en marcha es un aspecto relevante a la hora de ir construyendo estos itinerarios. Por otra parte, para que se den cambios en profundidad hay que conceder tiempo. Quemar etapas rápidamente es asegurar el fracaso.

NECESIDAD DE UN MODELO DE ORIENTACIÓN BASADO EN ITINERARIOS DE INSERCIÓN

Habitualmente, los diferentes programas (por ejemplo, los antiguos SIPE o IOBE, hoy OPEA) son programas que suponen una intervención puntual en un momento dado. Su utilidad, desde nuestra experiencia, queda relegada para personas que poseen unas condiciones óptimas para situarse ante el empleo. Su justificación está fundada en la necesidad de orientar e intervenir en dos tipos de desempleados: jóvenes que tras finalizar sus estudios necesitan cierta orientación para incorporarse a una oportunidad profesional, o personas con una trayectoria profesional más o menos consolidada que se encuentran en una situación puntual de desempleo y que tienen que afrontar un proceso de reincorporación que les ayude a situarse sin ansiedad y positivamente ante la complejidad del mundo del empleo.

³⁶ La Fundación Tomillo ha tenido la oportunidad de desarrollarse como centro integrado desde donde poder aportar soluciones a las demandas de las personas que solicitan nuestro apoyo.



Sin embargo, si hablamos de vulnerabilidad y de exclusión es evidente que ese tipo de intervenciones no son solamente insuficientes, sino que en muchos casos obligan a las personas a encarar una situación de desfavorecimiento ante el empleo de una manera **precipitada** generando frustración, desvanecimiento de expectativas, evitación del empleo para no afrontar ese desfavorecimiento, indefensión ante las exigencias y demandas de los empleadores y su propia fragilidad, etc.

La perspectiva de una intervención basada en itinerarios es útil a todo tipo de personas, pero si con algunas cobra mayor justificación es con aquellas que se encuentran en esa situación de vulnerabilidad o en exclusión.

En este punto es oportuno retomar los objetivos de la intervención sociolaboral, específicamente el propio de la intervención social. L. M. López-Aranguren (2002), hablando del derecho al trabajo como forma de acceder a una autonomía económica, no garantizada a nadie, y apuntando la necesidad de construir itinerarios para acceder a ese derecho señala que *“gracias a dichos itinerarios los individuos inempleables se convierten en ciudadanos empleables”*. Aquí está el aspecto más importante que va a marcar nuestra intervención: no es exclusivamente a través del empleo porque con él alcanzamos el ejercicio de mayores cuotas de ciudadanía, es en el proceso intermedio donde se adquiere una situación personal favorable para acceder a un puesto de trabajo; es decir, el paso de **‘individuos inempleables’** a **‘ciudadanos empleables’**, no simplemente empleados.

Estos itinerarios, que en estas páginas sólo planteamos desde la intervención sociolaboral, deben ser diseñados y aplicados en toda la intervención social, para cubrir todas las necesidades de personas en situación o en riesgo de exclusión.

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS ITINERARIOS DE INSERCIÓN

Se hacen esfuerzos desde distintos ámbitos por realizar itinerarios de inserción sociolaboral. Sin embargo aún queda mucho por hacer. Conceptuar, consensuar y llegar a acuerdos globales en su realización exige poner en común esas apuestas que hacemos humildemente desde diferentes organizaciones.

Estamos habituados a entender por defecto nuestros itinerarios al modo como están concebidos en el ámbito educativo. Sin embargo, teniendo mucho que ver en gran parte de sus objetivos, tienen poco en común.



Vamos a realizar un análisis de cuáles son las características propias de los itinerarios en el ámbito sociolaboral, realizando para ello, con carácter didáctico, un análisis comparativo de lo que son los itinerarios en el ámbito educativo y lo que deberían ser en lo social. Estas tres características que desarrollamos a continuación se pueden resumir en su **FLEXIBILIDAD para cubrir la mayor parte de las necesidades que se puedan presentar** y **CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN a un entorno en constante cambio**. Sin embargo, por puntualizar algo más, podemos decir que:

1. El itinerario es un proceso que se construye.

Si bien en el ámbito educativo cuentan con rutas de acceso a diferentes estudios que se dan de manera estable y cíclica en el tiempo, los recursos con los que contamos en nuestro ámbito carecen de esa estabilidad. Si a ello unimos que nuestros itinerarios deben atender a una mayor complejidad y diversidad de necesidades no podemos diseñar itinerarios a través de los cuales categorizar las demandas de las personas con el fin de canalizarlas a esas rutas. Así, *en el ámbito sociolaboral debemos hablar no del diseño de itinerarios, sino de la construcción de itinerarios.*

Queremos señalar, con carácter aclaratorio, la diferencia entre estabilidad y constancia. Más arriba hemos señalado que los itinerarios exigían de recursos constantes, esto es, que no haya periodos donde por razones presupuestarias no existan recursos que ofrecer a las personas. Con 'estabilidad' en este punto nos estamos refiriendo a la existencia, en el mundo educativo, de itinerarios rígidos y siempre los mismos (un cambio de planes de estudio, supone un conjunto de modificaciones curriculares lento).

2. El itinerario exige un reajuste constante de los programas de orientación.

Las expectativas que todos los agentes de lo social depositamos en los itinerarios de intervención se desvanecen rápidamente porque en su aplicación a este ámbito no obtenemos seguridades. Un ejemplo claro son los constantes cambios que el ámbito laboral (necesidades empresariales, exigencias en el perfil de los empleadores, complejización del entramado económico empresarial, las rápidas transformaciones que las nuevas tecnologías imprimen en el desempeño de los trabajos o las nuevas fórmulas en la gestión de los recursos humanos, las constantes novedades en las políticas contractuales, etc.) y social se dan.

En el ámbito educativo los itinerarios son más estáticos, requieren de una infraestructura sólida que implica una mayor carestía en la im-



plantación de modelos y que, por ende, debe establecer itinerarios según previsiones muy a largo plazo. Esto implica que con el paso de los años se va generando una fractura entre este ámbito y el entorno social y laboral. Frente a esta infraestructura, la intervención social tiene el privilegio, apoyándose siempre en el tejido asociativo, de generar una infraestructura más ágil, imprimiendo a estos itinerarios un mayor *dinamismo*. Esto es, que los recursos que se ponen en marcha para la construcción de itinerarios, al no requerir de una estructura que lo impida, se ajustan constantemente a la realidad, favoreciendo el dinamismo y la adaptación constante a los cambios sociales y laborales.

3. Los itinerarios tienen un carácter programático.

Estamos acostumbrados a contemplar los itinerarios de la educación formal desde una estructura rígidamente programada que no asume ni puede sostener cambios rápidos. Frente a esa programación, podemos decir que *la construcción de itinerarios debe tener un carácter programático*.

Este carácter puede imprimir a nuestra forma de construir itinerarios un cierto halo oportunista, es decir, se realizan en función de los recursos que existen en ese momento para esa persona en concreto. Y esto es cierto. Solventar este carácter oportunista va a depender, según señalábamos más arriba, de la integración de los recursos (en centro o en redes) y de la puesta en marcha de los recursos de una manera constante y racional.

El carácter programático de los itinerarios está más en relación con los recursos con los que podamos contar. La puesta en marcha de estos recursos debe realizarse sobre una previsión de necesidades de las personas que atendemos en relación a las exigencias sociolaborales a corto o medio plazo.

ASPECTOS FAVORECEDORES DE UN PROCESO DE ORIENTACIÓN BASADO EN ITINERARIOS

Por otro lado, la aplicación de un modelo de intervención sociolaboral basado en itinerarios favorece, tanto al orientador como al orientado, en algunos aspectos que tienen carácter positivo para la intervención sociolaboral y pueden ser relevantes para un proceso de estas características. Éstos son:

❑ EN CUANTO AL ROL DEL ORIENTADOR

- 1. *El concepto de itinerario nos ayuda a situar la intervención entre la inmediatez de una necesidad de las personas que exige la ‘ur-***



gencia' de respuestas rápidas y la posibilidad de establecer puntos de importancia en los que intervenir programática y secuencialmente, no desatendiendo alguna de las dos.

En muchas ocasiones los orientadores nos vemos interpelados por demandas urgentes de empleo que nos invaden con su ansiedad e incitan a cierta omnipotencia por nuestra parte. Si bien es cierto que hay situaciones que deben ser cubiertas de inmediato, la intervención basada en itinerarios obliga a no cegarnos por la inmediatez y perder de vista necesidades que son esenciales para que la persona resuelva su demanda de una manera constante y fiable.

El concepto de itinerario nos debe situar en la perspectiva de que los orientadores raras veces tenemos respuestas a las demandas de las personas. Somos facilitadores para que las personas encuentren sus propias respuestas y den soluciones a sus problemas particulares. ¿Cómo, si no, podemos hablar de fomentar la autonomía si les damos todo hecho?. El que encaucemos información y recursos para que den soluciones a sus problemas de desempleo, no significa que nosotros nos presentemos como albaceas de lo que es bueno y correcto para las personas a las que atendemos.

2. Con esta perspectiva, los itinerarios de inserción, también favorecen que nos situemos entre el discurso de la demanda de la persona atendida y el discursos social de las instituciones.

Esto significa que nos permite estar al servicio de lo que la persona quiere no marcando una jerarquía de intervenciones en base a lo que el orientador y las instituciones estimen más oportuno. Esto no quita que entre nuestras funciones esté también encauzar esa demanda ayudando a la persona a ir creando sus puntos de prioridad.

3. La constante referencia que el concepto de itinerario hace, a modo de imperativo, para adaptarse a las necesidades de las personas, permite que el orientador se sitúe como un instrumento que pone al servicio de la persona un método para que se aproveche de él en su propio beneficio.

El cúmulo de herramientas y los diferentes pasos metodológicos para la elaboración de los itinerarios están para cumplirse, pero también para transformarlos cuando sea necesario. Esta metodología no la consideramos como un cúmulo de reglas y normas que sirven para todas las situaciones. Los métodos están para situarnos ante la demanda y facilitar la ayuda que nos es solicitada; no tienen otra trascendencia.



Sabemos que hoy en día no tiene muy buena acogida el valor de la intuición. Pero creemos que cualquier método, por bueno que éste sea, si no deja grietas a lo intersubjetivo difícilmente va a cumplir con sus objetivos. Cualquier método de intervención basado en itinerarios puede y debe permitir al orientador estar abierto a lo imprevisible y maniobrar con cierta libertad, debe soportar la capacidad para dejarse impactar por la imprevisibilidad del ser humano, permitirle guiarse por la intuición y comprender que al final, como todo proceso humano, su resultado se juega en gran parte en la intersubjetividad. No olvidemos que estamos hablando de procesos de desarrollo y cambio, no de reacciones químicas o de modelos electromecánicos.

❑ **EN CUANTO A LA PERSONA A ATENDER.**

1. *Supone que la persona apueste por un proceso, no sólo por los resultados.*

Este aspecto es favorecedor por cuanto va a permitir a la persona a percibir y valorar todos los pasos intermedios. No podemos supeditar el esfuerzo que requiere la realización de itinerarios si el orientador lo hace garantizando una salida profesional clara y definitiva; sin embargo, para valorar estos aspectos intermedios exige a la persona capacidad para comprometerse a cambio de nada (sin resultados objetivables).

2. *Exige que la persona tolere ciertos grados de frustración.*

Tendrá que saber que hay cosas a las que pondrá solución inmediatamente porque la realidad así lo requiere, pero el itinerario supone emplear esfuerzos por conseguir metas a medio y largo plazo. Nosotros como orientadores no debemos nunca asegurarles el resultado esperado, sino ayudarles a que reconozcan el valor de ir consiguiéndolo: el proceso en sí mismo.

❑ **EN CUANTO AL PROCESO DE LA PERSONA EN SÍ MISMO**

1. *No es un proceso que termine en un momento dado; debe continuar una vez la persona, incluso, haya encontrado un empleo.*

Finalizada nuestra intervención, se haya o no incorporado la persona a un puesto de trabajo, hay que señalar que es importante que ésta siga manteniendo su nivel de empleabilidad. La empleabilidad no se consigue una vez la persona la haya mejorado y le haya permiti-

do encontrar un trabajo; sino cuando asume la responsabilidad de mantenerse siempre empleable.

- 2. El itinerario no se inicia cuando la persona empieza un curso; el primer contacto con el orientador ya, en sí mismo, puede disparar mecanismos activadores de un cambio.***

Cuando una persona participa en un programa de orientación sociolaboral, éste no siempre es el inicio de algo y, cuando termina, el fin de eso que emprendió. Normalmente está incluido en un proceso más amplio que la persona está haciendo.

- 3. La realización de un itinerario nunca debe ser un pretexto para garantizar nada. Es una apuesta por conseguir algo. Está claro que en la medida que se comprometa más con su propio proceso, va a poder recibir mayores beneficios.***

3. ESQUEMA 'BASE' PARA LA ELABORACIÓN DE ITINERARIOS

En este apartado vamos a intentar presentar el esquema con el que trabajamos y que nos ha resultado de gran utilidad para detectar, situar y describir los itinerarios que se van construyendo con las personas.

Vamos a proponer un esquema que debe realizarse con todos los recursos que el orientador cuente en el entorno para agrupar, ordenar y clasificarlos sobre las necesidades de las personas y exponer una propuesta en fases.

ELEMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL ITINERARIO

□ **APLICACIÓN DE UN ENFOQUE DE INTERVENCIÓN 'INTEGRADOR'**

En distintos ámbitos de la intervención asistencial se acude con frecuencia a proponer programas desde un **enfoque 'integrador'**. Este enfoque hace referencia al marco que debe encuadrar la detección, diagnóstico e intervención en cualquier tipo de actuación. La aplicación de este enfoque obliga a contemplar a las personas en la totalidad de sus dimensiones (biológicas, psicológicas y sociales) y no contemplar éstas como compartimientos estanco (de ahí la interprofesionalidad de los equipos).

Así, desde el ámbito sociolaboral, podemos estructurar tres niveles que enfocan la atención a realizar de una manera integral, esto es, a sus nece-



sidades básicas y al desarrollo personal y su relación con el entorno. Estos tres niveles no pueden ser compartimentos estanco que establezcan itinerarios unidireccionales ni intervenciones puntuales, sino que deben permitir situar las necesidades de las personas para poner en marcha los recursos y realizar las actuaciones pertinentes.

Desde el **primer nivel** nos estamos refiriendo a un tipo de intervención que tiene que ir dirigido a detectar y poner soluciones a necesidades básicas de las personas. Es, por así decir, el primer nivel y el más básico. Aquí encuadramos todas aquellas necesidades que estableció Maslow en su jerarquía piramidal de la motivación: fisiológicas y de seguridad. Aquí incluimos recursos más propios del trabajo de servicios sociales (vivienda, ayudas económicas, apoyo en situaciones de catástrofes y emergencia social, albergues, comedores...) y de la intervención sociosanitaria (atención sanitaria a enfermos, ayuda domiciliaria,...) y jurídica (inmigración, exreclusos, centros de protección penal del menor...), así como todo el sistema de protección (menores tutelados, mujer maltratada,...) que se da a las personas.

¿cómo integrarlo en nuestro esquema dentro de la orientación sociolaboral? Aquí también vamos a incluir todo el conjunto de recursos que tienen un fin educativo (educación reglada obligatoria, educación de familia,...) y la adquisición de repertorios conductuales básicos que posibiliten el desenvolvimiento con autonomía en su entorno sociocultural (inmigración, etnias que viven en zonas suburbanas, personas desinstitutionalizadas en proceso de incorporación a la vida independiente,...).

En fin, en este punto situaremos todos aquellos recursos que vayan destinados a **posicionar en situación de igualdad** a las personas con respecto al resto de los ciudadanos en necesidades básicas. Sin estar cubiertas estas necesidades difícilmente se puede trabajar la integración social a través del empleo.

A esta estructura correspondería el tercer ámbito de actuación de la orientación sociolaboral (ver apartado anterior), donde nuestra intervención es de carácter **complementario** a otros procesos; esto es, dar apoyo a otro tipo de intervenciones que tienen carácter más prioritario.

El **segundo nivel** que nos puede facilitar el diseño, organización y puesta en marcha de recursos hace más referencia al desarrollo personal y profesional. Aquí incluimos todas aquellas actividades que favorecen el descubrimiento, aprendizaje y desarrollo de las competencias personales, sociales y profesionales que favorecen el desarrollo de la persona y que toma como meta el fomento de la **autonomía y responsabilidad**,

así como el entrenamiento en habilidades básicas, la adquisición de hábitos, desarrollo de destrezas y el fomento de actitudes positivas ante el empleo.

Esta estructura se corresponde al segundo ámbito de actuación de la orientación sociolaboral (descritos en un apartado precedente) con un carácter **compartido**, es decir, que son intervenciones que van a la par con la puesta en marcha de otros recursos o es una parte de ellos.

Por último, en el tercer nivel incorporamos todas las acciones que están diseñadas para informar, activar y motivar, y dar herramientas de gestión para desenvolverse en la búsqueda de oportunidades de empleo con completa autonomía y que faciliten el mantenimiento de un puesto de trabajo.

Corresponde a esta estructura el primer ámbito de actuación de la orientación sociolaboral, por el cual nuestra intervención tiene un carácter **preferente** (como ya hemos desarrollado en otro apartado).

Estas tres estructuras no son compartimentos estancos, ni deben constituirse como tales. Con ellas se establece un encuadre que nos permita situar a la persona con la que estamos interviniendo y trazar el itinerario desde la situación de la que parte, organizar, crear y establecer los recursos pertinentes y el ritmo de intervención.

Con este esquema ya podemos definir y encuadrar todos los recursos con los que contamos para poderlos secuenciar en el tiempo, situar a la persona en base a sus necesidades y, a partir de ahí, construir y desarrollar los itinerarios.

❑ **OBJETIVOS ‘TIPO’ DE LA INTERVENCIÓN**

Como se puede observar en el modelo que proponemos para la organización de los recursos en la realización de itinerarios, debemos presentar la intervención socio-laboral como un continuo donde situar esos recursos y marcar la pauta de la formulación de los objetivos. Así:

- A. Hay un tipo de intervención más **social** que laboral, en donde el objetivo se caracteriza por la gestión de recursos sociosanitarios, económicos, legales y asistenciales en general, mezclado con recursos socioeducativos, que se centran en procesos de aprendizaje, socialización y recuperación de la participación cultural y ciudadana. Esta intervención correspondería con la primera estructura (**primer nivel**) y con el tercer ámbito de actuación (**complementario**).



- B. Hay un tipo de intervención donde el peso de lo **social** y de lo **laboral** cobran similar importancia, en donde el objetivo se centra en la mejora de la empleabilidad y el desarrollo de la afiliación y desarrollo de capacidades, características personales motivacionales. Tiene, pues, un carácter formativo-procesual. Se corresponde con la segunda estructura del modelo (**segundo nivel**) y con el segundo ámbito de actuación (**compartido**).
- C. La última estructura pone el peso sobre el aspecto laboral frente al social y tiene como objetivo facilitar el acceso al empleo de la persona atendida. Tiene, por lo tanto, un carácter instructivo-activador. Se corresponde con la tercera estructura (**tercer nivel**) y con el primer ámbito de actuación (**preferente**).

□ **CARACTERÍSTICAS DE CADA TRAMO DEL ITINERARIO**

Con aquellas primeras tres estructuras base, junto con la descripción de los objetivos y tipo de intervención que se tienen que articular, se pueden caracterizar tres tipos de itinerarios:

1) De **alta intensidad**:

- Larga duración de itinerario
- Utilización de varios recursos simultáneamente
- Necesidad de cubrir aspectos sociales y educativos
- Trabajo de hábitos básicos para la vida

2) De **media intensidad**:

- Media duración
- Utilización de recursos básicos para el empleo
- Focalización en el ámbito laboral
- Trabajo de habilidades y competencias básicas para el empleo

3) De **baja intensidad**:

- Corta duración
- Uno o dos recursos diferenciados en el tiempo
- Focalización en la recualificación profesional
- Trabajo de información y preparación para el acceso a oportunidades de empleo.

CONFIGURACIÓN DEL ESQUEMA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE ITINERARIOS

En el esquema que aquí presentamos, intentamos unir cada uno de los elementos que hemos ido desarrollando más arriba con el fin de organizar toda la estructura global que nos va a permitir detectar e intervenir construyendo itinerarios con las personas.

Sin embargo, antes de presentar este esquema de actuación, queremos señalar algunos puntos esclarecedores con respecto a él:

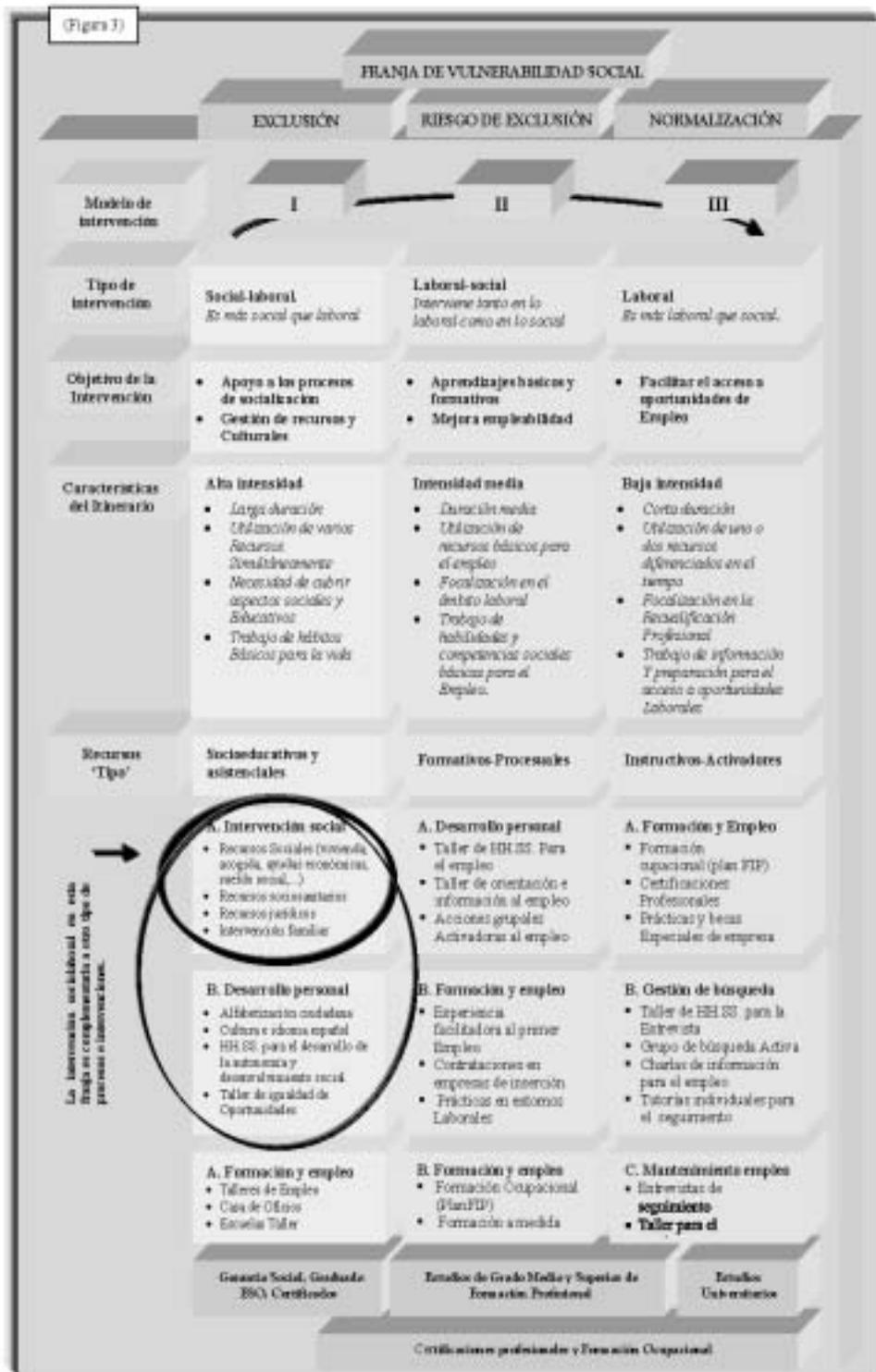
1. No es un esquema rígido. Debemos situar a las personas en este esquema para hacer frente a propuestas que podamos hacer respecto a recursos y acciones aprovechables por ellas.
2. Sus límites no están claramente definidos. En el trabajo de orientación que hacemos con las personas, a la hora de trazar itinerarios, éstas pueden estar utilizando dos recursos situados en partes distintas del mismo esquema. Por ejemplo, una persona puede estar recibiendo una ayuda de tipo social y a la vez estar realizando una acción de tipo instructivo-activador.

El esquema que presentamos intenta situar a la persona entre sus necesidades (diagnóstico de empleabilidad) y los recursos sobre la base de estos elementos que acabamos de presentar.

Debemos hacer una advertencia con este esquema. Con él no pretendemos hacer una propuesta integradora de todos los recursos que existan, ni tan siquiera es aplicable a distintos entornos en los que se realiza orientación sociolaboral. La realización de este esquema debe tener en cuenta desde dónde se hace orientación, con qué recursos contamos en la zona, qué profesionales pueden intervenir, detección y derivación de las personas participantes,... El que aquí os presentamos está elaborado con los recursos con que la Fundación Tomillo cuenta como centro que integra formación reglada, certificaciones profesionales, formación ocupacional, programas de casas de oficios, programas de orientación, acciones grupales para el empleo, talleres de empleo, ...



(Figura 3)



4. PROPUESTA DE ENCUADRE PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN BASADOS EN ITINERARIOS.

Antes de avanzar en este apartado, queremos resaltar tres conceptos que consideramos **esenciales para situar un estilo de intervención: apoyar, acompañar y facilitar**. Tres palabras que en sí mismas sitúan el motor de la acción y la definición de los objetivos generales de los programas que diseñamos para la orientación sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión. Estos conceptos llevan la iniciativa y marcan el ritmo de intervención y nosotros, los orientadores, somos la comparsa que soporta las cartas de navegación y el aceite del engranaje del motor que nos llevará a puerto; en ellas, las personas, se centra el protagonismo, nosotros soportamos un método.

- **APOYAR** a las personas en la realización de su propio proyecto de promoción personal y social a través de su acceso al empleo
- **ACOMPañAR** a las personas en la construcción de su itinerario con el fin de que elaboren su propio plan de inserción sociolaboral. Para ello necesitamos
- **FACILITAR** todos los recursos posibles que sean provechosos para el desarrollo de ese plan.

En este apartado vamos a situar algunos elementos que hemos considerado como activadores básicos de las personas durante su intervención. Supuestos teóricos y metodológicos que han creado un clima y encuadre de trabajo y posibilitado sistematizar una intervención basada en itinerarios.

ENCUADRE TEÓRICO DE TRABAJO: ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO

En este programa proponemos el diseño de un escenario de intervención en el que tengan cabida, con todas sus diferencias, los jóvenes y mujeres con los que actuamos, grupos con necesidades muy distintas. Para ello, hemos considerado imprescindibles, en el diseño de esta metodología de trabajo que aquí se presenta, los siguientes componentes:

- **Construir:**

- a. Vinculación.

A la edad en que abordamos a nuestros jóvenes, debemos posibilitar que sigan construyendo su propia identidad. Esto se realiza a tra-



vés de los vínculos que se establecen con el centro en el que desarrollan sus aprendizajes³⁷.

Con las mujeres, con su realidad diferente a la de los jóvenes, entendemos que se favorece su inserción a través de un espacio donde tengan cabida sus necesidades a través de un vínculo de confianza, y puedan ir adaptándose paulatinamente a las exigencias del mercado laboral (en horarios, formación, valoración de sus propias posibilidades,...)

b. Confianza en sí mismos.

Se trata de construir desde lo que la persona tiene y no desde lo que no tiene. La autoestima, como sentimiento de valía personal, y la confianza en uno mismo hay que ganársela, no es algo que se pueda aprender. Desde el entorno de la intervención debemos reforzar y demostrar a la persona lo que va consiguiendo, sus posibilidades y capacidades. En este punto, la evaluación constante es necesaria para poder demostrarlo.

c. Autoconcepto.

El programa debe permitir modificar las cogniciones que tienen sobre sí mismas como personas y generar nuevas expectativas sobre lo que pueden hacer.

La falta de experiencias laborales, en jóvenes y mujeres que buscan el primer empleo, o una experiencia obsoleta, en mujeres ausentes del mercado laboral hace muchos años, genera en muchas ocasiones una percepción errónea de sus capacidades y potencialidades.

• **Facilitar:**

a. Información.

Aportar a la persona todos aquellos datos de la realidad que le sitúen en conjunción con sus aspiraciones y capacidades, y las ponga en conexión con el entorno laboral.

b. Formación.

Facilitar los recursos oportunos para que el joven y la mujer adquieran los conocimientos y se entrenen en las destrezas para el desempeño eficiente de un trabajo concreto.

³⁷ Por ello, para muchos de estos jóvenes, consideramos buena la permanencia durante un tiempo prolongado en nuestro centro, realizando un itinerario formativo.

c. Adquisición de competencias básicas para el empleo.

El mundo del empleo se ha sofisticado. Los empleadores son cada vez más conscientes de que la clave en la selección de un profesional no está en encontrar a aquella persona que posea todos los conocimientos y destrezas necesarios para desarrollar un puesto de trabajo. Su falta es un escaso coste para las empresas con relación al coste que tiene desarrollar competencias³⁸, que hoy son un bien máspreciado.

d. Desarrollo de la autonomía

No se ha producido orientación si ésta no lleva a la persona a que pueda tomar decisiones con autonomía y gestione su formación o sus búsquedas sin necesidad de un profesional que le asesore en el proceso.

• **Descubrir:**

a. Capacidades y aspiraciones de la persona.

Desde el programa se debe ayudar a la persona a conocer sus capacidades y a construir su propio proyecto personal y su objetivo profesional.

b. Características de personalidad.

Esto, hoy, en los procesos de selección, adquiere mayor relevancia. El conocimiento de nosotros mismos viene dado por la relación con los otros. Es ahí donde se adquiere la noción de nuestras virtudes y nuestros aspectos de mejora, nuestros mecanismos de funcionamiento ante determinadas situaciones o nuestras formas de afrontar situaciones complicadas.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN

De todos estos elementos, señalados más arriba, tan sólo una tercera parte tiene carácter instructivo, de aprendizaje y entrenamiento. El resto se halla en un encuadre de trabajo que se puede llamar de ‘descubrimiento’.

Por ello, en el diseño y aplicación del programa de intervención que aquí desarrollamos se han tenido en consideración los siguientes aspectos:

³⁸ Analizando los incidentes críticos de un puesto de trabajo (aquellas situaciones en las que se va a encontrar), cada perfil profesional tiene descrito en la empresa una serie de competencias: Comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente,...



■ ***La persona que participa es la ÚNICA PROTAGONISTA DE SU PROCESO.***

1. Voluntariedad.

Para todos los jóvenes y mujeres que participan en el programa, éste tiene un carácter voluntario.

Muchos jóvenes, durante toda su vida, han estado sometidos a la obligatoriedad institucional o familiar. Su participación en el programa es, para gran parte de ellos, la primera decisión personal y voluntaria que toman y con la que se deben comprometer.

Para muchas mujeres que hemos atendido, la exigencia y responsabilidad familiar que se les ha atribuido culturalmente han supeditado, o en el mejor de los casos mermado, su posibilidad de tomar decisiones por sí mismas al margen de la familia y fuera de este ámbito.

2. Personalización.

Tras la realización de cualquier acción o tras la participación en algún recurso, es necesario:

- a) Evaluación del recurso una vez haya finalizado. Esta evaluación tiene que hacerse desde lo objetivo y desde la autopercepción de la persona.
- b) Devolver a la persona todas las evaluaciones y señalar nuevas necesidades para que, de nuevo, tome decisiones con respecto a lo que debe hacer³⁹.

3. Compromiso.

Tanto en el inicio de su participación en el programa, tras haber evaluado su empleabilidad, como finalizado cada tramo de su itinerario, donde se realizará una nueva evaluación, la persona adquiere una serie de compromisos en cuanto a las actividades que va a realizar que sólo ella decide:

- c) Se establece un encuadre de trabajo que facilita el escenario donde se van a desarrollar todas las intervenciones del orientador.
- d) Las modificaciones que la persona intente hacer sobre ese encuadre son base para el trabajo individual con ella.

³⁹ No hay evaluación si no se realiza una devolución. Hay que entender la evaluación no como un momento de 'cierre', sino como un momento de 'apertura'.

e) Permite que la persona se vaya marcando objetivos a corto plazo con resultados observables inmediatos.

- ***Descentramiento de una intervención focalizada en acciones y recursos para llevar el esfuerzo a la relación entre orientador y orientado: RECUPERAR LA 'TUTORIZACIÓN' DE LOS PROCESOS.***

1. Seguimientos constantes.

Como desarrollamos más adelante, en la primera parte de este manual de procedimiento, el constante seguimiento y supervisión de la persona en todo el proceso es clave para un trabajo personal con el/la participante.

2. Evaluaciones continuas.

Realizar evaluaciones de cada actividad, acciones en las que la persona participa, y devolver esas evaluaciones como hecho fundamental para avanzar en el itinerario.

En este punto cabe destacar la importancia que cobran las percepciones e impresiones que el orientador tiene de la persona. Estas percepciones son una información valiosa pues constituyen imágenes de la persona que le pueden ayudar a enriquecer el concepto de sí mismas.

- ***Frente a la importancia que cobra la relación entre orientado y orientador, como mecanismo de control, debemos DAR MAYOR RELEVANCIA AL TRABAJO DE EQUIPO.***

1. Fomentar el estudio de casos en equipo.

A lo largo del programa, todas las personas participantes han sido evaluadas y sus intervenciones han sido realizadas no sólo por el orientador asignado, sino que han sido supervisadas por todo el equipo.

2. Creación de un equipo multidisciplinar.

El trabajo en equipo se enriquece por las diferentes perspectivas que la formación de base de cada uno de los orientadores que integran el equipo puede aportar.



SEGUNDA PARTE

por Juan Carlos Ceniceros Estévez

4

Propuesta Metodológica para la Construcción de Itinerarios

La realización de itinerarios para la inserción sociolaboral pasa por una correcta gestión de los recursos y acciones existentes que faciliten la mejora de la empleabilidad y/o su inclusión en la vida laboral. Sin embargo, la eficacia del itinerario está en el acierto de los recursos que la persona va a utilizar con el fin de conseguir su objetivo.

La falta de recursos estables es una de las dificultades con la que nos tropezamos a la hora de atender a personas que demandan ayuda o son derivadas a orientación sociolaboral. Esta dificultad, si cabe, tiene una mayor repercusión e incidencia en aquellos colectivos que requieren un tipo de intervención de alta intensidad.

Esta carencia en la estabilidad de los recursos confieren un cierto carácter oportunista a todo itinerario, lo que implica el mayor esfuerzo que el orientador debe realizar en la buena gestión y sincronización de esos recursos para con la persona atendida: conocer sus objetivos, la población a la que va dirigida, los técnicos que la imparten y el momento en el que inicia, sin perder de vista el resto de los recursos que se vayan a poner en marcha. Consecuencia de todo ello es que la idea de 'itinerario' resulta, por lo general, una construcción teórica de difícil aplicación.

Sin embargo, a lo mejor no se trata de realizar itinerarios ideales que en la teoría fuesen los que suplen las necesidades de nuestros usuarios. Tal vez, y esta es nuestra propuesta metodológica, el itinerario es un conjunto de actuaciones facilitadoras de un proceso que se va construyendo a la luz de las constantes evaluaciones que se toman al finalizar cada recurso.

No podemos dudar que en nuestro trabajo cotidiano hacemos esos seguimientos y evaluaciones. Sin embargo, pocas veces tenemos la oportunidad de sistematizarlo y engrosarlo en un plan general de actuación.



1. REQUISITOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.

Tomando en cuenta las características del encuadre teórico desde el que se va a enfocar la intervención para la realización de itinerarios, es necesario aclarar algunos puntos metodológicos a tener en cuenta:

1. ¿Se puede hablar de itinerarios cuando el tiempo de los programas marca el límite y el ritmo de actuación?. La implantación de un programa de orientación sociolaboral basado en itinerarios debemos hacerla sobre la base de la **estabilidad de los programas**. La forma más adecuada de hacer esos itinerarios es que duren todo el tiempo que sea necesario; debemos poner el acento en los objetivos a alcanzar y no en el tiempo en que tenemos que alcanzarlos.
2. La **tutorización** de todo el proceso es la clave para que el itinerario se convierta en un conjunto de objetivos secuenciados y organizados en prioridad y no en recursos sueltos que las personas van realizando y que no están unificados por un criterio que establezca una secuenciación.
3. La evaluación debe ser un elemento central en la construcción de itinerarios. Desde el inicio de nuestra intervención, la evaluación estará presente, primero con un **diagnóstico para la empleabilidad** de la persona y, segundo, con una **evaluación modular** a lo largo de todos los tramos del itinerario.



Nos vamos a detener, siquiera muy sucintamente, en este último punto, en el diagnóstico para la empleabilidad y la evaluación modular a lo largo de todo el proceso.

Frente a la dificultad, pero también a la falta de conveniencia, de tener unos itinerarios programados, no podemos olvidar el verdadero carácter **programático** que debe tener un itinerario personalizado de inserción sociolaboral.

Ya hemos señalado anteriormente que una de las dificultades más graves con las que nos encontramos es la falta de recursos constantes, lo que nos exige a las instituciones y organizaciones a crear estructuras ágiles y flexibles -características que están más en relación a las competencias de los profesionales- para poner en marcha recursos y dispositivos que den respuesta a la diversidad de necesidades que atendemos.

El **DIAGNÓSTICO PARA LA EMPLEABILIDAD**⁴⁰ es la base de la que debemos partir en todo proceso de orientación sociolaboral. Todas las personas que nos hemos iniciado en este ámbito de actuación hemos hecho en algún momento diagnósticos basados en impresiones y que tienen un carácter muy personalista y subjetivo. Esta forma de realizar diagnósticos desenfocan la realidad de la persona que atendemos porque se realizan bajo perspectivas personales exclusivamente (constructos teóricos, vivencias personales, experiencia como orientador, ...).

El desarrollo de una herramienta para el diagnóstico de la empleabilidad, lejos de evitar esas perspectivas personales que siempre serán enriquecedoras, trata de eludir el sesgo que también conllevan.

No solamente posibilita rastrear muchos otros aspectos de una manera más globalizadora, sino que posibilita incorporar esta herramienta diagnóstica como un instrumento muy poderoso de intervención en sí mismo. Sin tratar de idealizar sus posibilidades, podemos señalar que el diagnóstico establecido como estrategia y no como mero instrumento puede:

- Ayudar a que la persona se **conecte** con aspectos relevantes de su propia biografía.
- Posibilitar que la persona **elabore** la situación actual en la que se encuentra, no solamente el análisis de la realidad desde los datos objetivos, sino sus deseos, expectativas, frustraciones,...

⁴⁰ En la Fundación Tomillo hemos desarrollado una herramienta diagnóstica y unos instrumentos de evaluación que presentaremos en una futura publicación.

- Cimentar la posibilidad de establecer un trabajo posterior para que la persona **reestructure** las percepciones que tiene del mundo y de sí misma.

Por otro lado, en el mismo nivel de importancia, se encuentra lo que hemos llamado **EVALUACIÓN MODULAR** de los cambios que la persona va realizando a lo largo de todo el proceso.

La realización de itinerarios personalizados exige una evaluación constante una vez finalizada cada acción en la que interviene. Sin estas medidas intermedias no ajustaremos bien los recursos que se le pueden ofrecer a las personas.

Pero evaluación entendida como parte del proceso de la persona. Esto es, la necesidad de devolver a la persona toda la información que se obtiene en un verdadero proceso de retroalimentación. Esta evaluación debe realizarse relacionándola con las metas que la persona se haya marcado. Numerosas investigaciones señalan que esta forma de evaluación es de gran utilidad para aumentar la motivación intrínseca y el rendimiento: ayuda a identificar la fuente de las dificultades, su naturaleza y las estrategias para corregirlos posteriormente⁴¹.

Tomando en consideración estos dos aspectos, diagnóstico de empleabilidad y evaluación constante, que son inseparables del procedimiento que aquí presentamos, pasamos a desarrollar el modelo general de intervención para la construcción de itinerarios.

2. ESQUEMA GENERAL DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para guiar la lectura y mejor comprensión de este capítulo, os presentamos en este apartado un esquema-guía que permita clarificar la metodología de actuación (Figura 3).

La metodología que presentamos está compuesta por tres fases claramente diferenciadas. Todas ellas tienen la misma relevancia, sin embargo la intensidad del trabajo a realizar, la más duradera de todas ellas es la fase de desarrollo.

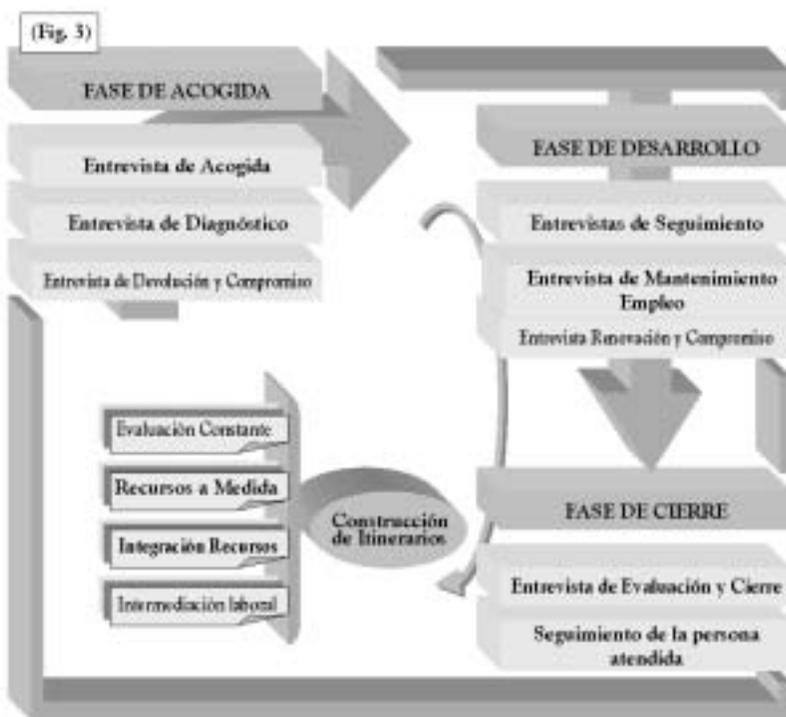
A lo largo de estas páginas, vamos a ir desbrozando los objetivos, características y funciones dentro del proceso de orientación de cada una de

⁴¹ Bruning R. H et al *Psicología Cognitiva de la Instrucción* -- Colección Psicología y Educación. Alianza Universidad. 2002



las entrevistas que se proponen para la construcción de itinerarios. De modo sucinto podemos establecer el siguiente esquema:

1. Una primera fase o “*Fase de Acogida*” que tiene como finalidades fundamentales animar a la participación de las personas al programa, realizar el diagnóstico para su empleabilidad y, finalmente, configurar el inicio de itinerario, donde se concreta un acuerdo de colaboración o pacto con la persona. Cada uno de estos objetivos tiene asignado una entrevista diferente: entrevistas de ‘*Acogida*’, de ‘*Diagnóstico*’ y de ‘*Devolución y Compromiso*’. En este punto debemos señalar que para la realización de esta primera fase es necesaria la aplicación de la herramienta para el diagnóstico de la empleabilidad que señalábamos anteriormente; en la base del diseño de la programación de estas entrevistas está el diagnóstico diseñado en toda su extensión.
2. La segunda fase, denominada “*Fase de Desarrollo del Itinerario*”, comprende un conjunto de entrevistas que tienen como finalidad, además de acompañar y apoyar el proceso que la persona esté llevando a cabo, evaluar el impacto de la intervención que se realiza con la persona, ya sea a través de acciones diversas, distintos recursos o procesos de tutorización, con el fin de valorar su mejora de la empleabilidad. Está compuesta por las entrevistas de ‘*Seguimiento*’, ‘*Mantenimiento*’ (del empleo) y ‘*Renovación del Compromiso*’.
3. Por último, la tercera fase que hemos llamado “*Fase de Cierre*”, donde desarrollamos la propuesta que hacemos de finalizar siempre cualquier proceso, independientemente de la circunstancia por la que termina, con una entrevista no sólo de valoración, sino también de devolución de cuál ha sido el grado de compromiso, implicación y el grado de desarrollo que la persona ha tenido durante el tiempo que participó. Esta fase está compuesta por una sola entrevista a la que hemos dado en llamar de ‘*Evaluación y Cierre*’.



3. FASE DE ACOGIDA

Hemos convenido en la necesidad de crear una **PRIMERA FASE**, que a modo general se llama de ‘**Acogida**’. Esta primera fase está estructurada en tres entrevistas y son previas a la participación de cualquier persona en el programa.

Estas tres entrevistas tienen objetivos que les son propios a cada una de ellas, pero también otros que les son comunes.

Algunos de los objetivos comunes a todas estas entrevistas son la animación de la persona para la participación en el programa, el conocimiento con profundidad de sus necesidades, la creación de un marco de trabajo de plena confianza, la concienciación de la persona con relación a su empleabilidad, etc., objetivos todos ellos de difícil concreción en cada una de las entrevistas pero que deben estar siempre presentes en la actuación del orientador. A la postre, **no se pueden considerar las tres entrevistas por separado, sino que en su conjunto constituyen una metodología de diagnóstico.**

Independiente de la vía de acceso al programa, la primera entrevista a realizar es la de “Acogida” que, como su propio nombre indica, pretende crear un vínculo personal en un marco de trabajo concreto con la perso-

na atendida. Debe, pues, estimular a la participación y, sobre todo, aclarar el encuadre de trabajo concreto en el que se van a desarrollar todas las acciones futuras. Estimamos, sin embargo, en esta entrevista como muy importante, hacer la valoración de la motivación de la persona a su participación en el programa y el grado de conciencia de necesidad que la persona tiene de apoyarse en un servicio de orientación.

La segunda entrevista a realizar, entrevista de “*Diagnóstico*”, pretende detectar las necesidades de mejora de la persona para el empleo, carencias en la búsqueda de oportunidades y la valoración de su historial profesional y formativo, así como sus actitudes, competencias y cuantos aspectos facilitan su acceso al empleo. Durante esta entrevista, debido a la actuación de intermediación que se realiza en el programa, debemos elaborar un perfil profesional que nos facilite la gestión de ofertas de trabajo.

Finalmente la entrevista de “*Devolución y Compromiso*”. Esta última entrevista tiene como objetivo final fijar un itinerario, bien de mejora de la empleabilidad bien para la gestión de su acceso al empleo, y la firma de un compromiso de participación. Sin embargo, el trabajo intermedio que el técnico debe realizar antes de llegar a ese compromiso previo a su participación en cualquier acción, será facilitar la información oportuna para que la persona vaya descubriendo sus necesidades, cómo se sitúa dentro del ámbito de trabajo, y tome decisiones con relación a su futuro.

ENTREVISTA DE acogida

❑ OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE ACOGIDA.

Esta entrevista está destinada a que orientador y orientado se conozcan. Ésta es primordial por cuanto **establece el encuadre en el que se va a intervenir**, es decir, el marco de trabajo al que se hará referencia a lo largo de todo el proceso y, especialmente en esta primera fase.

Establecemos como objetivo general, para esta primera entrevista, **DAR A CONOCER LAS CONDICIONES, DIMENSIÓN Y GRADO DE COMPROMISO QUE LA PERSONA ADQUIERE SI DECIDIERA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA.**

Así, para llevar a cabo este objetivo, establecemos éstos otros de carácter específico. Se pueden formular de la siguiente manera:

1. Animar a la participación de la persona en el programa
2. Informar sobre las características del programa de orientación: voluntariedad, fines y objetivos, compromisos que adquiere...



3. Recoger información para el diagnóstico.
4. Valorar habilidades y hábitos básicos para el empleo.
5. Evaluar la motivación y la conciencia de necesidad que la persona tiene para participar en un programa de estas características.
6. Facilitar todas las explicaciones que solicite para que la persona pueda decidir su participación en el programa.

❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE ACOGIDA DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN.**

La entrevista de acogida tiene unas características que permiten diferenciarla de cualquier otra entrevista de orientación dentro de todo el proceso. Estas características y la incidencia que tienen sobre el proceso están reflejadas en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
Esta entrevista debe tener un carácter motivador	La persona debe percibir el programa como una oportunidad en la que no entran todos los que quieren, sino quienes están en disposición de hacer un esfuerzo por su proyecto profesional y laboral. Deben obtener una percepción positiva, aunque realista del futuro.
La entrevista de acogida debe tener un carácter informativo	Es la persona que participa quien, conociendo los fines y características del programa, deberá decidir si quiere participar en el mismo, de ahí este carácter.
En esta entrevista, el orientador debe recoger datos importantes para el diagnóstico, así como impresiones o incidencias que se hayan producido durante la misma.	Esta entrevista debe cumplir con una parte importante de recogida de datos para el diagnóstico. Sin embargo, finalizada la misma, el orientador deberá realizar una serie de observaciones sobre la conciencia de necesidad y grado de motivación de la persona respecto a su participación.



CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
La entrevista de acogida no es de orientación en sí misma	Debe evitarse a lo largo de esta entrevista intervenciones de confrontación o señalamientos, salvo aclaraciones que tengan que ver con el programa.
Esta entrevista debe aclarar y establecer el rol que el orientador desempeñará a lo largo del programa: facilitador de los procesos que se ponen en marcha.	Esta diferenciación de las funciones del orientador evitarán fomentar actitudes pasivas en las personas, convirtiéndose ellas en protagonistas activos.

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE ACOGIDA**

- ✓ Durante la entrevista se debe crear un clima de confianza y confidencialidad apropiado para el trabajo de orientación: el programa debe ser un espacio donde la persona pueda hablar de sus frustraciones, deseos, aspiraciones, problemas,... en relación con el proyecto que inicia.
- ✓ Por parte del técnico se debe establecer un trato profesionalizado (puntualidad, forma de saludo, presencia,...) con el fin de posibilitar que la persona se acomode a una forma de relacionarse (reglas y hábitos sociales) propia del ámbito laboral.
- ✓ En esta entrevista se debe comenzar a definir los roles. La persona tiene que percibir al orientador como un facilitador de su proceso, siendo ella misma la responsable y protagonista de ese proceso.
- ✓ El talante del orientador debe activar expectativas positivas, aunque realistas, para afrontar un nuevo proceso de cambio.

❑ **PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE ACOGIDA.**

A continuación incluimos el desarrollo de esta sesión de acogida. Esta entrevista está programada para trabajar durante 45' con el participante y 15' para que el orientador ordene los datos obtenidos y las observaciones de la entrevista.

5 min	<p>El orientador/a sale a recibir al participante presentándose y tendiéndole la mano. Invita al participante a pasar al despacho y sentarse.</p> <p>El orientador/a inicia la entrevista con una breve conversación informal, creando un clima afable y cordial que active una actitud abierta para la colaboración del participante.</p>
10 min	<p>El orientador/a entrega un díptico con información sobre la Fundación Tomillo e información sobre el Programa en el que puede participar, preguntando al participante si conoce las actividades y finalidades de la misma. Utilizando el díptico, el orientador/a informa brevemente sobre las actividades y fines de la Fundación Tomillo.</p> <p>El orientador/a comenta brevemente al participante el motivo por el que ha sido convocado a esta entrevista e informa sucintamente del programa en el que puede participar.</p>
20 min	<p>El orientador/a, en forma de entrevista no directiva, revisa todos los puntos reflejados en el diagnóstico, rellenando únicamente datos que se indican en el documento y tomando breves notas del resto de las áreas que se van a tratar con el fin de elaborar, finalizada la entrevista, dicho documento⁴².</p>
10 min	<p>El orientador/a explica más detenidamente el programa, haciendo especial énfasis en aquellos aspectos del mismo que inciden en las necesidades globales detectadas en este primer contacto con el participante.</p> <p>El orientador/a invita al participante a que comente sus percepciones y dudas sobre el programa y si considera interesante su participación.</p>
5 min	<p>El orientador/a acompaña al participante a la puerta y le tiende la mano como despedida.</p> <p>El Orientador/a informa de los siguientes pasos del Programa: Con el participante que decide incorporarse al programa se contacta telefónicamente para dar otra cita y comunicarle que ha sido admitido⁴³. (Si el participante no quiere o no puede incorporarse en este momento al programa, se le deja la posibilidad de poderlo hacer en el futuro, cuando el participante considere oportuno.)</p>
10 min	<p>El orientador/a cumplimenta las observaciones del diagnóstico.</p>

⁴² Nos estamos refiriendo a una somera recogida de datos relativos a su formación y actividades laborales del pasado, intereses profesionales, disponibilidad y condiciones laborales que está dispuesto a asumir y algunos datos relativos al área social.

⁴³ Esta notificación tiene un carácter puramente formal. Todas las personas que quieran participar voluntariamente, así lo harán. Con esta llamada pretendemos inculcar un ambiente de formalidad y proveer un aspecto positivo a su participación.



ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO

❑ **OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO**

Esta es la entrevista de diagnóstico en sí. Constituye la fase central de la primera etapa antes de realizar intervenciones y, por lo tanto, es la más larga de las tres aún cuando ella no agota todo el proceso diagnóstico. Cabe apuntar que el diagnóstico se realiza en las tres entrevistas de esta primera etapa antes de la participación de la persona en el programa.

Esta entrevista diagnóstica está compuesta por una parte de trabajo con la persona a orientar y otra parte de trabajo del orientador de 'estudio de caso', donde es muy importante la reunión del equipo de orientación.

En cuanto a la parte de trabajo directo con la persona se realizará tanto recogida de datos como valoraciones directas de variables de medida de la empleabilidad⁴⁴.

El objetivo general de esta entrevista se puede formular de la siguiente manera: **RECOGER INFORMACIÓN, VALORAR Y EVALUAR LA EMPLEABILIDAD DE LA PERSONA SOBRE LA BASE DE SUS INTERESES PROFESIONALES.**

Los objetivos específicos que nos planteamos en la misma son:

1. Recoger información de su trayectoria formativa y laboral, de sus hábitos y conocimiento de la búsqueda de oportunidades y de su situación social y características personales.
2. Valorar aquellas variables que se estimen oportunas y que pueden incidir en la empleabilidad de la persona.
3. Valorar y configurar su perfil, así como hábitos y habilidades para el empleo.
4. Evaluar, sobre la base de su objetivo profesional y/o intereses laborales, los diferentes ámbitos para indicar alguna acción concreta con la que iniciar su propio itinerario.
5. Facilitar a la persona pensar sobre sí misma y percibir de manera global su trayectoria.

⁴⁴ Estas variables de medida (adecuación profesional a la realidad laboral, actitud ante el empleo, atribución causal del desempleo, autoestima, expectativas ante la búsqueda de oportunidades, aceptación de normas-disciplina,...) que aplicamos están en fase de validación y baremación.

□ CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DIAGNÓSTICA DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN

Entendemos como algo consensuado que el diagnóstico es el punto de partida fundamental para realizar un proceso de orientación e iniciar un itinerario de inserción. Es más, no se puede ayudar a una persona a elaborar su propio itinerario de inserción, y a tomar decisiones sobre el mismo, si previamente no se realiza este diagnóstico y otros sucesivos que permitan ir modificando este primero en función de los cambios y el impacto que las diferentes acciones van a efectuar sobre su empleabilidad⁴⁵. Podemos llegar a decir que se ha producido un itinerario de inserción cuando tras la participación de la persona en alguna acción, ha generado cambios en la empleabilidad de la persona.

Estos cambios sólo se pueden medir en el tiempo siempre que se parta de un diagnóstico inicial.

Debemos señalar que el diagnóstico en sí mismo ya es una actividad de orientación que puede promover cambios, al menos, en la autopercepción que la persona tiene de sí misma. Por ello, esta entrevista debe entenderse desde un marco de descubrimiento.

Hemos considerado algunas características básicas que, entendemos, debía tener el diagnóstico elaborado, y las repercusiones que éstas características imprimen a la entrevista, son:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
El diagnóstico tiene un carácter propedéutico	Prepara para un proceso lento en el que es necesario un serio compromiso por su parte
Debemos entender el diagnóstico como parte del trabajo de orientación en sí mismo	Esta entrevista debe permitir a la persona pensar sobre sus necesidades, deseos, posibilidades y contradicciones a la hora de emprender un cambio en su vida
El diagnóstico empieza desde el primer contacto con la persona y finaliza al concluir el objetivo perseguido en todo el proceso. Tiene un carácter continuo .	Cualquier dato que se recoge sobre la conducta de la persona facilita el conocimiento de sus necesidades y potencialidades.

⁴⁵ Estas sucesivas medidas (evaluaciones del impacto que cualquier acción realizada ha producido en el grado de empleabilidad de las personas) permiten ir creando los diferentes itinerarios.



CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
La herramienta diagnóstica que se elabore no debe ni puede sustituir otras pruebas o técnicas estandarizadas	Siempre que el técnico considere oportuno, se deberán administrar pruebas estandarizadas para tomar otro tipo de medidas ⁴⁶ .
El diagnóstico no puede ser una medida en un momento determinado, estandarizada y objetiva	El diagnóstico debe enriquecerse con registros de observación y anecdotario, escalas, cuestionarios, registros acumulativos, entrevistas y 'estudios de caso'.

El carácter estructurado de la entrevista, consecuencia del desarrollo de una herramienta diagnóstica amplia, no puede impedir en modo alguno que durante la entrevista se planteen preguntas abiertas donde se pueda fondear sobre aspectos y variables relevantes de la persona⁴⁷.

De hecho, aunque establecemos esta entrevista diagnóstica claramente diferenciada del resto de las entrevistas en las que se ha diseñado la fase de acogida, el diagnóstico en sí y la aplicación de su herramienta se realiza desde la primera entrevista y no deja de refutarse o cambiar valoraciones a lo largo de todos los encuentros que vamos a realizar con las personas. Es ingenuo pensar que es posible realizar todas las valoraciones y percepciones en estas primeras entrevistas.

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO**

- ✓ El orientador deber crear un clima de confianza para que la persona pueda reflexionar sobre sus necesidades, deseos, posibilidades y contradicciones, y ponerlas de manifiesto, a la hora de emprender un cambio en su vida.
- ✓ El orientador intentará que la persona adopte una actitud realista y, a la vez, positiva ante el nuevo proyecto de cambio. La persona obtendrá una visión integradora y posibilista de su trayectoria laboral, intenciones, características personales,...

⁴⁶ En algunos casos es necesario apoyar nuestras valoraciones administrando pruebas estandarizadas que midan aspectos particulares relevantes para el trabajo que se va a realizar.

⁴⁷ En este punto, queremos resaltar la importancia, a veces, no tanto de lo que 'se dice' sino de lo que 'no se dice' y tener la posibilidad de registrarlo en un diagnóstico.

- ✓ No se debe confundir el diagnóstico con la devolución u otro tipo de intervención de orientación. A veces es inevitable hacer algún tipo de señalamiento durante el diagnóstico, sin embargo el orientador debe hacer un esfuerzo por realizar indicaciones, dar información, señalar contradicciones, etc. durante la devolución y no anticiparlas durante la fase diagnóstica⁴⁸.
- ✓ Durante el diagnóstico, el orientador debe saber qué tipo de información quiere conseguir y qué quiere valorar en cada momento. Esto imprime un tono profesional a la entrevista.

□ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO**

Antes de iniciar el desarrollo metodológico de esta sesión, volvemos a recordar que el diagnóstico, según lo hemos concebido en nuestro programa, debe ser valorado caso por caso por el equipo técnico. Esto es un requisito fundamental para aunar criterios y conceptualizar las variables de trabajo. Esta metodología también evita que el orientador se deje llevar por percepciones o sentimientos personales que impidan valorar más objetivamente a la persona.

El desarrollo de la sesión, es decir, el ritmo de trabajo y el orden de los contenidos no son prescriptivos, sino orientativos. Cada orientador debe ir estableciendo su ritmo de trabajo en base a sus propias habilidades y a las características de los participantes.

Hemos estimado para la realización de esta entrevista, de hora y media de duración. De las cuales, 60 minutos aproximadamente serían de trabajo con la persona y 30' de elaboración de esa información por parte del orientador.

La propuesta que establecemos es la siguiente:

10 min.	<p>El orientador/a recibe al participante tendiéndole la mano. Invita al participante a pasar al despacho y sentarse.</p> <p>El orientador/a inicia la entrevista con una breve conversación informal que active una actitud abierta para la colaboración del participante.</p>
---------	---

⁴⁸ No es contradictorio que en algunos casos, con el fin de aclarar alguna idea errónea sobre lo que se está haciendo, haya que interrumpir el diagnóstico para realizar alguna aclaración.



10 min.	El orientador/a explica el objetivo de la entrevista retomando la información recabada en la entrevista de acogida ⁴⁹ .
45 min.	El orientador/a, en forma de entrevista semidirrectiva, revisa todos los puntos reflejados en la herramienta diagnóstica rellenando únicamente datos formales y tomando breves notas del resto de las áreas que se van a tratar con el fin de elaborar, finalizada la entrevista, dicho documento.
10 min.	El orientador/a realiza una breve síntesis de la información más significativa proporcionada por el participante para contrastar la información obtenida con una doble finalidad: reforzar la escucha activa y la empatía con el participante.
10 min.	Una vez realizada la síntesis de la entrevista se abre un espacio en el que el participante puede comentar sus percepciones y sentimientos respecto al contenido de la entrevista.
5 min.	El Orientador/a informa de los siguientes pasos del Programa. El orientador cita al participante para la entrevista de devolución, la cual tendrá lugar en un plazo máximo de una semana desde la realización de esta entrevista diagnóstico. El orientador/a acompaña al participante a la puerta y le tiende la mano como despedida dándole las gracias por su participación.
30 min.	El orientador/a cumplimenta el diagnóstico.

ENTREVISTA DE DEVOLUCIÓN Y COMPROMISO

❑ OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE DEVOLUCIÓN

Esta entrevista tiene una triple función dentro de este proceso. Constituye la última entrevista de esta primera etapa y es donde se asientan los contenidos y las acciones que definirán el marco de intervención con la persona a atender, además de ser el momento de formalizar un compromiso de participación. Así, podemos establecer como objetivo general

⁴⁹ En algunas ocasiones es inevitable que las preguntas que se realicen puedan incomodar algo a la persona que atendemos, bien porque ésta no comprenda el sentido por el que se hace esa pregunta, bien porque en algunos casos puede rozar épocas o información sensible para la persona o porque tiene un cierto carácter íntimo. En estos casos, si la persona no entiende muy bien cuál es el objetivo por el que se le hace una pregunta con un determinado contenido el orientador debe explicarlo con transparencia y franqueza. Nunca se debe recoger más información que la estrictamente necesaria. Tampoco debemos dejarnos llevar por la necesidad incontentida de “contar su vida” que tienen algunos entrevistados.

que con esta entrevista tratamos de **FACILITAR INFORMACIÓN Y RECURSOS A LA PERSONA PARA QUE TOMÉ DECISIONES CON RELACIÓN A SU PROCESO DE INSERCIÓN.**

Para la elaboración de esta entrevista queremos señalar algunos puntos esenciales que están en la base del programa de orientación sociolaboral en el que hemos desarrollado esta metodología, puntos en los que se apoya este objetivo:

- Estos programas tienen como objetivo proveer de oportunidades o ayudar a las personas a buscar los recursos que les puedan permitir una mejora de su empleabilidad. Esto en un doble sentido: conocer la cultura de trabajo de empresa (un mundo normativizado y jerarquizado), especialmente para jóvenes y mujeres mayores de 35 años en búsqueda de su primer empleo y el desarrollo de habilidades y hábitos prelaborales que les permita internalizar los usos, formas de trato y exigencias básicas en cualquier organización empresarial.
- El desempeño de un puesto de trabajo requiere de una serie de competencias, destrezas y conocimientos específicos. Por ello uno de los fines de estos programas es la orientación para la búsqueda de un trabajo. Esto consiste en ayudar a que la persona conozca sus necesidades de mejora y conquiste nuevas cuotas de adecuación a los puestos de trabajo. Esto implica que la persona conozca aquellas capacidades y habilidades que posee y que son valoradas en los requisitos de algunos puestos y comprenda sus necesidades formativas para adecuar su cualificación profesional a los requisitos de los puestos ofertados en el mercado.
- Estos programas suponen la intermediación en la ofertas de trabajo entre las empresas y las personas que participan del programa. Esta intermediación tiene la finalidad de multiplicar las oportunidades de acceso al empleo de demandantes con dificultades de inserción. Este objetivo de los programas suponen: que las personas conozcan sus posibilidades con el fin de aprovechar esas oportunidades de empleo y que las personas clarifiquen sus intereses profesionales y puedan acceder a ellas.
- La búsqueda de empleo implica conocer y utilizar una serie de herramientas y técnicas que, en su uso adecuado, facilitan a las personas tener acceso a oportunidades de empleo. Esto implica que la persona utilice herramientas y técnicas adecuadas a la búsqueda y que la persona tenga unas habilidades que le permitan relacionarse y hacer contactos con cierta facilidad, así como poder resolver entrevistas adecuadamente.



Por ello, los objetivos específicos que nos planteamos para esta entrevista son:

1. Señalar, según objetivo profesional y mercado laboral, el estado y situación en el que se encuentra la persona atendida.
2. Confrontar a la persona con sus actitudes, contradicciones,...
3. Informar sobre los recursos existentes en ese momento para mejorar su empleabilidad.
4. Facilitar cuáles de los recursos son más oportunos para la situación en la que se encuentra la persona y que pueda tomar una decisión sobre los recursos en lo que quiere participar.
5. Toma de decisión en forma de itinerario con compromisos concretos.

❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE DEVOLUCIÓN Y COMPROMISO DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN.**

Entendemos esta entrevista como una sesión de **orientación en sí misma** donde realizar intervenciones de esclarecimiento, señalamientos,... y donde empezar a trabajar aspectos de la empleabilidad de la persona. También consideramos que, si el orientador lo estimara oportuno, esta entrevista se podría realizar en dos sesiones.

No se puede tener la pretensión de promover en una sola entrevista cambios en las personas, pero sí apuntar datos que han de ser trabajados posteriormente con el orientador.

Algunas de las características que esta entrevista tiene, y que inciden sobre ella, son:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
La devolución es un derecho de las personas. La devolución como derecho .	Durante el diagnóstico, la persona ha confiado información al orientador con el propósito de que esta información fuera de interés para su acceso al empleo. En esta misma línea, la persona tiene derecho a saber las conclusiones obtenidas.

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
La devolución debe preparar a la persona para tomar decisiones en cuanto a su proceso de inserción y de mejora para el empleo. Tiene carácter de esclarecimiento para la toma de decisiones.	Sólo a través de la elaboración de la información y de la toma de decisiones en cuanto a las actividades que debe emprender, la persona puede comprometerse con su proceso (firma de compromiso con la entidad que avala el programa en el que participa).
La devolución debe realizarse en un marco de “descubrimiento”, esto es, tiene un carácter introspectivo .	La persona debe ir encontrando, con la ayuda del orientador, por sí misma las claves que le permitan situarse y de qué manera ante la realidad laboral. Igualmente facilita que la persona se conecte e integre aspectos biográficos suyos.
Esta entrevista debe estar centrada en la persona, esto es, la persona como protagonista de su propio proceso donde toma decisiones.	El orientador es un mero acompañante que ayuda a la persona en esa toma de decisiones y en el descubrimiento de su situación ante el empleo.
Durante la entrevista de devolución debe supeditarse al objetivo profesional y/o intereses laborales por los que inicia este proceso de búsqueda y mejora para el empleo. Hay que evitar cualquier tipo de enfrentamiento directo con la persona, aunque se debe confrontar a la persona con la/su realidad, objetivos y trayectoria.	Ese es el punto fundamental para la evaluación y marca el objetivo de la motivación de la persona. Sin embargo, hay que proporcionar elementos de confrontación de todos aquellos aspectos que le impiden encontrar un empleo y con los que la persona tiene sintonía y no hace crítica.
Esta entrevista es de orientación y su finalización no debe suponer el fin de la misma. Es el inicio de un proceso más amplio de orientación.	Muchos de las aspectos que surjan en esta entrevista son aristas a limar en las múltiples ocasiones en las que orientador y orientado se encuentren durante el itinerario a realizar.



<p>En algunos casos, siempre que el orientador lo vea oportuno, se requiere más de una entrevista de devolución. Flexibilidad en su programación.</p>	<p>En función de las circunstancias de la persona, complejidad de su situación, capacidad de elaboración de información y de toma de decisiones..., el orientador debe contemplar la posibilidad de hacer otra entrevista.</p>
<p>La entrevista de devolución debe conllevar el establecimiento de un marco de trabajo y la definición de los roles donde el orientador es un facilitador para que la persona pueda tomar decisiones y el participante es el protagonista y único responsable de su proceso.</p>	<p>Ese marco de trabajo, derechos y deberes que la persona contrae con el orientador y el programa en el que participa, permite valorar y trabajar aspectos importantes con la persona en el caso de no cumplirlos.</p>

La entrevista de devolución es una entrevista de orientación que pretende confrontar las ideas previas que la persona tiene con su propia realidad sociolaboral, desmontar resistencias para el empleo que se dan de una manera latente y motivar para que inicie un proceso de mejora de empleo, una recualificación o emprenda acciones para el acceso a un puesto de trabajo.

Metodológicamente, y como forma de enfocar esta entrevista, entendemos que la devolución no es sólo de información, se trata de devolver a la persona un “estado de cosas” que facilitan o dificultan su acceso al empleo. En cuanto a la información, la más relevante para la persona son las percepciones, sentimientos y reacciones que el orientador ha tenido a lo largo de las entrevistas precedentes. Así, tenemos que organizar la entrevista de tal manera que tenga estos dos elementos:

1. Devolver un ‘estado de cosas’ en la medida en que son ‘sus cosas’, de manera que le permita y facilite a la persona ‘repensarse’ sobre su situación actual. Hay que tener en cuenta que cualquier intervención supone un cambio en el orden de esas cosas⁵⁰.

Se trata, pues, de devolver el grado de correspondencia y adecuación de la autopercepción que la persona tiene de sí misma y de la

⁵⁰ En este punto hay que apuntar que cualquier esfuerzo por intentar cambiar algo de la persona (concepciones previas, percepciones, organización de su vida actual,...) puede despertar resistencias que sabotearán el proceso en el que se encuentra.

representación que tiene del mundo con ‘su/la’ realidad laboral. Esta es una forma de ir corrigiendo una visión distorsionada que, en algunas ocasiones, las personas tenemos del mundo laboral y de nuestras expectativas de trabajo.

2. Devolver información. Es fácil caer en la tentación de que lo que devuelves es sólo información que la persona ya sabe, porque es ella quien la ha dado; tarea tediosa para la persona que participa de este proceso. Esta información es, por lo tanto, a todas luces irrelevante. La información que tiene derecho a saber es aquella que desde “fuera” el orientador ha podido elaborar con sentido y aquella otra que se da de una manera extralingüística⁵¹ y que el orientador sólo recibe a modo de percepciones, intuiciones, sentimientos diversos, etc.

La devolución no es una tarea sencilla. La realización de una entrevista de devolución con éxito y de una manera eficaz, útil para la persona, va a depender en gran medida más de la pericia y experiencia del orientador que de un procedimiento concreto de trabajo. Por ello, podemos advertir dos riesgos:

1. Su complicación puede estar en que es fácil que se convierta en una entrevista más donde el orientador sólo recaba más información o no desvela nada novedoso a la persona, es decir, no tenga un contenido que sea provechoso de todo el esfuerzo realizado por la persona durante el diagnóstico: el orientador se limita a enumerar datos de su historia formativa, laboral,...
2. Es fácil ver la derivación a un recurso concreto. Sería un error realizar propuestas de manera recetaria, pues es una forma de quitar el protagonismo que sólo pertenece a la persona.

Sin embargo, hemos intentado sistematizar un procedimiento que nos permita unificar criterios. **No es tan importante cómo hacer esta entrevista de devolución, siempre que la forma sea útil, sino qué información dar y con qué finalidad.**

Así, para el trabajo a realizar en esta entrevista proponemos seguir varios pasos a modo de sugerencia:

<u>Primero</u>	PUNTO DE PARTIDA: OBJETIVO	<i>Perfilar, confirmar o ayudar a definir a la persona su objetivo profesional o sus intereses laborales.</i>
----------------	-----------------------------------	---

⁵¹ Actitudes y ‘poses’, manifestación de interés y motivación, grado de participación e implicación en la entrevista, etc... son comportamientos que habitualmente se transmiten fuera del discurso verbal habitual.



<u>Segundo</u>	SITUARSE EN LA REALIDAD	<i>Ayudar a que la persona vaya repasando su formación y su experiencia y los aspectos positivos que tiene como valor añadido para optar por un puesto de trabajo. En este punto, también es necesario que la persona, con ayuda del orientador, valore los aspectos que puede mejorar con acciones concretas.</i>
<u>Tercero</u>	BUSCAR OPORTUNIDADES DE EMPLEO	<i>El orientador debe ir desmenuzando cada una de las acciones que sería bueno poner en marcha para buscar un trabajo y que la persona pueda valorar si ha hecho el esfuerzo suficiente para conseguir oportunidades de empleo o conoce cuál es la forma que existe más al uso para conseguir esas oportunidades.</i>
<u>Cuarto</u>	LA MATERIA PRIMA: PERFIL PERSONAL	<i>El orientador debe dar información a la persona sobre aquellas características personales que ha observado durante las entrevistas precedentes, señalando primero sus aspectos más positivos pero, también, alertando de aquellos aspectos que pueden jugar en su contra a la hora de acceder a un empleo.</i>
<u>Quinto</u>	EL TRABAJO PERSONAL: LA CONFRONTACIÓN	<p><i>El orientador debe señalar a la persona, percepciones personales y sentimientos generados durante la entrevista y que son información, las más de las veces muy valiosa, sobre la persona. Es el momento de plantear las resistencias al empleo y al cambio.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Con relación a lo que el orientador siente durante la entrevista pueden surgir sentimientos de</i>

<p><u>Sexto</u></p>	<p>ITINERARIO</p>	<p>agresividad como consecuencia de la percepción de resistencias o ambivalencias ante el empleo de la persona; o sentimientos de abrumadora impotencia cuando sentimos que, de una manera infantil, depositan en el orientador la solución a sus dificultades y problemas; o sentimientos de ineficacia cuando, sin que la persona se de cuenta, proyectan sobre el orientador insatisfacciones personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con relación a lo que puede percibir el orientador, es fácil que determinadas actitudes recelosas o poses encubridoras de segundas realidades (ocultar trabajos en economía no formal, no querer trabajar hasta la finalización de una prestación determinada), idealizaciones del mundo laboral por parte de la persona, luchas internas entre el deber de trabajar y el querer no trabajar (o deber de no trabajar y querer trabajar) sean temas a tratar con esmero pero con tacto por parte del orientador en esta entrevista de devolución. Sin embargo, no hay que tratar todo en esta entrevista; será parte del seguimiento en el itinerario donde se pueda trabajar mejor. <p>El orientador debe hacer un resumen de todo lo hablado durante la entrevista, recapitulando todos los elementos positivos que la persona tiene para el acceso a un empleo pero sin evitar aquellos otros que necesitan ser abordados. Con esta</p>
---------------------	--------------------------	--



Séptimo	COMPROMISO	<i>recapitulación, y teniendo en cuenta lo que la persona está dispuesta a emplear, en tiempo y en esfuerzo, se realiza una propuesta de itinerario. Finalmente, la persona se compromete a realizar una serie de acciones propias del itinerario. Este compromiso se firma por parte del orientador y del orientado como mejor forma de concienciar sobre su responsabilidad, la voluntariedad del mismo y el pacto que se establece con el orientador.</i>
---------	------------	--

❑ **EL CONCEPTO DE RESISTENCIA Y SU RELEVANCIA EN EL PROCESO DE ORIENTACIÓN**

Uno de los aspectos más interesantes de esta entrevista de devolución está en desvelar a la persona aquellos aspectos que pone en juego sin poder evitarlo y que pueden jugar un papel revelador para evitar cualquier avance en el proceso. Nos estamos refiriendo a las **resistencias al cambio**. Creemos que lo que hay detrás de éstas es siempre una **ambivalencia** procedente de varias fuentes y que dan lugar a tres tipos de resistencias:

Resistencias al cambio

Estas resistencias reflejan modos de afrontar, de forma general, diferentes situaciones y resolverlas. Devienen de sentimientos de culpa o de temores e inseguridades que se despiertan a la hora de realizar un cambio en su vida. El orientador debe estar alerta a la presencia de las mismas durante todo el proceso diagnóstico, e incluso en las sesiones de seguimiento, tutoría o en las entrevistas de 'Renovación y Compromiso', pues no son fácil de detectar y, aún más, son difíciles de trabajar.

Estas resistencias ante el cambio se pueden conceptualizar desde diferentes modelos teóricos. Nosotros entendemos estos mecanismos procedentes de un conflicto entre el 'deber ser' y el 'querer ser'. La vivencia que a veces se tiene es que son contrarios: las personas viven, por ejemplo, el querer ser un buen profesional (querer ser) con ser una buena madre (deber ser), con el consiguiente sentimiento de culpa que despierta el primer deseo; o el querer ser un padre perfecto (querer ser) con ser un profesional dedicado a su trabajo (deber ser), como dos dedicaciones imposibles. Es necesario señalar que aquí nos estamos moviendo entre dos afectos y



que, como tales, son vivencias subjetivas; en ningún momento podemos considerar contradictorio el querer ser buen profesional, dedicado a su trabajo, y buen padre a la vez.

Sin un trabajo previo de estas resistencias al empleo difícilmente se le va a ayudar a la larga a la persona. Estas resistencias chantajean cualquier proceso que la persona quiera emprender.

Hay que señalar de ellas, que sólo son resistencias cuando tienen las siguientes características:

- La persona no es consciente del manejo y utilización que hace de las mismas para tapar sus miedos y sentimientos de inseguridad y culpa. Normalmente resuelve bien las contradicciones racionalmente y tiene poca capacidad de crítica para conocer el mecanismo utilizado.
- En el trabajo programado, estas resistencias se manifiestan, dentro del discurso de la persona, fuera de los canales lingüísticos. Su valoración y detección se hace necesariamente más compleja por cuanto debe ser la observación del orientador (con sus propias distorsiones) de reacciones y actitudes que la persona adopte durante las entrevistas.
- Estas resistencias lo son cuando despiertan diversos sentimientos ‘encontrados’ en el orientador: impotencia y frustración, sensación de ser engañado -su discurso posee la gramática de la ‘deseabilidad social’ (dicen lo que creen que el otro quiere oír)-, rechazo,...; normalmente sentimientos opuestos a los que serían deseables para una verdadera relación de ayuda.
- Estas resistencias no son tanto al empleo como al temor de enfrentarse con sus inseguridades y sus miedos al fracaso, culpa, etc.
- De no poder trabajarlas, sabotean todo proceso global de desarrollo de la persona.

Algunas de estas resistencias se manifiestan en forma de:

- a) **Idealizaciones:** Cuando la persona se marca metas inalcanzables, ideales. Normalmente son trabajos que son inalcanzables para la persona y, sin embargo, insisten en ellos. Por ejemplo, la persona cuyo único afán es crear un negocio propio para el que no está cualificada y que prepararse para ello va a suponer una inversión en formación larga y costosa, o no tiene posibilidad de acceso.
- b) **Negaciones:** La persona no puede aceptar una limitación real que tiene para acceder a un determinado trabajo. Por ejemplo, una mi-



nusvalía física con graves dificultades para estar de pie de forma prolongada que quiere trabajar de dependienta; o una mujer con 50 años y sin formación cuyo único empeño es trabajar de administrativa, profesión para la que se siente cualificada pero realmente no está preparada.

- c) **Reiteraciones:** Realizar una actividad constantemente sin variaciones o sin pasos hacia delante. Por ejemplo, las personas que nunca se ven suficientemente preparadas y se hacen presas de una formación voraz y permanente.
- d) **Sentimiento de vergüenza:** Personas que tienen paralizadas sus aspiraciones personales porque sienten pudor a la hora de solicitar un puesto de trabajo. Esta situación sabotea cualquier proyecto de inserción laboral. Por ejemplo, la persona que teniendo contactos valiosos para conseguir un empleo se resiste por 'vergüenza' a utilizarlos.
- e) **Racionalizaciones:** La persona elabora argumentos perfectamente lógicos, difícilmente rebatibles y que justifican actitudes negativas, pasivas y derrotistas, poses victimarias, ...) Este mecanismo justifica la situación de inmovilismo y pasividad que la persona pueda tener.
- f) **Dependencias:** La persona se aferra a figuras protectoras (novios/as, maridos/mujeres, padres, tutores,...) para no tomar decisiones sobre su vida y responsabilizarse de ellas. Normalmente estas personas son figuras que no van a apoyar su proyecto.
- g) **Proyección de la insatisfacción consigo mismo/a:** la persona que está constantemente quejándose de la incompetencia de organismos, instituciones o profesionales que la atienden con el fin de ayudarla en su incorporación a la búsqueda de trabajo. Normalmente se muestran con autosuficiencia y plena autonomía para buscar trabajo, aunque ésta no es la realidad. Por ejemplo, la persona que pide ayuda pero a la vez rechaza esa ayuda porque no la necesita, y lo que necesita nadie se lo da o siempre es insuficiente e inadecuado.
- h) **Delegación de responsabilidades:** Persona que adopta una actitud pasiva ante su proyecto de inserción porque espera que los demás lo hagan por ella. Por ejemplo, la persona que no toma nunca la iniciativa, ni decide nada; no sabe si lo que se le ofrece está bien o está mal, y deposita en el orientador toda posibilidad de decisión.
- i) **Postergaciones:** Son personas que, pudiendo, nunca encuentran el momento oportuno ni hacen por modificar su situación para participar en alguna actividad que favorezca su acceso al empleo. Nor-

malmente se aferran a una situación de inmovilismo difícil o imposible de modificar.

Resistencias al empleo (dobles realidades)

En este tipo de resistencias ubicamos aquellas que se dan por lo que hemos dado en llamar ‘dobles realidades’; esto es, poseen una situación económica al margen de la economía formal que impide o, en el mejor de los casos, frena su acceso al empleo normalizado.

Podemos apuntar las siguientes características con relación a este tipo de resistencias: hay que señalar de estas resistencias que sólo son resistencias cuando:

- La persona es plenamente consciente de la ocultación que hace de esa información. Los trabajos en economía no formal parten, generalmente, de una necesidad económica, y tienen temor a perderlo. Ocultar la información es proteger esa realidad.
- Durante las entrevistas esta información no aparece en su discurso, se encuentra escindida del mismo voluntariamente. Por ello, son realidades que se descubren cuando la persona ha adquirido confianza con el orientador y, en muchas ocasiones, sólo se aparecen tras un periodo de tiempo muy dilatado y con frecuencia tarde.
- Por el carácter voluntario de esa escisión, el orientador únicamente puede percibir las bien por contradicciones en la información que da, bien porque la persona ofrece muchas limitaciones en horarios para participar en actividades que exige el programa (entrevistas, grupos,...)
- Estas resistencias no son tanto al empleo como al temor de perder un trabajo remunerado que realiza. En muchas ocasiones, nos encontramos que, en su carácter inmediato (retribución, horarios, estabilidad...), la economía formalizada no puede competir con esos tipos de trabajo.
- De no poder desvelar esa información que la persona oculta, percibimos que los avances en su proceso de inserción al empleo son avances poco significativos o simplemente de intenciones.

Algunas de estas resistencias se deben a trabajos en:

- **Economía sumergida:** Todos los trabajos remunerados realizados que no tienen carácter contractual oficial.
- **Economía en el ámbito familiar:** Todos los trabajos que se realizan dentro de negocios familiares y que pueden, o no, estar remunera-



dos. En este caso la resistencia puede tener dos vías (o las dos a la vez): la familia no apoya su incorporación a un empleo y la persona se resiste a dejar ese trabajo porque cree que se debe a él y al ámbito familiar.

- **Preceptores de ayudas económicas:** Estas ayudas, en algunos casos, pueden fomentar actitudes pasivas ante su incorporación al mercado laboral.

Resistencias de su sistema de cogniciones sobre el Yo

Entendemos que éstas no son resistencias en sí, pero por su incidencia perjudicial en un proceso de inserción hemos creído conveniente incluirlas como tales.

Insertamos en este apartado de resistencias parte del sistema de 'creencias del yo' que tiene la persona y que participa plenamente del auto-concepto. Estas creencias pueden frenar y/o paralizar un proyecto personal de acceso al mercado laboral.

Comparten estas creencias, que señalaremos más adelante, el ser susceptibles de cambio o de reformulación positiva.

En este punto necesitamos señalar que estas resistencias que vamos a describir no tienen que ver con la valoración subjetiva que hacen de sí mismos y de sus capacidades (autoestima), aunque en muchos casos puede devenir de una autoestima devaluada.

Algunas de estas resistencias se manifiestan en forma de:

- a) **Atribución causal externa:** Son personas que gran parte de las causas de desempleo (y en general de todos los acontecimientos de su vida) las sitúan fuera de sus posibilidades personales de cambio (dependen de otros): la situación económica, el empresariado, la edad,...
- b) **Desconocimiento de sus capacidades:** Son personas que creen que tienen pocas o ninguna capacidad para desempeñar algún puesto de trabajo. Normalmente desconocen y carecen de la información que les pueda ayudar a conectar capacidades y habilidades que habitualmente utilizan, con los requisitos de algunos empleos.

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE DEVOLUCIÓN**

- ✓ Esta entrevista tiene un carácter paradójico. Si bien, como su nombre indica, el orientador tiene que devolver 'información', sin em-



bargo es el orientador quien más tiene que escuchar. De esta entrevista se van a derivar los contenidos y la forma de colaborar con la persona en el futuro.

- ✓ En esta entrevista es fácil que la persona dé información relevante que no dio en otras entrevistas. De la misma manera, es fácil que a lo largo de esta entrevista se pongan más de manifiesto aspectos resistentes de la persona, aspectos de los que no son conscientes. En ambos casos es posible que el orientador pueda llegar a una confrontación real con la persona. Esta situación hay que intentar evitarla y, en cualquier caso, tiene que convertirse en una situación útil para demostrar y dar una información sobre el modo de proceder que tiene la persona.
- ✓ Esta entrevista no es el fin de una primera fase que culmina con la firma de un compromiso por parte de la persona. Debemos considerarla como la primera entrevista donde se empieza a trabajar contenidos valiosos que permitan reasegurar el inicio y fin de un proceso: su propio itinerario de inserción.
- ✓ Esta entrevista tiene su continuidad en la fase de desarrollo. Los aspectos que aquí se pongan de manifiesto deberán ser tratados en las entrevistas de 'Seguimiento' y 'Renovación y Compromiso'.

□ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE DEVOLUCIÓN Y COMPROMISO**

La programación que hemos establecido pretende facilitar la organización del tiempo del orientador. Sin embargo, entendemos que debe ser el propio orientador quien tome el pulso de la persona en la entrevista⁵² para establecer ritmo y orden de intervención.

Así, ésta es una propuesta para programar el desarrollo de la entrevista pero nunca puede sustituir la forma que tenga el orientador de hacerla y su propio estilo personal.

Hemos considerado para la realización de esta entrevista de una hora de duración de trabajo con el participante y 15' minutos más donde el orientador recoge las observaciones oportunas y elabora la información.

⁵² Resistencias, tiempo en comprender la información, capacidad para tomar decisiones, cantidad información que la persona va siendo capaz de elaborar, complicación del perfil profesional y del grado de empleabilidad que tiene, aspectos sociales que dificultan su inserción, etc.



5 Min.	El orientador recibe y saluda formalmente (extendiendo la mano) a la persona. Invita a sentar al participante y, tras una conversación informal, le explica el objetivo de esta última entrevista
5 Min	El orientador hace un recorrido general por la trayectoria formativa y laboral de la persona
25 Min	El orientador, sobre la base del documento de devolución resalta aquellos aspectos más positivos de las características personales y de la trayectoria formativa y laboral de la persona. Finalmente resalta aquellos otros aspectos que precisa mejorar. Estos elementos de mejora se señalarán en el siguiente orden: Objetivo e intereses profesionales, formación, experiencia, gestión de búsqueda de oportunidades, características personales, habilidades sociales y de relación (el contenido de los mismos).
5 Min	El orientador pregunta al participante si considera adecuada esta valoración realizada y cómo la completaría
10 Min	El Orientador propone acciones adaptadas al participante para la mejora de su empleabilidad, explicando el objetivo de cada acción propuesta
5 Min	El participante valora y pacta con el orientación las acciones que, según su disponibilidad, va a realizar
10 Min	Finalmente, el orientador cumplimenta el documento de compromiso, invitando al participante a leerlo. Si ambas partes estuvieran de acuerdo, orientador y participante firman el compromiso. Se le indica al participante que en dos semanas se le llamará para dar comienzo a las acciones. El orientador acompaña al participante a la puerta y le despide formalmente (extendiendo la mano).

❑ **COMPROMISO MORAL: ALIANZA DE TRABAJO.**

No supone ninguna novedad. Dentro del ámbito de lo social se ha ido generalizando trabajar partiendo de la firma de un compromiso, verdadero pacto moral que invita a la responsabilidad de la persona a llevar hasta el final las decisiones que haya tomado en la participación en el programa.

Como ya hemos señalado, la finalización de esta entrevista conlleva no sólo una toma de decisiones con respecto a las actuaciones en las que la persona va a participar, autentico plan de trabajo en la construcción del

itinerario. Se suele exigir la firma de un compromiso tanto por parte de la persona atendida como por el centro que la atiende.

Este pacto trata de dar formalidad a un hecho que se ha ido tejiendo a lo largo de estas tres entrevistas: la alianza de trabajo con el orientador. El verdadero trabajo de elaboración es esta alianza, siendo la firma del compromiso la necesidad de hacer consciente dicha alianza.

4. FASE DE DESARROLLO

Una vez que la persona ha formalizado el compromiso de participación, lo firma para la realización de una acción o recurso (talleres, grupos de activación al empleo, formación, acciones de empleo,...), se inicia la **SEGUNDA FASE** del programa o fase de '**Desarrollo**'.

Esta fase no puede ser programada al modo en como está realizada la primera, pues en ésta se va desarrollando el itinerario y se ciñe a las necesidades concretas de las personas. Esta fase está compuesta por diversos tipos de entrevistas que poseen, también, diferentes objetivos y que su realización depende de las necesidades de las personas atendidas. Sin embargo, es necesario recordar que esta fase, además, intenta cumplir con aquel otro enunciado por el cual el programa pretende el acompañamiento de la persona al empleo.

La primera de estas entrevistas la hemos llamado de '*Seguimiento*'. Esta entrevista se puede realizar tanto a demanda del orientador como a demanda del orientado: aquélla, tiene como objetivo supervisar el proceso (mientras dura la acción o recurso) que la persona está realizando; ésta contiene y ayuda a resolver la situación que su demanda plantee.

Si la persona se ha incorporado a un puesto de trabajo, se realiza la entrevista de '*Mantenimiento del Empleo*'. Esta entrevista habitualmente, salvo en casos contados, se realiza telefónicamente (dificultades en la concertación de la misma por los horarios de trabajo), aunque la forma más conveniente de hacerla sea personalmente. Su objetivo consiste en detectar dificultades que se pudieran encontrar en el puesto de trabajo para ayudar a la persona a resolverlas.

Finalmente, en la revisión y reconstrucción de su propio itinerario personalizado, hemos diseñado una entrevista que lo posibilita. A ésta la hemos denominado '*Renovación y Compromiso*'. Esta entrevista cumple con la constante evaluación de la participación de la persona en la acción o recurso y centra en la persona la responsabilidad en el diseño y construcción de su itinerario.



Hay dos situaciones donde aplicar esta última entrevista: (1) cuando la persona ha finalizado una actividad; (2) cuando la persona no responde al programa y ha puesto limitaciones para empezar en alguna actividad o a responder a alguna oferta de empleo, en este caso se trata de revisar el encuadre y compromiso inicial para que, en su caso, la persona retome el itinerario o abandone el programa.

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO.

❑ **OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO.**

Esta entrevista se ha de realizar siempre que el orientador estime pertinente, bien sea a demanda del orientador o del orientado. El objetivo que persigue esta entrevista consiste en **SUPERVISAR LA ACTIVIDAD QUE REALIZA LA PERSONA Y DAR APOYO A SUS NECESIDADES.**

Debido a la diversidad de acciones en las que se puede participar, el grado de sistematización de esta entrevista es mínimo. No tiene un grado de formalidad definido, sin embargo sí debe prepararse previamente por el orientador.

Esta entrevista tiene como objetivos específicos, según sean del orientador y orientado, los siguientes:

A demanda del Orientador:

1. Valorar el grado de aprovechamiento y satisfacción en relación a sus expectativas.
2. Recordar el grado de necesidad de ese recurso para la mejora de la empleabilidad o para facilitar su acceso a oportunidades de empleo (en función de la acción, formativa o de empleo, que esté realizando la persona).
3. Animar y motivar la actitud activa para el aprovechamiento del recurso.
4. Recoger información sobre incidentes y observaciones para la evaluación final del recurso.

A demanda del Orientado:

1. Facilitar que la persona tome decisiones con respecto a los incidentes que plantee en su demanda.



❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN.**

Esta entrevista tiene ciertas particularidades con relación a las otras que aquí proponemos. Éstas confieren a la entrevista las siguientes características:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
Confiere al programa un carácter de verdadero ‘acompañamiento’ .	Una de las vivencias que las personas pueden llegar a tener cuando acceden a un recurso desde un programa de estas características es ser derivadas sin producirse ningún grado de continuidad con otro tipo de intervenciones que se hubieran producido, lo que no ocurre con la incorporación de las acciones de seguimiento.
Las entrevistas de seguimiento integran el recurso dentro de la intervención global de programa.	En el marco de un programa de intervención de estas características, todas las acciones que realice la persona (sean propias o externas al centro) deben engrosarse como una misma intervención.
El carácter evaluativo es esencial en el momento de realizar un acción concreta o participar en un recurso.	No existe avance sin evaluación. De igual manera, no existe continuidad en un itinerario si no se realiza evaluación que posibilite la formulación de nuevos tramos (objetivos operativos) dentro de su propio itinerario.

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO**

- ✓ Esta entrevista es clave para un programa de intervención donde ésta se distinga por la atención personalizada. Un verdadero acompañamiento para el empleo registra gran intensidad de con-



tactos y un trabajo, a veces muy complejo, para producir un cambio en la persona.

- ✓ Ante la habitual percepción de las personas de la dificultad de acceso a recursos que posibiliten su mejora de empleabilidad debido a la dispersión de los mismos, este modo de intervención facilita sentar las bases para realizar una actuación integral en la consecución de sus objetivos.

❑ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO**

Esta entrevista no tiene una programación definida. Podemos apuntar a tres niveles diferentes de intervención en función de estos aspectos:

- *La duración del recurso:* según esta duración el número de entrevistas puede variar. Éstas tienen un carácter de **supervisión** y **revisión**.
- *La actividad y la situación de la persona:* según ambas circunstancias, el objetivo de las mismas es diferente. Estas entrevistas tienen un carácter de **intervención en sí**.
- *La demanda de la persona:* si la entrevista fuera demandada por la persona atendida, el orientador debe escuchar y comprender la misma, y ayudarla a que encuentre una solución o tome una decisión. Vamos a denominar a este tipo de entrevistas de **apoyo** y **acompañamiento**, y son a demanda de la persona.

Es aquí, antes de pasar al desarrollo y procedimiento de cada una de estas entrevistas de seguimiento, donde queremos apuntar algún aspecto técnico de la intervención del orientador. Repetir, primero, algo que ya se adelantó más arriba: los orientadores caemos a veces en la tentación fácil de utilizar aquella ‘pedagogía del sermón’. Ya señalamos que este tipo de intervenciones tan sólo imponen un punto de vista y su eficacia es muy limitada y, en ocasiones, negativa. Entendemos que las diferentes intervenciones que podemos realizar son mucho más enriquecedoras si las focalizamos en un objetivo específico. Las constantes intervenciones individuales que irán produciendo un trabajo personal con cada participante requieren, entonces, diferentes tipos de intervención. Podemos clasificar estas intervenciones en:

- a) Intervenciones **esclarecedoras**: Son los momentos donde la persona debe conocer determinada información: toma de decisiones, contacto con la realidad laboral, evaluaciones de su participación

en determinados recursos,... En este tipo de intervención es fundamental la información a facilitar a la persona.

- b) Intervenciones de **confrontación**: Apuntar a la persona elementos contradictorios de su discurso que, generalmente, ponen de manifiesto conflictos de 'partes de sí mismos': deseos, intereses, exigencias de la realidad y objetivos personales.
- c) **Señalamientos**: Van dirigidas a poner de manifiesto determinados aspectos de su forma de funcionar que pueden dificultar el proceso que lleva a cabo.
- d) Intervenciones para la **contención**: Ayudar a la persona a desdramatizar situaciones o canalizar otro tipo de demandas.

Podemos observar que este tipo de intervenciones, aunque generalmente aparecen mezcladas en las entrevistas, marcan diferencias entre los distintos seguimientos. Las diferencias de intervención y el desarrollo de las distintas entrevistas van a depender de los objetivos que nos guíen y que marcarán las pautas del trabajo a realizar. Así⁵³:

a.- Entrevista de 'Supervisión y Revisión':

Estas entrevistas tienen como objetivo principal, sin olvidar ninguno de los objetivos generales propuestos a las entrevistas de seguimiento, **acompañar a la persona durante su actividad en la acción o recurso.**

Para ello evaluamos su participación, ayudamos a la persona a integrar el recurso o la acción en una intervención más global donde ella ha definido sus propios objetivos y, finalmente, animamos a que la persona logre el objetivo marcado por el que inició este recurso.

En este tipo de entrevista, las intervenciones que más van a predominar son las esclarecedoras y señalamientos.

b.- Entrevista de 'Intervención':

En algunas ocasiones, siempre sobre la base de las necesidades de las personas y los elementos de trabajo que se apuntaran durante la entrevista de 'Devolución y Compromiso', hay necesidades que se trabajan a lo largo del proceso. Este tipo de entrevista de seguimiento persigue dicho objetivo que, en términos operativos, se puede for-

⁵³ Como decíamos al inicio de este apartado, 'entrevista de seguimiento', estos desarrollos que aquí proponemos no tienen carácter programático (con qué ritmos avanzamos en la entrevista) ni sistematizados (cuándo y en qué momento realizarlas). Por ello, lo que aquí proponemos es sólo una idea de cómo, en cada uno de los tres tipos de entrevista de seguimiento que hacemos, avanzamos según su objetivo específico y qué tipo de intervenciones -según las categorizadas más arriba- predominan.



mular de la siguiente manera: **facilitar el cambio que este proceso supone para la persona.**

Para su consecución, debemos centrarnos en las resistencias, inseguridades o temores que la persona haya puesto de manifiesto al iniciar su participación en el programa, para que tome mayor conciencia de ellas y pueda reasegurarse en su proceso.

El tipo de intervenciones a realizar son señalamientos, de confrontación y esclarecedoras.

c.- Entrevista de ‘Apoyo y Acompañamiento’:

Esta entrevista, como ya señalábamos, es **a demanda de la persona.** Por ello, la actitud, por nuestra parte, debe ser de una escucha activa, sin crítica, de su demanda, y de establecer una mayor sintonía con sus necesidades. Definimos el objetivo que guía esta entrevista como **favorecer que la persona resuelva, por sus propios recursos, las situaciones que plantee o tome decisiones de las que responsabilizarse.**

Para ello, debemos escuchar y definir los parámetros de su demanda o situación problemática, informar de posibilidades y acompañar a la persona en su toma de decisiones.

El tipo de intervenciones a realizar son señalamientos, de confrontación, esclarecedoras y de contención.

El establecimiento de estas tres clases de entrevistas de seguimiento tan sólo tiene un carácter didáctico. En la práctica, esta clasificación en tres entrevistas son sólo partes de una misma entrevista. Con ello sólo pretendemos resaltar que, en función de en dónde se focalice el objetivo, se va a dar primacía a uno u otro aspecto.

Finalmente, señalamos que hay otra clase de entrevista de seguimiento más. Sin embargo, por el tipo de entrevista y hacia donde se centra su objetivo, hemos querido considerarla en el apartado siguiente: la entrevista de ‘Mantenimiento del empleo’.

ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO DEL EMPLEO.

❑ OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO.

Las particularidades de esta entrevista, realizada cuando la persona se ha incorporado a un puesto de trabajo, hacen que la conceptualicemos independientemente de la entrevista de ‘Seguimiento’; sin embargo, comparte con ésta gran parte de los fines que hemos señalado más arriba.



Dentro de esa nueva situación, la incorporación de la persona al empleo, el objetivo de esta entrevista lo formulamos para **ATENDER Y DAR SOPORTE A LAS NECESIDADES DE LA PERSONA UNA VEZ SE HAYA INCORPORADO AL PUESTO DE TRABAJO.**

Los objetivos operativos que nos permitirán conseguir tal fin son:

1. Formular las necesidades que la persona pudiera tener en su puesto de trabajo y que le crean dificultades para su afrontamiento.
2. Informar sobre aspectos laborales que facilite a la persona una mayor comprensión del ámbito laboral.
3. Señalar los recursos propios de la persona para que, por sí misma, tome decisiones y/o solucione situaciones que se producen en su puesto de trabajo.
4. Generar actividades (acciones y recursos) para fomentar la integración de la persona en la cultura empresarial.

❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN.**

Antes de avanzar en este apartado, es necesario señalar que entendemos esta entrevista como parte del desarrollo del itinerario. Entendemos que el proceso finaliza una vez la persona ha estabilizado su acceso al empleo o gestiona la búsqueda de oportunidades de forma autónoma. Para ello entendemos que, una vez transcurrido tres meses desde su incorporación a un puesto de trabajo sin que se hayan producido incidentes que hayan supuesto una ruptura de la relación contractual por parte de la empresa, la persona está estabilizada en el puesto de trabajo.

Partiendo de este punto fundamental, las características y funciones de esta entrevista dentro del proceso son:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
Esta entrevista tiene un carácter preventivo.	La internalización de las reglas del ámbito laboral y la cultura de la empresa a la que ha accedido la persona crean, en ocasiones, conflictos a los que hay que intentar dar una solución.



El carácter estabilizador que un puesto de trabajo debe aportar.	La confianza en uno mismo, la seguridad en sus capacidades y el desarrollo de sus potencialidades debe realizarse sobre la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo .
Posee un carácter de apoyo ante la elección laboral .	En esta entrevista hay que tratar cuestiones a considerar a la hora de optar por un objetivo profesional o por sus intereses laborales y generar estrategias para la toma de decisiones
También tiene carácter de apoyo ante la ‘fragilidad’ .	A través de esta entrevista, el orientado fomenta, con su figura, el fortalecimiento ante la adversidad y la frustración.

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO**

- ✓ El acceso a un contrato, especialmente para jóvenes y mujeres que buscan su primer trabajo y para mujeres ausentes del mercado laboral desde hace muchos años no es fácil. Uno de los momentos más delicados puede ser ese trabajo conseguido y obtener de él la seguridad de seguir afrontando otros empleos.
- ✓ Implica esta entrevista un acompañamiento a ese primer empleo hasta que la persona se encuentre aclimatada a los entornos de trabajo. En ese momento de adaptación se pueden dar situaciones que por falta de información y de experiencia desconocen cómo solucionarlas.
- ✓ La consecución de un empleo no puede ser el punto final para un proceso. Mantener el puesto de trabajo es, si cabe, más difícil que acceder a él para algunas personas. El trabajo de orientación debe finalizar cuando la persona se encuentra adaptada al clima laboral de su empresa, a las exigencias en el desempeño y a integrarse en un entorno laboral, o sabe cómo y dónde buscar un empleo.

❑ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE MANTENIMIENTO**

Esta entrevista, a diferencia del objetivo que la concibe, tiene muchas similitudes con la entrevista de 'seguimiento' en cuanto al tipo de intervenciones a realizar. Hacemos referencia a lo expuesto en ese apartado.

Esta entrevista, debido a que se hace cuando la persona se ha incorporado a un trabajo, se hace telefónicamente; sin embargo, el ideal sería realizarla presencialmente.

También, hay que apuntar, que esta entrevista no se realiza sólo como seguimiento del orientado, sino que en muchas ocasiones se da a demanda de la persona atendida. Nuestra experiencia, en esta segunda opción, se da a la hora de comprender los términos de una contratación.

ENTREVISTA DE RENOVACIÓN Y COMPROMISO.

❑ **OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE RENOVACIÓN Y COMPROMISO.**

Con la firma del primer compromiso al finalizar la fase de acogida, la persona pacta un compromiso de participación en el programa y la realización de una acción concreta sobre la base de un objetivo definido (mejora de empleabilidad o de acceso al empleo). Por ello es necesaria, no sólo una evaluación del recurso hecho tras la firma del primer compromiso, una nueva entrevista con la persona una vez finalizado el recurso.

Con el fin de rentabilizar al máximo el recurso que ha finalizado y para seguir construyendo su propio itinerario de inserción sociolaboral, se ha creado esta entrevista que hace posible personalizarlo. Así, pues, el objetivo general para esta entrevista lo formulamos de la siguiente manera: **REVISAR EL PROYECTO PERSONAL DE INSERCIÓN PARA FORMULAR UN NUEVO OBJETIVO EN LA CONSTRUCCIÓN DE SU ITINERARIO.**

Esta amplia formulación del objetivo general intenta una integración de la entrevista de diagnóstico y de la entrevista de devolución de la Fase de Acogida. Para alcanzarlo proponemos los siguientes objetivos operativos:

1. Evaluar la participación y las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades) adquiridas a lo largo del recurso realizado sobre la base del objetivo profesional de la persona.



2. Definir y acotar nuevas necesidades a cubrir con nuevos recursos.
3. Informar de las valoraciones que el orientador ha hecho de la persona a lo largo de los seguimientos, con relación a sus actitudes, predisposición, etc...
4. Informar de las evaluaciones realizadas por los técnicos o docentes que han llevado a cabo el recurso.
5. Facilitar información sobre nuevos recursos que existan en ese momento y las posibilidades que la persona tiene para que ésta tome decisiones sobre cuáles serán sus nuevos compromisos y qué va a realizar.
6. Firmar el documento de nuevo compromiso

❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE RENOVACIÓN Y COMPROMISO DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN.**

La similitud de esta entrevista con aquella de ‘Devolución y Compromiso’ es clara. Tal vez, en ésta es necesario hacer más hincapié en el aspecto evaluativo. Por todo ello, las características para esta entrevista son:

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
Tiene un carácter evaluativo .	La evaluación no hay que considerarla como el final de algo, sino como el punto de arranque para continuar en las tareas que tenemos que realizar hasta alcanzar el objetivo pretendido.
En esta entrevista hay que devolver información. Tiene carácter devolutivo .	La única manera de que se produzca evaluación es informando de ella; esta información ofrece la posibilidad de autorregular nuestra conducta y modificar las percepciones, a veces erróneas, que tenemos de nuestro autoconcepto.

La entrevista de Renovación y Compromiso tiene un carácter constructivo .	En esta medida, estas entrevistas son el pivote sobre el que se va construyendo el proceso de inserción.
Es una entrevista autorreguladora .	A través de esta entrevista se puede regular el objetivo profesional, detectar nuevas necesidades no descubiertas y adaptar el itinerario al ritmo y posibilidades de las personas.
A través de esta entrevista se puede reasegurar cambios actitudinales ante el empleo y la formación.	Es necesario reforzar aspectos positivos que se van poniendo en juego durante el proceso y, a la vez, ser valorativos de los cambios actitudinales que se puedan detectar.
Tiene un carácter de ‘refuerzo’ del progreso en la autonomía .	Esta entrevista reflexiona más sobre su creciente autonomía y propone nuevos crecimientos.

Esta entrevista también puede ser realizada con el fin de activar posiciones de pasividad de algunas personas. En este caso no es tanto una entrevista de ‘renovación’ como de ‘**revisión**’ del contrato inicial.

A lo largo de un programa de orientación sociolaboral se pueden detectar personas que no responden ni al inicio de los recursos que han pactado para realizar ni participan en ninguna de las ofertas de trabajo que se les ofrece desde la intermediación laboral. Esta actitud, que supone una participación ‘residual’ en el programa, debe evitarse en cuanto se pone de manifiesto. La forma en que se puede resolver esta situación ha sido con la entrevista de ‘Renovación y Compromiso’.

Revisión, pues, que se hace de su actitud, la búsqueda de causas que llevan a la persona a adoptar esa postura residual (de no respuesta) y, de nuevo el pacto de un nuevo compromiso con el firme propósito de cumplirlo por parte de la persona.

Esta revisión destapa otras situaciones que fomentan su postura ante el programa. En muchas ocasiones las personas deciden no continuar en el programa.



❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE RENOVACIÓN Y COMPROMISO**

- ✓ Igual que en la entrevista de ‘Devolución y Compromiso’, en ésta hay un marcado carácter paradójico. El orientador tiene que devolver evaluaciones que han realizado los técnicos o docentes y valoraciones realizadas durante el tiempo que duró el recurso, sin embargo, sigue siendo el orientador quien más tiene que escuchar.
- ✓ Con esta entrevista se cierra un ciclo, que hemos dado en llamar ‘tramo del itinerario’. Sin embargo, no tiene un carácter de fin pues marca el inicio de otro ‘tramo’.
- ✓ Cuando en el ámbito sociolaboral se habla de itinerario, en nuestro imaginario siempre esperamos itinerarios creados en los que ubicar a las personas para que consigan sus objetivos. Con esta entrevista se puede ver que el itinerario se va construyendo, siendo la única manera de hacerlo verdaderamente personalizado.
- ✓ El compromiso final de firma y los acuerdos a los que se llegan facilitan centrar el protagonismo del proceso en la persona.
- ✓ Es fundamental evaluar el proceso de crecimiento en autonomía personal y forjar nuevos objetivos en este proceso.

❑ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE RENOVACIÓN Y COMPROMISO**

El origen y continuidad de esta entrevista se encuentra en la de ‘Devolución y Compromiso’ de la Fase de Acogida. La programación que proponemos, tiene una duración de hora y media.

5 Min	<p>El orientador/a recibe al participante tendiéndole la mano. Invita al participante a pasar al despacho y sentarse. El Orientador/a inicia la entrevista con una breve conversación informal, y seguidamente explica el objetivo de la entrevista.</p> <p><i>Partiendo del documento de compromiso firmado con anterioridad, orientador/a y participante realizan un análisis de lo que ha sido su evolución en el programa desde la firma de dicho documento.</i></p>
25 Min	<p>El orientador/a revisa todos los puntos del diagnóstico que puedan haber sufrido alguna modificación (Ejemplo: área formativa, laboral...), con el objetivo de realizar un segundo diag-</p>



	nóstico que permita tener una “fotografía” de la evolución y aprovechamiento de las acciones en las que el participante ha tomado parte.
10 Min	Una vez revisado los puntos anteriormente citados, el orientador/a realiza una breve síntesis de la información más significativa proporcionada por el participante, dando pie a que este reflexione acerca de lo que ha sido su participación en el programa hasta el momento
20 Min	Partiendo de la reflexión realizada por el participante, el orientador/a retomará el objetivo profesional e intereses del participante y realizará un nuevo recorrido por de lo que ha sido hasta el momento su trayectoria formativa y laboral, revisando las actitudes y valores, los puntos positivos y negativos, los conocimientos, destrezas y habilidades para aproximarse a la consecución de su objetivo profesional. Mediante este proceso se persigue que el participante tome conciencia de su situación actual y que pueda realizar una valoración objetiva de si las acciones emprendidas y su esfuerzo le han permitido o no aproximarse a la consecución de su objetivo profesional.
15 Min	Realizada esta reflexión, el orientador/a informa de los recursos con los que el participante cuenta para mejorar sus condiciones de acceso al mercado laboral. Una vez identificado los recursos, orientador/a y participante diseñan conjuntamente el siguiente “paso” que conforma su itinerario sociolaboral y cumplimentan el documento de compromiso. Se reflexionará, también, sobre el nivel de autonomía alcanzado y por alcanzar. <i>Apuntar que en esta entrevista de renovación de compromiso se puede o no llegar a un segundo compromiso, ya sea porque el orientador/a valore el no aprovechamiento por parte del participante en el programa, o bien porque el participante decida voluntariamente su no participación en el mismo.</i>
2 Min	En el caso de que el participante decida continuar en el programa, se le indica que en breve, nunca más de dos semanas, se le llamará para dar comienzo el siguiente paso que conforma su itinerario de inserción sociolaboral. <i>Este período de tiempo dependerá del tipo de acción que el participante lleve a cabo.</i> El orientador/a acompaña al participante a la puerta y le tiende la mano como despedida dándole las gracias por su participación.



5. FASE DE CIERRE

Finalmente, abordamos la última fase del programa, ***TERCERA FASE***, y que hemos dado en llamar de '***CIERRE***'. Aquí tratamos de devolver a la persona una valoración general del proceso con el ánimo, siempre, de ofrecer aspectos positivos y realistas de su tránsito por el programa. El acceso a esta fase tiene diferentes motivos: la persona se da de baja voluntariamente, el orientador da de baja a una persona, finaliza el proceso o finaliza el programa.

De esta manera la participación de la persona finaliza con la entrevista de '*Evaluación y Cierre*'. Evaluación en un doble sentido: por parte de la persona atendida sobre el programa y por parte del técnico sobre la participación de la persona en el mismo. Con esta entrevista de '*Evaluación y Cierre*' que presentamos ahora, damos final a un ciclo de intervención. El recorrido que hemos realizado hasta llegar aquí ha sido intenso y, sin embargo, debemos de señalar que el objetivo final de la intervención, si bien su ideal se sitúa en el acceso a un puesto de trabajo, no necesariamente tiene que terminar con la consecución del mismo, sino habiendo situado a la persona favorablemente ante el mismo y con la suficiente autonomía para que utilice sus propios recursos en la gestión de oportunidades de empleo.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y CIERRE

❑ **OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y CIERRE**

Así denominada, entrevista de '*Evaluación y Cierre*', única entrevista que se realiza en esta fase del proceso, contiene en su objetivo dos aspectos claramente diferenciados, pero que se reclaman mutuamente: cierre, despedida y finalización, por un lado; y evaluación del proceso, por otro lado.

De esta manera podemos formular su objetivo general como la entrevista que persigue ***ESTABLECER UN ESPACIO DE DESPEDIDA Y FINALIZACIÓN DEL PROCESO EMPRENDIDO***.

Los objetivos operativos que han de guiar a lo largo de toda la entrevista, en la consecución de éste objetivo general, son:

1. Evaluar, de forma global, cada tramo del itinerario realizado, tanto por parte del técnico como de la persona, sobre la base de lo conse-



guido (conocimientos y destrezas) y de los cambios (actitudinales, situacionales, ...) producidos.

2. Valorar, por parte de la persona atendida, el ciclo que finaliza y la labor del orientador durante todo el proceso.
3. Informar de las valoraciones que sobre la persona ha realizado el técnico.
4. Señalar perspectivas de futuro, riesgos, posibilidades a perseguir finalizada esta parte del proyecto que la persona está haciendo.

❑ **CARACTERÍSTICAS Y FUNCIÓN DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y CIERRE DENTRO DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN**

Si alguna característica define claramente a esta entrevista última es que se trata de una verdadera despedida⁵⁵.

CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
La entrevista de evaluación y cierre tiene un carácter valorativo .	La elaboración de un período o parte de un proceso, por corto que sea, que haya supuesto un cambio empieza por una valoración de todo lo acontecido. En qué circunstancias inició su participación y cómo lo termina.
Tiene un carácter motivador	La finalización en el programa marca el inicio de una nueva situación. El itinerario puede haber finalizado pero el proceso puesto en marcha continúa. Así, pues, esta entrevista debe ser impulsora de nuevas actuaciones en el futuro.
Esta entrevista, de forma sencilla, es una despedida	Las relaciones y los acontecimientos, para su completa elaboración, requieren de un final 'nombrado' que marque esa transición: el fin de un período y el inicio de otro.

⁵⁵ Siempre en esta fase final dejamos abierta la posibilidad de que acudan a nosotros si se tropezaran con alguna dificultad.



CARACTERÍSTICA	INCIDENCIA SOBRE LA ENTREVISTA
Durante la entrevista hay que reasegurar los cambios de la persona	Fomentar la confianza en sí misma y sus posibilidades. Es el momento de poner en juego todos los aspectos tratados, pues el período que inicia es con mayor autonomía.

Creemos interesante señalar, dentro de este apartado, que en esta entrevista se le puede solicitar a la persona para que ahora sea ella quien apoye a otras personas en el proceso. Por ello, se la debe motivar a que dé apoyo a otras personas. Por ejemplo: comunicando ofertas de trabajo que surjan en su empresa, o recursos que conozca, o bien viniendo al centro a hablar con grupos,...

❑ **CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y CIERRE**

- ✓ Ya hemos señalado en otro momento y con motivo de otra entrevista (de 'Devolución y Compromiso') que devolver información es un derecho de la persona. Para el final de itinerario también ésta es una consideración aplicable. De tal manera que todas las percepciones y valoraciones que el orientador tiene de la persona, son un conocimiento que no nos pertenecen. Por lo tanto es necesario dar⁵⁶ esa información desde el contexto en el que se ha ido produciendo.
- ✓ La despedida no sólo es para la persona que ha participado. Esta entrevista va destinada tanto a orientador como orientado. Ambos necesitan de esta despedida; más necesidad cuanto más intensa ha sido la relación entre ambos. Por parte de la persona se han puesto en juego ilusiones, necesidades, deseos, temores, inseguridades,... en el, a veces, duro esfuerzo por situarse favorablemente ante el empleo o acceder al mercado laboral. Por parte del orientador, se han puesto en juego afectos, sentimiento de valía profesional, su sistema de creencias...

⁵⁶ No solo comunicar esa información sino también saber comunicarla.

□ **METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA**

Esta entrevista se puede realizar por varios motivos. En función del motivo por el que se realiza va a variar parte de la información que se trabaje. Las posibilidades por las que se puede dar esta entrevista son:

■ **La persona se da de baja voluntariamente.**

Dos presupuestos guían la aplicación de esta metodología. Recordamos sucintamente que son la voluntariedad y el protagonismo centrado en la persona.

Desde estos dos presupuestos, la persona puede darse de baja en el programa. En esta situación, tan sólo solicitamos a la persona vernos por última vez para conocer el motivo de baja, dar a la persona información sobre su participación en el mismo, independientemente del tiempo que haya estado y señalar algún aspecto que debe tener en cuenta, ya sea para profundizar en él, tenerlo en consideración o fomentarlo. El tono de esta entrevista, como en todas, debe ser siempre positivo y realista⁵⁷, y siempre hay que dejar abierta la posibilidad a volver en el futuro, cuando la persona esté en disposición e interés para emprender de nuevo un itinerario.

■ **El orientador da de baja a una persona.**

Una de las razones por la que una persona se la da de 'baja' en el programa, es bien por la inconsistencia de su participación, bien por una actitud pasiva difícil de activar por otros recursos⁵⁸. Si finalmente esta persona sigue manteniendo esa actitud, el orientador en un momento dado debe dar por finalizado la relación de apoyo que se inició.

Es necesario señalar que a esta última determinación se llega tras insistir y en señalar esa actitud que impide, no ya el avance de la persona, sino todo tipo de intervención. En esta nueva opción, insistimos, igual que en la posibilidad anterior, en dejar abierto el retorno a iniciar un itinerario en el futuro.

■ **Finaliza el programa.**

Cuando el programa ha llegado a su fin es cuando, si cabe, más importancia cobra esta última entrevista. Esta importancia se debe a que es

⁵⁷ En muchos casos, esta entrevista no se puede realizar porque la persona deja de asistir al programa.

⁵⁸ Recordemos la utilización de la entrevista de 'Renovación y Compromiso' como entrevista que revisa el compromiso inicial como consecuencia de una actitud por la que la persona evita participar en recursos que se pactaron con ella.



un ciclo no cerrado, donde todavía la persona estaba apoyada en sus necesidades. Es necesario, entonces, aquí devolver a la persona todas aquellas percepciones, posibilidades, capacidades y valoraciones que tenemos de ella para que las continúe desarrollando en el futuro.

■ **La persona finaliza el proceso.**

Este es el punto final más deseable. La persona, bien porque se haya incorporado al mercado de trabajo, bien porque haya conseguido su objetivo de mejora de empleabilidad⁵⁹, ha cubierto el objetivo que se había propuesto con la participación en el programa.

A diferentes motivos por los que se llega a esta entrevista, la focalización de la información es diferente. Lo único que no varía en ningún momento es la evaluación que la persona hace del programa.

Debido a todas las posibilidades que hay de finalizar el programa, no se puede hacer una programación estándar. Sin embargo, sí es necesario realizar una evaluación final de toda su participación, tanto de la persona hacia el programa, como del orientador hacia la persona atendida.

⁵⁹ Aquí es necesario continuar haciendo una reflexión, por cuanto creemos que no toda persona que se incorpora al mercado de trabajo ha finalizado su proceso, ni tampoco la persona que sólo ha adquirido una serie de conocimientos en un recurso formativo.

APÉNDICE 1

Aplicabilidad y Diversificación de la Propuesta Metodológica a otros Colectivos

por Juan C. Ceniceros Estévez

La sistematización presentada y las programaciones que hemos desarrollado en el marco de nuestra intervención no exceden en ninguno de sus puntos a los objetivos que nos proponíamos. Son simplemente los pilares base desde los que ir dibujando los tramos de itinerario que las personas pueden realizar.

Entendemos que la sistematización planteada, sin ser novedosa ni la única que se pudiera realizar, sí debe aplicarse en toda su amplitud si queremos tutorizar los itinerarios de las personas. Sin embargo, las programaciones propuestas, *a priori*, son sólo aplicables a la población que hemos atendido.

En este punto del desarrollo que aquí os presentamos queremos señalar una serie de aspectos a tomar en consideración con el fin de aplicar esta sistematización a otros colectivos en su generalización. La bondad de una metodología es responsabilidad única de quien la aplica y su generosa utilización sólo puede realizarse desde el rigor en su aplicación, pero también desde su adaptación correcta al colectivo con el que se va a trabajar.

En un capítulo anterior hablábamos de la oportunidad que la intervención basada en itinerarios nos ofrecía para no dejarnos llevar por la urgencia y la inmediatez de muchas de las demandas. Pero, además, desde nuestra experiencia podemos decir que a veces sentimos pudor en citar a una persona porque sentimos que no va a querer venir, va a ser hacerla perder el tiempo o cualquier otra razón. Esta misma sensación teníamos nosotros al inicio de la aplicación de esta metodología. Sin embargo, cuando lo que nos guía en cada entrevista es un objetivo concreto, por lo



general las personas sienten que se está haciendo algo por ellas. Y efectivamente algo estamos haciendo. Un abogado, un médico, un psicólogo, cualquier profesional que tiene organizada y sistematizada una forma de hacer no siente ese mismo pudor y nadie les reprocha que sigan un protocolo determinado.

Estandarizar rígidamente todos los recursos, hacer entrevistas de pura derivación (“enviar a” sin hacer ningún seguimiento) o hacer actividades sin medir el grado de adecuación y, por lo tanto, de aprovechamiento por parte de las personas sí es hacer perder el tiempo. La profesionalización de una actividad está reñida con ese falso pudor que, sin más, esconde la conciencia que a veces tenemos de estar haciendo algo que no sabemos muy bien para qué le puede servir a la persona, si es que pudiera serle útil en algo.

Así, entendemos que no es un despropósito ni es desmesurado hacer tres entrevistas antes de que una persona participe en un programa de orientación sociolaboral, por que las tres son necesarias y cada cual más importante si se las mide por sus objetivos. Puede ser una medida de la motivación de las personas el que abandonen antes de terminar la tercera entrevista, pero también es garantía –y, a pesar de ello, no siempre– de que quien las termina vaya a aprovechar mejor todos los recursos y los esfuerzos económicos que se van a poner a su alcance a través del programa en el que participe.

Sin embargo, a esta aparente formalidad rígida hay que darle forma adaptada a las necesidades de las personas que atendemos. Debemos entender esas entrevistas propuestas como momentos de un proceso, de tal manera que la fase de acogida, que nosotros hemos programado en tres entrevistas, se pueda realizar en dos, por ejemplo. Lo que está claro es que el hecho de la acogida, del diagnóstico y de la devolución tienen que estar siempre presentes, independientemente de cómo se programen⁶¹.

De igual manera ocurre con el compromiso moral que nosotros hemos establecido en la tercera entrevista de la fase de acogida, compromiso moral sobre el que existe un consenso más o menos amplio en su aplicación a la intervención social. Entendemos que pueda haber colectivos, por ejemplo la población mendicante o la población exreclusa, que son rea-

⁶⁰ Recordamos, como ya señalábamos en el capítulo correspondiente, que estas tres entrevistas hay que valorarlas en su conjunto y no de manera separada, pues las tres constituyen una metodología de diagnóstico.

⁶¹ En este momento estamos aplicando esta metodología con población en situación de exclusión social y laboral.

cios a firmar ese tipo de documentos que, sin tener implicaciones legales, tiene cierta estructura de legalidad.

Si entendemos la voluntariedad del programa como clave para su participación y esta voluntariedad la explicamos desde el inicio, la metodología a aplicar la pueden asumir mejor porque entenderán que es necesaria, pero además se van a implicar más y su colaboración durante las entrevistas será mayor. Nos estamos acostumbrando a una sociedad que debe dar soluciones rápidas, entendida la intervención desde un punto asistencialista, a los problemas o necesidades que se plantean. Pero si bien esto es cierto y en muchos casos necesario, en un proceso como el que exige la intervención sociolaboral basada en itinerarios, lo importante no es la solución rápida, sino cómo la persona, con nuestro apoyo y compañía, ha logrado llegar a esa solución -el carácter pedagógico de nuestra intervención debe estar siempre presente en todas las actuaciones que hagamos-. También, por esta misma vara de medida, cuando una persona a la que atendemos logra firmar un contrato o consigue cualquier objetivo que se hubiera planteado es un logro de ella y para ella misma y no nos lo podemos atribuir ni a nuestra pericia como orientadores, ni a nuestro buen hacer. Los méritos sólo les pertenecen a ellas.

El mérito de toda esta metodología que aquí os hemos presentado, si algo nuevo aporta y si en algo puede servir, sólo les pertenece a estas personas.



APÉNDICE 2

Conclusiones

por Juan C. Ceniceros Estévez

Todos los profesionales que trabajamos en la intervención sociolaboral anhelamos poseer itinerarios que nos permitan dar solución a las múltiples situaciones y necesidades a las que nos enfrentamos diariamente.

Desde la Fundación Tomillo, animados por poseer un espacio privilegiado en la creación de itinerarios ya que el Área Social funciona como un verdadero Centro Integrado para el Empleo, nos pusimos manos a la obra. Nuestra idea era organizar y crear protocolos de gestión que nos permitiera la realización de itinerarios con todos los recursos con los que contábamos y con todas las personas que entran en nuestro centro.

Sin embargo, pronto fuimos llegando a conclusiones ciertamente desalentadoras. La temporalidad de muchos de los recursos, sujetos siempre a subvenciones, y la diversidad de necesidades que encontrábamos en todas las personas a las que atendimos, nos dieron rápidamente las claves en la elaboración de los itinerarios: no es una forma de gestión de recursos ni de su organización o categorización; de hecho, los itinerarios son tan variados como las necesidades de las personas y con cada una de ellas habría que intervenir en base a esas necesidades.

Así, consideramos que lo mejor era crear una metodología de intervención que facilitara a las personas su toma de decisiones en cuanto a los recursos que tenían que utilizar y fidelizar su progreso en ese itinerario.

Es, por lo tanto, complicado lanzar una publicación con un título como este sin cierta desazón por nuestra parte. Sobre todo porque una vez finalizada su lectura probablemente no haya satisfecho las expectativas puestas en él: tener itinerarios contruidos para que las personas recorran esos recursos y encuentren respuestas a sus necesidades. Probablemente,



esa desesperanza que en un principio embargó nuestra ambiciosa tarea de hacer itinerarios, la repita quien se acerque a estas páginas.

Sin embargo, entendemos que esta lectura no caerá en balde. Igual que para nosotros fue enriquecedor intentar crear una orientación basada en itinerarios, tenemos la confianza de que la lectura de estas páginas hayan podido transmitirte ese saber que su aplicación nos ha aportado.

Y esto por una razón particular: **aplicar este concepto a nuestro ámbito de intervención sociolaboral, lejos de aportarnos soluciones, nos cuestiona nuestro trabajo cotidiano y nos exige enfocar nuestra profesión de manera diferente a la proporcionada por la inercia de nuestra tarea cotidiana.**

La desesperanza que puede asistir a quienes se aproximen a estas páginas buscando 'itinerarios mágicos' que nos permitan realizar nuestro trabajo con más calidad se debe, especialmente, a las expectativas que ponemos en ellos. Esta desmerusada idealización que hacemos de los itinerarios está en consonancia con nuestros deseos, siempre inevitables, de ser poseedores y dadores de respuestas y soluciones a todas las necesidades con las que trabajamos. Pero lejos de llegar a encontrar soluciones maravillosas, la aplicación del concepto de itinerario en nuestro trabajo de orientación, nos confirma que *las soluciones y las respuestas a las necesidades de las personas no existen o, al menos, el orientador no es quien las tiene. El orientador no debe tener esas respuestas, debe facilitarlas.*

Si nuestro trabajo consiste en fomentar la autonomía, recuperar la capacidad para tomar decisiones y responsabilizarse cada uno de su propio proyecto vital, asumiendo todas las circunstancias que caracterizan las situaciones personales y sociales, el orientador nunca tiene que dar soluciones. Nuestro trabajo consistirá en facilitar los recursos y proponer los métodos para que sea cada persona quien busque esa solución o se de una respuesta a su demanda.

Pero aún hay más. La aplicación del concepto de itinerario también cuestiona nuestro propio rol. Tan es así, que se puede casi afirmar que *lo importante no es qué hacemos con la demanda del otro, de la persona que tenemos en frente, sino cómo nos situamos ante esa demanda como orientadores.*

En algún momento de esta publicación damos una definición de itinerario muy amplia que nos permite enfocar nuestro trabajo. Decimos que itinerario es un **enfoque de la orientación sociolaboral centrado en la persona que permite construir un proceso con carácter pedagógico y encaminado a un cambio de una situación actual a otra deseada.** Rema-

taríamos esta definición diciendo que esa construcción se hace con el trasfondo y a través del empleo.

Esta definición tan amplia nos permite dos cosas:

- Por un lado, evita un tipo de definición que nos transmita la idea de itinerario al modo como lo están en el sistema educativo⁶². Esta translación del terreno educativo al ámbito sociolaboral, sería tan inviable como inoportuno en nuestro trabajo. Inviabile por cuanto los recursos con los que contamos en la intervención sociolaboral ni tienen la duración, ni la estabilidad como para poder realizarlo. Decía también inoportuno, por varias razones: primero, porque los vertiginosos cambios del escenario laboral fosilizarían los itinerarios rápidamente; y, en segundo lugar, porque esa idea de itinerario no permite articular los recursos pertinentes a las múltiples necesidades de las personas a las que atendemos.
- Por otro lado nos convoca a otro tipo de relación con la persona que es atendida⁶³. La búsqueda incesante de itinerarios por nuestra parte parece estar más al servicio de nuestra propia omnipotencia como orientadores, poseedores de respuestas para todas las necesidades, en vez de comprender que los orientadores no tenemos respuestas, sino que ayudamos a las personas a encontrarlas. Es consustancial a la idea genérica de itinerario pensar en los recursos; sin embargo esta definición tan amplia nos permite descentrar esta im-

⁶² Éste nos marca en la idea que tenemos de itinerarios. A saber: recursos muy organizados, en una arquitectura que nos transmite tranquilidad porque supone que la demanda encuentra respuestas evolutivamente dadas en la consecución del desarrollo y promoción personal. No cabe duda que esta forma de tener organizados los cursos y las rutas, pasarelas de acceso a diferentes estudios, nos puede despertar en nuestro ámbito cierta envidia: un vistazo en sus itinerarios educativos transmiten la idea de orden y sentido común. Sin embargo, tienen menos sentido común de lo que parece y si no ¿no es cierto que mucha de las personas con las que trabajamos, han sido rechazadas o se les ha cerrado las puertas de esos itinerarios educativos?, ¿no venimos, en muchas ocasiones, a intentar remediar aquello que el sistema educativo no ha sabido canalizar en sus más que ordenados itinerarios? ¿no es verdad que estos itinerarios favorecen a quienes tienen la capacidad de aportar éxitos y niega apoyos a quienes plantean problemas, es decir, premia a los 'buenos' y castiga a los 'malos'?. No nos podemos mirar en este espejo, ni debemos situar este modelo en el centro de nuestro quehacer.

Nuestros itinerarios deben y pueden ser cosa muy diferente.

⁶³ En cuanto al estilo de intervención, solemos intentar adoptar uno similar al que se da en la relación médica. Este modelo invade muchos ámbitos de intervención. Esto es, trabajar de manera recetaria con el fin de dar solución a las personas en sus necesidades. Esta postura colma necesariamente nuestro propio narcisismo profesional. No hay más que fijarse cómo tradicionalmente se trata a la clase médica para comprobar que desde muchas profesiones se puede llegar a querer ese tipo de engalanamientos. El imaginario que tenemos de itinerario cumple precisamente con este perfil: tener respuestas rápidas que solucionen los problemas que nos encontramos.

Pero nosotros, aunque lo anhelemos, no podemos tener esas actitudes recetarias, ni siquiera conviene a nuestro trabajo.



portancia, sin ánimo de relegar estos recursos a un segundo plano, para dar mayor relevancia y protagonismo a las mismas personas. Es muy habitual que el mayor protagonismo en nuestros programas lo tenga el objetivo de inserción que nos han marcado y en el empeñamiento por conseguirlo gestionemos todos los recursos y nos olvidemos de aquel recurso que es más buscado y que está más a mano de las personas a las que atendemos: la compañía del orientador, su ayuda y apoyo, su contraste, su capacidad de contención.

Por todo ello el concepto de itinerario nos ha sido útil porque ha cambiado nuestro enfoque de intervención y nuestro propio manual de buenas prácticas; porque nos ha revelado otra forma de trabajar con las personas a las que atendemos.

Sin embargo, el trabajo que emprendimos aún no ha terminado. Una vez hemos realizado esta metodología y la estamos aplicando, las dificultades con las que nos encontramos no dejan de sugerirnos cambios de enfoque, opciones de trabajo nuevas y, sobre todo, nos sigue cuestionando: nosotros, como orientadores, siempre situándonos ante la demanda del otro, siempre descolocados, aún tomando posiciones, todavía construyendo nuestro propio rol.

Queremos, pues, animar a todo el que lea estas páginas a seguir trabajando pero, también a continuar cuestionando su trabajo diario, nunca definitivo, con la sensación de no ser el mejor trabajo del mundo, pero asumiendo que es el único que hemos podido realizar. Cualquier trabajo realizado con voluntad de ayuda y apoyo, será el mejor trabajo, aunque se pueda mejorar.

Estamos seguros que todo lo que aquí os hemos contado se puede mejorar, pero es lo mejor que hemos podido hacer: contároslo.

BIBLIOGRAFÍA

- Caballol, J.M. ***De la Exclusión al Empleo : Nuevos Espacios de Participación Ciudadana.*** Asociación Rais. Madrid, 2002.
- Carballeda, A. J. ***La Intervención en lo Social: Exclusión e Integración en los Nuevos Escenarios Sociales.*** Colección Tramas Sociales. Editorial Píados. Buenos Aires, 2002.
- Delors, J. Et all. ***La Educación Encierra un Tesoro.*** Madrid, Santillana/UNESCO. 1996.
- Frago, E. et all. ***Trabajar para Vivir : Una Propuesta Innovadora de Inserción Sociolaboral.*** Miraguano Ediciones Grupo Promocions. Madrid, 1999.
- El Empleo de los Inempleables : Metodologías y Recursos para la Inserción Laboral.*** Colección Educación y Empleo. Editorial Popular. Madrid, 1996.
- López-Aranguren G. ***¿Cómo desarrollar la empleabilidad?.*** Cáritas Española. Madrid, 1999.
- López-Aranguren L.M. ***Las Empresas de Inserción: Un Marco de Aprendizaje para la Inserción Sociolaboral.*** Colección Estudios. Consejo Económico y Social. Madrid, 2002.



