



Oficina  
Internacional  
del Trabajo

# ► ¿Cómo apoyar a un buscador de empleo?

Manual para asesores de empleo y desarrollo profesional



Guía  
de la colección :  
“Construir mi futuro  
en el trabajo”

# ► **¿Cómo apoyar a un buscador de empleo?**

Manual para asesores de empleo  
y desarrollo profesional



**Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023**

Primera edición (2023)



Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

**Atribución de la titularidad** – La obra debe citarse como sigue: **Como apoyar a un buscador de empleo** Manual para asesores de empleo y desarrollo profesional, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2023

**Traducciones** - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

**Adaptaciones** - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

**Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos**

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

---

**Cómo apoyar a un buscador de empleo?** Manual para asesores de empleo y desarrollo profesional

Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. OIT 2023. -

ISBN: 9789220389201 (imprimé)

ISBN: 9789220389218 (pdf Web)

Publicado también en francés: *Comment accompagner un chercheur d'emploi? Manuel destiné aux conseillers à l'emploi et en évolution professionnelle*; ISBN: 9789220388846 (imprimé), ISBN: 9789220388853 (pdf Web)

---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Printed in Switzerland

## ► Prefacio

---

En los últimos años, las sucesivas crisis (financiera, climática, sanitaria y geopolítica) han afectado a la economía mundial y han tenido una gran repercusión en el mercado laboral, con lo que han aumentado las desigualdades. Las poblaciones más desfavorecidas (jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, personas mayores, migrantes, personas refugiadas, etc.) son las más afectadas. Para muchas personas, la pérdida de empleo e ingresos a causa de la crisis amenaza directamente su supervivencia cotidiana. La garantía de que estos grupos desfavorecidos no se queden atrás durante la crisis y cuando la economía se recupere es fundamental para promover la justicia social, una base indispensable para el buen funcionamiento de nuestras sociedades y para una paz duradera.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y sus grupos constitutivos, promover la justicia social implica un trato justo e igualitario para todas las personas, en particular la igualdad de oportunidades para acceder a los beneficios del crecimiento económico, independientemente de su origen, edad, género, creencia, discapacidad y situación social y económica, con lo que se fomenta el trabajo decente, el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, los salarios justos y la protección social para todas las personas.

Las políticas activas del mercado laboral son fundamentales para promover la igualdad de oportunidades y favorecer al mismo tiempo el acceso al empleo de las personas más desfavorecidas. Los servicios de empleo son una parte integral de las políticas activas del mercado laboral como mecanismo de ejecución. Además, los servicios de empleo públicos y privados son esenciales para apoyar a las personas en la gestión de las transiciones profesionales en un mercado en constante evolución, a través de la orientación profesional, la formación y la información laboral. Al mismo tiempo, contribuyen al mejor funcionamiento de la economía. El servicio de empleo es una importante institución del mercado laboral que contribuye al desarrollo de las capacidades de las personas, establece una relación entre las personas que buscan empleo y los empleadores, y desempeña un papel clave en el funcionamiento de los mercados laborales.

Sin embargo, con frecuencia encontramos que las herramientas y la formación disponibles para los “asesores de empleo” de los servicios de empleo deben adaptarse para responder a los nuevos desafíos del mercado laboral, relacionados con el futuro del trabajo, las múltiples crisis y las tensiones geopolíticas. Por lo tanto, la OIT ha emprendido una iniciativa para proporcionar una colección de guías prácticas titulada “Construir mi futuro en el trabajo” para apoyar a los asesores de empleo. Estas publicaciones están disponibles de forma gratuita en varios idiomas en el sitio web de la OIT.

Si usted es un “asesor de empleo”, este manual está dirigido directamente a usted, especialmente si ha sido contratado recientemente. Su objetivo es proporcionar herramientas valiosas para su trabajo en los servicios de empleo. Estoy convencida de que esta publicación le resultará útil en su trabajo y fortalecerá su papel dentro de la institución del servicio de empleo.

**Sra. Sukti DASGUPTA**

**Jefa del Servicio de Empleo, Mercados de Trabajo y Juventud**

**Organización Internacional del Trabajo - Ginebra**



## ► Introducción

El mundo del trabajo está en constante evolución. La economía se ve obligada a adaptarse a los desafíos ambientales, tecnológicos, demográficos, políticos y sociales. Se están creando nuevas profesiones y algunas están desapareciendo; todas están cambiando. Para gestionar de manera satisfactoria las transiciones en sus carreras, en diferentes momentos de su vida profesional, las personas necesitan asesoría e incluso apoyo. Los servicios de empleo desempeñan un papel importante en la facilitación de estas transiciones y en la intermediación entre la oferta y la demanda de empleo. Si acaba de asumir un puesto como asesor de empleo, siéntase orgulloso de las funciones que desempeñará. Su acción repercutirá en el futuro profesional y personal de muchas personas a las que asesorará y apoyará.

Este manual es suyo. De manera más general, está dirigido a todas aquellas personas que participan en la inserción profesional, ya sea dentro de un servicio público de empleo, una asociación, una agencia de empleo privada o un organismo de formación.

En la gran mayoría de países, no existe un curso de capacitación destinado a la preparación en la profesión de asesor de empleo o de inserción profesional. Generalmente, las personas candidatas a estos puestos provienen de una amplia variedad de orígenes y descubren la profesión in situ. En el mejor de los casos, se beneficiarán de un ciclo de capacitación posterior a la contratación, para apoyar su incorporación al puesto. No obstante, muy a menudo, aprenderán la profesión sin una formación tradicional, solo mediante la observación de las prácticas de sus compañeros con mayor experiencia.

El objetivo de este manual es proporcionarle información útil para comprender y ejercer la profesión de asesor de empleo. Al estar concebido en tres partes complementarias, proporciona un marco conceptual, elementos metodológicos y elementos ambientales. Está diseñado para utilizarse junto con las dos guías prácticas ya publicadas por la OIT (acceso gratuito en el sitio web):

- ¿Cómo elegir mi futura profesión?
- ¿Cómo organizar mi búsqueda de empleo?



Por supuesto, este manual no es exhaustivo. En él se ofrecen las bases para entender su nueva profesión y se le proporcionan los conocimientos y competencias necesarios para ejercerla, pero no sustituye a un curso de capacitación del que todo asesor de empleo debería poder beneficiarse.

Finalmente, al igual que las dos guías prácticas, este manual está concebido para utilizarse en todo el mundo, sin referencia a un país o continente. Cada uno deberá apropiarse de él y adaptarlo al contexto y a las realidades de su país y de su entorno profesional.

Esperamos que le sea de utilidad a la hora de descubrir su nueva profesión como asesor y de establecer las bases de su práctica profesional.

**Sr. François DUMORA**  
Autor de la publicación

Especialista en Servicios de Empleo  
Referente para la Orientación Profesional  
Organización Internacional del Trabajo – Ginebra 2023

## ▶ Índice

Prefacio	III
Introducción	V
<b>Parte 1: Marco conceptual</b>	<b>VIII</b>
<b>1. El futuro del trabajo</b>	<b>1</b>
El trabajo: un derecho fundamental	2
Realidades laborales en todo el mundo	2
Repercusión de las crisis en la situación de los trabajadores	3
Nuevas economías y evolución acelerada de las profesiones	4
<b>2. Las personas y el desempleo</b>	<b>7</b>
Ciclo de reacciones ante la pérdida de empleo	8
Grupos vulnerables	10
<b>3. El apoyo a la inserción profesional</b>	<b>13</b>
Los servicios de empleo	14
Variación de servicios que ofrecen los servicios públicos de empleo	15
Enfoque basado en la orientación profesional	18
Enfoque basado en las competencias	20
Enfoque basado en el mercado laboral	20
<b>4. La profesión de asesor</b>	<b>23</b>
Distintas denominaciones y lugares de actividad en el sector de la inserción profesional	24
Actividades del asesor de empleo	25
Competencias y conocimientos del asesor de empleo	27
Enfoque centrado en :	28
<b>Parte 2: Elementos metodológicos</b>	<b>30</b>
<b>5. Organización de los servicios para las personas que buscan empleos</b>	<b>31</b>
Primer contacto con el servicio de empleo	32
Principios de atención	33
<b>6. Entrevista de análisis y diagnóstico</b>	<b>35</b>
Pasos de la entrevista	36
Técnicas y posturas durante la entrevista	40
Ejemplo de preguntas para la fase de análisis	42

<b>7. Apoyo personalizado</b>	<b>45</b>
¿A qué público se debe apoyar de manera prioritaria?	47
Tipos de apoyo	48
Fases de apoyo personalizado hacia el empleo	50
<b>8. Apoyo en la elección de una profesión</b>	<b>53</b>
Conocerme mejor (páginas 2 a 6 de la guía)	55
Descubrir profesiones (páginas 7 a 12 de la guía)	56
Elegir mi futura profesión (páginas 13 a 16 de la guía)	58
Elaborar mi propia estrategia (páginas 17 a 20 de la guía)	60
Formarse en el apoyo a los proyectos	61
<b>9. Apoyo en la búsqueda de empleo</b>	<b>63</b>
Mi proyecto - mi perfil (páginas 1 a 4 de la guía)	64
Herramientas y técnicas de búsqueda de empleo (páginas 5 a 15 de la guía)	65
Comprender y aprovechar las oportunidades del mercado laboral (páginas 17 a 19 de la guía)	67
Utilización de Internet en la búsqueda de empleo (páginas 21 a 28 de la guía)	68
Desarrollar una estrategia de búsqueda de empleo (páginas 29 a 33 de la guía)	69
Integrarse en la empresa (páginas 35 a 39 de la guía)	70
<b>Parte 3: Elementos del entorno</b>	<b>72</b>
<b>10. Tratar con las empresas</b>	<b>73</b>
Elección de la organización de los servicios públicos de empleo para cumplir con las expectativas de los empleadores	74
Funciones, posturas y actividades del asesor dedicado a los empleadores	76
<b>11. Actuar en colaboración</b>	<b>79</b>
Identificar a los actores externos	80
Actuar de manera complementaria	81
Conclusión	83
Fuentes utilizadas :	84
Agradecimientos :	85



# Parte 1

## MARCO CONCEPTUAL

---

1. El futuro del trabajo

---

2. Las personas y el desempleo

---

3. El apoyo a la inserción profesional

---

4. La profesión de asesor de empleo

---

# ▶ 1 El futuro del trabajo

---



---

El trabajo: un derecho fundamental

---

Realidades laborales en todo el mundo

---

Repercusión de las crisis en la situación de los trabajadores

---

Nuevas economías y evolución acelerada de las profesiones

## ► El trabajo: un derecho fundamental

---

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Declaración Universal de Derechos Humanos, que especifica en su artículo 23 que:

- "Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
- Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
- Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social".

El trabajo es, por tanto, un derecho fundamental, cuyo ejercicio debe permitir a todo ser humano vivir con dignidad. La Organización Internacional del Trabajo, creada en 1919, es la encargada de defender este derecho. Al reunir a representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros, negocia y establece las normas internacionales del trabajo, desarrolla políticas y diseña programas destinados a fomentar la justicia social y promover el trabajo decente para todas las mujeres y todos los hombres del mundo.

## ► Realidades laborales en todo el mundo

---

Todavía queda mucho por hacer.

Hoy en día, en el mundo (1):

- Hay 160 millones de niños –63 millones de niñas y 97 millones de niños– que son víctimas del trabajo infantil, lo que representa casi 1 de cada 10 niños en nuestro planeta. Casi la mitad realizan trabajos que ponen directamente en peligro su salud, su seguridad y su desarrollo moral.
- Existen 40,3 millones de personas víctimas de esclavitud moderna. Esta cifra incluye 24,9 millones de trabajo forzoso y 15,4 millones de matrimonio forzado. De cada 4 víctimas de esclavitud moderna, 1 es un niño.
- En promedio, las mujeres ganan un 23 % menos que sus homólogos masculinos. Cientos de millones de personas sufren discriminación en el trabajo por su color de piel, su origen étnico o social, su religión u opinión política, su edad, su género, su identidad u orientación sexual, su discapacidad o su situación respecto al VIH.

Además de estas situaciones tan llamativas, el mercado laboral mundial se caracteriza sobre todo por una gran informalidad, es decir, trabajos realizados sin declaración a las autoridades competentes, o sin marco legal y regulatorio alguno y sin protección social. En muchos países meridionales, la informalidad puede representar casi el 90 % de la actividad económica. El empleo formal es la excepción y la precariedad, la norma. Así, tener trabajo no garantiza salir de la pobreza y aproximadamente la mitad de la población mundial vive con el equivalente a 2 dólares al día.

Al aprobar la Agenda para el Desarrollo Sostenible en 2015, las Naciones Unidas definieron 17 objetivos principales. El ODS 8 consiste en promover el crecimiento económico inclusivo y sustentable, el empleo y el trabajo decente para todos. Esta meta es la directriz de trabajo de la OIT durante la década.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



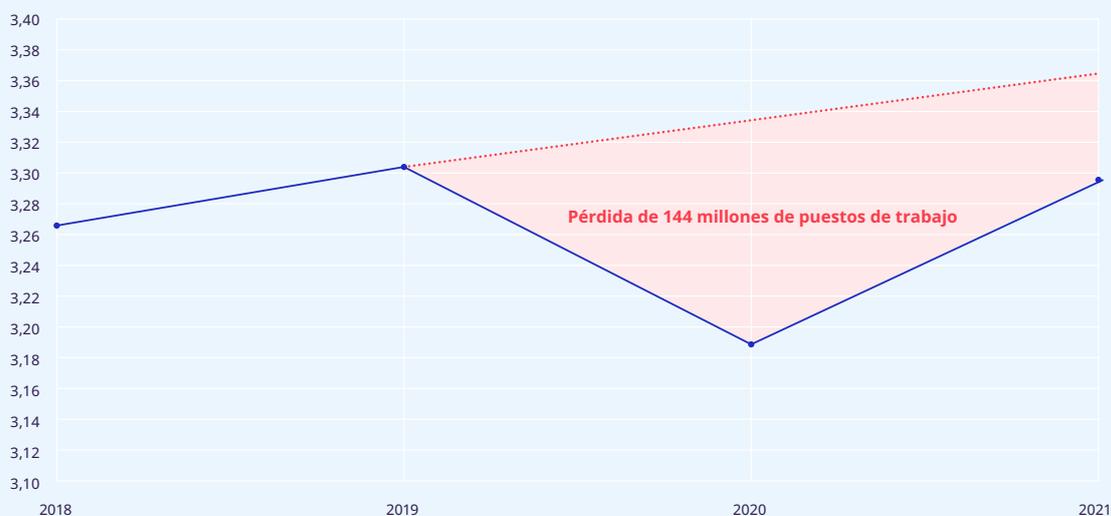
### ► Repercusión de las crisis en la situación de los trabajadores

Las sucesivas crisis, tanto económicas como sanitarias y geopolíticas, las guerras y los conflictos deterioran de forma sistemática la situación de los trabajadores. Las personas más afectadas son siempre las poblaciones más vulnerables: mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, refugiados y migrantes. Según el Observatorio de la OIT, entre 2019 y 2021, se perdieron más de 144 millones de empleos a nivel mundial como consecuencia de la crisis de la COVID-19 (2).

#### ► Pérdida de empleo en el mundo frente al escenario "no pandémico", 2018-2021

La ocupación se expresa en miles de millones de personas

— Escenario de referencia — Escenario "no pandémico"



No obstante, la crisis climática es probablemente el mayor desafío de nuestra época. Debido a la degradación ambiental que genera, el cambio climático supone un riesgo considerable para la economía, pues reduce la productividad y destruye puestos de trabajo.

Las sequías, las olas de calor, las lluvias violentas, los ciclones tropicales, el aumento del nivel del mar, el incremento de las temperaturas o incluso los cambios en la distribución de las precipitaciones provocan el desplazamiento de trabajadores, la interrupción de las actividades comerciales, dañan los equipos de las empresas y la infraestructura y tienen repercusiones negativas en la productividad, el mercado laboral y el empleo. Además, como en todas las crisis, los efectos afectan de manera desproporcionada a las personas más vulnerables y, principalmente, a las mujeres.

Aunque la situación puede parecer muy difícil, es aún más importante prepararse para ella. Sobre todo porque la lucha contra el cambio climático también puede crear muchos puestos de trabajo. Según un informe de la OIT de 2019 (3), la sustitución de las energías basadas en el uso de combustibles fósiles por energías renovables y la promoción de una economía circular que consiste en utilizar los recursos de forma sustentable y reciclable crearían más de 103 millones de nuevos puestos de trabajo en todo el mundo.

## ► Nuevas economías y evolución acelerada de las profesiones

La principal característica del futuro del trabajo es una intensa aceleración en la evolución de las profesiones, vinculada principalmente a las innovaciones tecnológicas. Todos los sectores y casi todas las profesiones se ven afectados por las posibilidades que ofrece la tecnología digital. Muchas profesiones están cambiando, otras están desapareciendo y se están creando otras nuevas.



En el seno de la evolución de las profesiones, podemos distinguir el lugar creciente que ocupan cinco sectores económicos, los cuales serán importantes en las próximas décadas:

- ✓ **La economía digital (plata)** : aglutina las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), en particular, el sector de la informática, la electrónica y las telecomunicaciones, así como todos los usos que generan Internet, las aplicaciones y las redes sociales.
- ✓ **La economía verde** : reúne actividades que producen bienes o servicios cuyo fin es la protección del medio ambiente o la gestión sustentable de los recursos naturales, así como actividades tradicionales que transforman sus prácticas para una mejor calidad ambiental.
- ✓ **La economía azul** : consiste en el uso sustentable de los recursos oceánicos en favor del crecimiento económico, la mejora de los ingresos y puestos de trabajo y la salud de los ecosistemas oceánicos (pescados y mariscos, transporte, turismo, energía, construcción naval, etc.)...
- ✓ **La economía del cuidado (violeta)** : impulsadas por la demografía global, las necesidades de cuidado de los niños y las personas mayores están aumentando en todo el planeta, lo que generará una gran cantidad de puestos de trabajo en los próximos años.
- ✓ **La economía creativa (naranja)** : el conjunto de actividades consistentes en la transformación de ideas en bienes y servicios de carácter cultural. La proliferación de medios de comunicación, ocio o intercambio cultural otorga a las ideas y a la producción intelectual una importancia económica sin precedentes.

Los profesionales del empleo deben ser conscientes de este contexto para apoyar a los trabajadores y las personas que buscan empleo en estas nuevas realidades.

La época del “mismo trabajo para toda la vida en la misma empresa” ya no existe. Actualmente, se estima que, en promedio, cada empleado tendrá que cambiar de trabajo o profesión al menos cinco veces a lo largo de su carrera. Esta cifra tiende a aumentar constantemente. Por lo tanto, cada empleado debe mantenerse al día con las últimas noticias de su sector de actividad y su profesión, así como actualizar sus competencias de manera continua, para no ser superado por los avances tecnológicos y poder recuperarse para hacer frente a los peligros. En general, debe estar atento a las oportunidades que serán caldo de cultivo para la transferencia de sus competencias a otros puestos y otras profesiones. El trabajador debe ser piloto de su vida profesional y no un simple pasajero.



## ▶ 2 Las personas y el desempleo

---



---

Ciclo de reacciones ante la pérdida de empleo

---

Grupos vulnerables

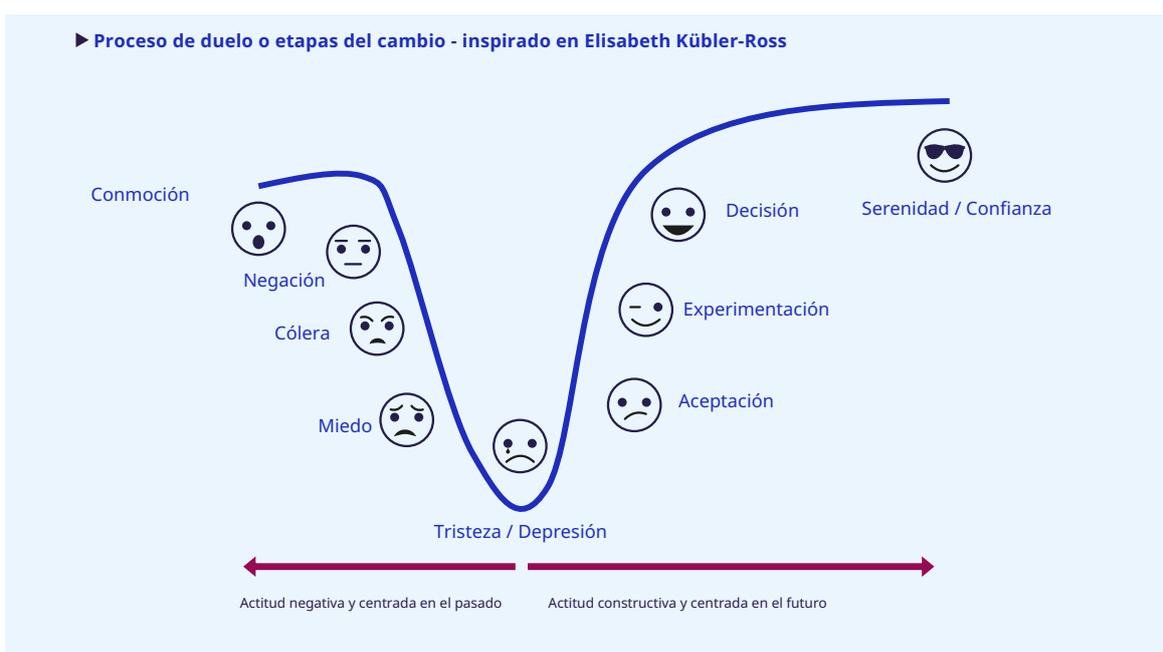
Durante los “Treinta Años Gloriosos” (1945-1975), cuando las economías de muchos países florecían y el empleo abundaba, la situación de las personas desempleadas a menudo se miraba con desprecio. Podemos decir que se consideraba que las personas desempleadas eran desafortunados poco ingeniosos u holgazanes contentos de vivir a costa de la sociedad. Luego, llegaron las crisis económicas y se instaló el desempleo masivo, casi como una fatalidad.

En la actualidad, incluso a pesar de que la economía mejora, nadie es inmune a la pérdida de empleo. Como explicamos anteriormente, el mercado laboral es tan cambiante y las profesiones evolucionan tan rápido que es poco habitual encontrar a personas que no hayan experimentado uno o más períodos de “desempleo” durante su carrera. Si se prevé, esta situación de transición puede vivirse como un paréntesis, una etapa que conviene aprovechar para dar un nuevo rumbo a la carrera profesional, para introducirse en otro sector o incluso otra profesión y desarrollar nuevas competencias. Sin embargo, muy a menudo la persona no prevé la pérdida del empleo, por lo que se suele vivir como un trauma.

## ► Ciclo de reacciones ante la pérdida de empleo

El desempeño de un trabajo constituye, ante todo y para todos nosotros, una fuente de ingresos que debe permitirnos hacer frente a los gastos cotidianos ineludibles (alimentación, vivienda, educación de los hijos, salud, etc.). Más allá de la satisfacción de estas necesidades primarias, la actividad profesional también contribuye al desarrollo y la realización personales. El trabajo proporciona un estatus social y una identidad. Así, es un elemento importante del bienestar mental, por lo que la comunicación de un despido y la llegada del desempleo pueden resultar muy difíciles para cualquier persona: preocupación por su economía, angustia por la incertidumbre de encontrar rápidamente un trabajo o pérdida de identidad, entre otras.

Las personas recién desempleadas pasarán por intensas fases emocionales, antes de poder “pasar el duelo” por el trabajo perdido, pasar la página y recuperarse. A este tema hace referencia el trabajo de la Dra. Elisabeth Kübler-Ross, psiquiatra suizo-estadounidense. Esta definió las etapas del proceso de duelo por la pérdida de un ser querido, que se trasladan a la pérdida del trabajo y, en general, a toda situación de cambio.



Se considera que todas las personas atraviesan necesariamente las diferentes etapas de este proceso. La diferencia entre las personas radica en el tiempo dedicado a cada etapa. Para algunas son unos minutos y para otras, varios días, semanas o meses. Algunas personas permanecen atrapadas permanentemente en la etapa de negación, ira o tristeza, y luego se hunden en una fase de depresión.

- 1. Conmoción:** la persona vive la comunicación del despido como algo inesperado. No entiende lo que le está pasando. Se encuentra en estado de conmoción.
- 2. Negación:** está en fase de negación. No acepta la realidad del despido. A la persona la invade un gran sentimiento de injusticia. "No es posible" - "¿Por qué yo?".
- 3. Ira :** permite que se exprese su ira y, a veces, busca a las personas responsables.
- 4. Miedo:** teme por su futuro. Piensa que no podrá encontrar trabajo. Tiene miedo a no poder hacer frente a sus gastos.
- 5. Depresión/Tristeza:** se siente impotente, acaba resignándose o quejándose. Esta etapa es especial porque cierra la fase descendente de la curva. En este momento, la persona capta el carácter inevitable del cambio: o lo consiente y acepta la repercusión que tendrá en su vida cotidiana, o permanece encerrada en su frustración.
- 6. Aceptación:** al principio de la fase ascendente, comienza a cambiar su punto de vista. Quizás el cambio no es algo tan malo.
- 7. Experimentación:** a través de esta, descubre las oportunidades y ventajas de la nueva situación. Puede aprovecharlas para recuperarse.
- 8. Decisión :** eso es todo, aporta una nueva perspectiva respecto a la pérdida del empleo. Ha llorado por su pasado y ahora se centra en el futuro. Es momento de hacer un balance de sus expectativas y deseos en relación con el trabajo. "¿Sigo por este camino? ¿Tengo que adoptar otras medidas?"
- 9. Serenidad y confianza:** finalmente se integra el cambio. La persona ha ganado serenidad y confianza ante la nueva situación. Está entusiasmada con sus nuevos proyectos.

Es indispensable que los profesionales del empleo sean plenamente conscientes de este proceso de duelo ante la pérdida del empleo, para que lo tengan en cuenta a la hora de dar la bienvenida a un nuevos buscadores de empleo. Dependiendo de la fase en la que se encuentre, la persona estará más o menos disponible, desde el punto de vista psicológico, para invertir en las etapas de su regreso al trabajo.

## ► Grupos vulnerables

Aunque la Declaración Universal de Derechos Humanos afirma en su artículo 1 que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”, los hechos demuestran que esta igualdad no existe en el mercado laboral. Esto ocurre, efectivamente, porque es un mercado y funciona según las leyes de la oferta y la demanda. Así, las personas más calificadas y con mayor experiencia, pero también las más ingeniosas e influyentes están por delante de las demás. En esta carrera por el empleo, las personas que se quedan sin una solución laboral digna suelen ser las mismas: jóvenes sin experiencia, mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, migrantes y refugiados, minorías étnicas, personas LGBT, etc.

El papel de un servicio público de empleo es promover la equidad y la inclusión en el mercado laboral. Por ello, como servicio público, prestará especial atención a estos grupos vulnerables y pondrá en marcha políticas activas para orientarlos y favorecer su acceso al empleo.

► **Juventud (entre 15 y 24 años, según la definición de las Naciones Unidas):**

independientemente del continente, el desempleo juvenil es siempre superior al de la población en su conjunto. El acceso al primer empleo es un gran obstáculo. La situación de los jóvenes que han salido del sistema escolar y no trabajan ni reciben formación (conocidos como “ninis”) preocupa especialmente a los gobiernos, que ponen en marcha medidas específicas para apoyarlos, como la Garantía Juvenil creada por los países de la Unión Europea.



► **Mujeres:** Las mujeres tienen más dificultades para acceder al mercado laboral debido a una serie de obstáculos que muchas veces provienen de la organización social (menor acceso a la educación, responsabilidad en la educación de los hijos y en el cuidado del hogar o acceso restringido a ciertas profesiones, entre otros). Si bien la situación laboral de las mujeres ha avanzado mucho en los últimos 50 años, las brechas persisten. La igualdad de género en el acceso al trabajo debe ser un pilar central de las políticas de empleo y se debe combatir toda discriminación, comenzando por afirmar que las profesiones no tienen género. Todas las profesiones deben ser igualmente accesibles para mujeres y hombres!

► **Personas mayores o séniores:** en el mundo del trabajo, el término “sénior” se utiliza de dos maneras:

- Para reconocer una gran experiencia en una profesión, principalmente como consecuencia de varios años de experiencia profesional. Ej.: “consultor sénior”

- ▶ Para designar un grupo de edad: generalmente, trabajadores que llegan a la última década antes de la edad de jubilación. Existen varios fenómenos que afectan a estas poblaciones, lo que dificulta su permanencia en el empleo o el acceso a él:

- ✓ Debido a su antigüedad en la empresa, su nivel salarial suele ser superior a la media de los empleados. A menudo son las primeras víctimas de los planes de despido por motivos económicos.
- ✓ En profesiones físicamente exigentes, a menudo les resulta difícil permanecer empleados hasta la edad de jubilación, debido a enfermedades o dolores físicos.
- ✓ El avance tecnológico también es un obstáculo para mantenerlos en sus puestos de trabajo cuando la empresa y el empleado no han podido actualizar sus competencias a lo largo de su carrera..



Los países septentrionales son los más afectados por el envejecimiento de la población y el fenómeno del subempleo entre las personas mayores. Están tratando de desarrollar políticas de incentivos para mantenerlos empleados hasta la edad de jubilación.

- ▶ **Personas con discapacidad** : De acuerdo con el Convenio núm. 159 de la OIT, aprobado en 1983, “se entiende por persona inválida toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida”. Este mismo convenio, ya ratificado por 85 países de todo el mundo, fomenta políticas encaminadas a :

- ▶ La readaptación profesional de las personas con alguna discapacidad.
- ▶ Las medidas positivas especiales encaminadas a lograr la igualdad de oportunidades y la promoción de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en el mercado regular del empleo.

En la práctica, las políticas estatales para promover el acceso al empleo de las personas con discapacidad se basan principalmente en tres factores impulsores :

- ▶ La obligación de las empresas y administraciones de disponer de un índice mínimo de personas con discapacidad reconocida en su personal.
  - ▶ La implantación de sistemas de incentivos para la contratación o el mantenimiento del empleo (adaptación de los puestos de trabajo, ayudas económicas, etc.).
  - ▶ La creación y el financiamiento de estructuras de trabajo específicas, para acoger en condiciones adecuadas a las personas cuya discapacidad es demasiado grave para contemplar un puesto de trabajo en una empresa tradicional.
- ▶ **Migrantes y refugiados** : La historia de la humanidad está llena de migraciones. Las hambrunas y la inseguridad, a menudo causadas por guerras o desastres climáticos, siempre han sido las principales razones por las que las personas huyen a territorios considerados más indulgentes. El fenómeno continúa existiendo en la actualidad y es probable que se acentúe debido al cambio climático mundial. Incluso aunque todos somos descendientes de migrantes, la recepción e integración de estas poblaciones en la sociedad y la economía del país de llegada suele ser problemática. Según las legislaciones, no siempre están autorizados a trabajar. Los servicios de empleo tienen un papel importante en la implementación de políticas humanistas que promuevan la integración de estas poblaciones al trabajo digno.



# ▶ 3 El apoyo a la inserción profesional



---

Los servicios de empleo

---

Variedad de servicios que ofrecen los servicios públicos de empleo

---

Enfoque basado en la orientación profesional

---

Enfoque basado en las competencias

---

Enfoque basado en el mercado laboral

La inserción profesional es un proceso que permite a las personas “encontrar su lugar” en el mercado laboral, es decir, encontrar una actividad profesional que corresponda con sus ambiciones y competencias, por un período acorde con su proyecto.

Según Claude TROTTIER, Louise LAFORCE y Renée CLOUTIER (5), los tres criterios que caracterizan la inserción profesional satisfactoria son la estabilidad en el puesto de trabajo encontrado, la correspondencia entre formación y empleo y la construcción de una identidad profesional. Cabe resaltar este tercer punto. En efecto, la inserción profesional surge como un proceso de socialización. Permitiría a una persona joven pasar realmente a la edad adulta y recibir cierto reconocimiento por parte de sus compañeros a través de la identificación con una profesión y un entorno profesional. Uno de los retos de la inserción profesional sería, por tanto, fomentar la integración en la sociedad.

En cuanto al criterio de estabilidad, que a menudo se entiende por la firma de un contrato de trabajo duradero, hace tiempo que es fundamental para que la inserción se considere satisfactoria. Probablemente esto sea menos frecuente hoy en día, pues sabemos que el mercado laboral está cambiando y que una vida profesional se compone de múltiples etapas. Además, muchas personas jóvenes ya no quieren estar atadas a un contrato indefinido. Prefieren multiplicar los contratos de plazo fijo y las experiencias de vida. Las generaciones Y y Z siempre han oído, desde su nacimiento, que el mundo del trabajo solo les promete desempleo y dificultades; por lo tanto, la perspectiva de conseguir un contrato indefinido no es su ideal. Sin confianza en el futuro, muchas personas jóvenes prefieren vivir el momento presente, tanto en su vida privada como en el trabajo, y favorecen comportamientos cambiantes, pues pasan de un contrato a otro. No obstante, si esta situación corresponde a una elección libre, están integradas profesionalmente.

## ► Los servicios de empleo

Según el país y el contexto, la esfera de estructuras que actúan como apoyo a la inserción profesional es más o menos amplia (véase el capítulo 11) y está compuesta por entidades generales o especializadas para un tipo de público o un sector de actividad. La mayoría de las veces, el servicio público de empleo es el pilar central.

### Artículo 1

1. Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo para el cual esté en vigor el presente Convenio deberá mantener o garantizar el mantenimiento de un servicio público y gratuito del empleo.
2. La función esencial del servicio del empleo, en cooperación, cuando fuere necesario, con otros organismos interesados, públicos y privados, deberá ser la de lograr la mejor organización posible del mercado del empleo, como parte integrante del programa nacional destinado a mantener y garantizar el sistema del empleo para todos y a desarrollar y utilizar los recursos de la producción.

### Artículo 2

El servicio del empleo deberá consistir en un sistema nacional de oficinas del empleo, sujeto al control de una autoridad nacional.

### Artículo 3

1. El servicio del empleo deberá comprender una red de oficinas locales y, si ello fuere oportuno, de oficinas regionales, en número suficiente para satisfacer las necesidades de cada una de las regiones geográficas del país y convenientemente situadas para los empleadores y los trabajadores

El papel central del servicio público de empleo se establece en el Convenio núm. 88 de la OIT (6). En este Convenio, aprobado en 1948 y ratificado por 92 países, se definen con mucha precisión las obligaciones de un gobierno de poner en marcha un servicio público de empleo local y gratuito, en forma de red de organismos desplegados en todo el territorio, para garantizar la mejor organización posible del mercado laboral, con el fin de promover el pleno empleo.

Para un gobierno, un servicio de empleo es una herramienta valiosa e imprescindible para actuar sobre uno de los temas más problemáticos de nuestras sociedades: el desempleo. Es un factor que fomenta el cuidado de quienes más lo necesitan y la puesta en marcha de políticas activas del mercado laboral. Es, por tanto, un instrumento que contribuye a la justicia social.



### Principales misiones del servicio público de empleo :

- ▶ Ayudar a reducir el desempleo y fortalecer la economía :
  - ▶ A través de la intermediación, promover encuentros entre los empleadores y las personas que buscan empleo.
  - ▶ A través de programas de desarrollo de competencias, promover el ajuste entre la oferta y la demanda.
- ▶ Promover la equidad en el mercado laboral a favor de los grupos más vulnerables
  - ▶ Aportar transparencia mediante la difusión de información sobre las realidades del mercado laboral.
  - ▶ Asesorar o apoyar a las personas menos autónomas.
  - ▶ Promover la orientación profesional.
  - ▶ Regular el mercado a través de sistemas de incentivos a la contratación de grupos prioritarios: jóvenes, mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, etc.

### ▶ Variedad de servicios que ofrecen los servicios públicos de empleo

Aunque se redactó en 1948, el Convenio núm. 88 sigue siendo muy actual en cuanto a la descripción (artículo 6) de la variedad de servicios que debe ofrecer un servicio público de empleo:

- ▶ Registro de las personas que buscan empleo
- ▶ Intermediación
- ▶ Evaluación de competencias
- ▶ Orientación profesional
- ▶ Formación
- ▶ Registro y tramitación de ofertas de trabajo
- ▶ Movilidad profesional
- ▶ Movilidad geográfica
- ▶ Movilidad internacional
- ▶ Información sobre el mercado laboral
- ▶ Seguro de desempleo

El servicio público de empleo tiene dos clientes, la persona que busca empleo y el empleador. Durante décadas, las ofertas de servicios se han perfeccionado para satisfacer las necesidades de cada cliente, en una lógica de segmentación. Es decir, consideramos que no todas las personas tenemos las mismas necesidades y que, por ello, es necesario poder ofrecer diferentes niveles de servicios, según la necesidad y el nivel de autonomía de la persona.

## Tipos de servicios que los servicios públicos de empleo suelen ofrecer a las personas que buscan empleo :



Para los servicios ofrecidos a los empleadores, se aplica la misma lógica. De hecho, es comprensible que el apoyo que se le brinde a un empleador sea diferente, dependiendo de si es una empresa artesanal con 6 empleados o una PYME (pequeña y mediana empresa) con 220 empleados con su propio servicio de contratación.

## Tipos de servicios que los servicios públicos de empleo suelen ofrecer a los empleadores :



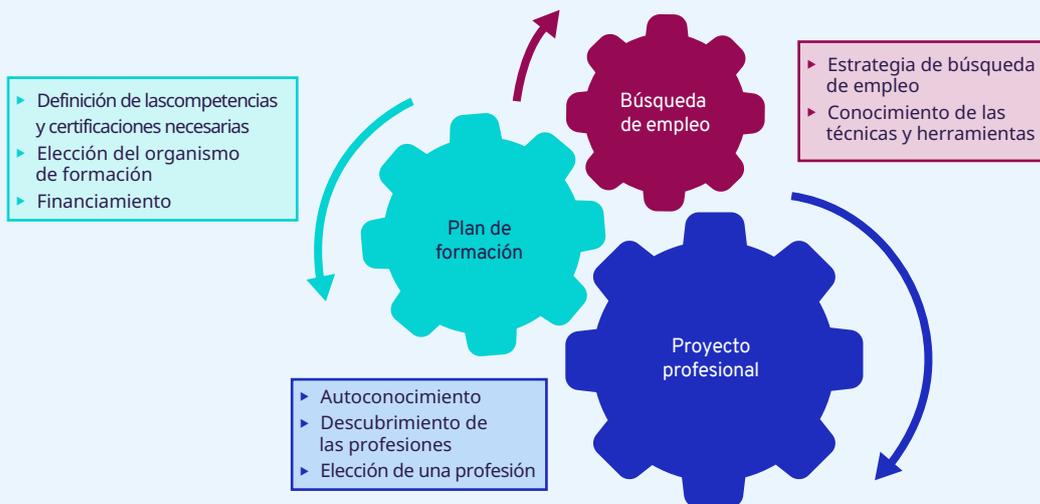
No obstante, se observará que la prioridad de los servicios públicos de empleo a menudo pasa a estar en las personas que buscan empleo. La oferta de servicios a los empleadores está generalmente mucho menos desarrollada, pero también menos utilizada. La subutilización de los servicios que ofrecen los servicios públicos de empleo por parte de los empleadores es uno de los principales problemas a los que se enfrentan. De hecho, para cumplir la misión de intermediación y actuar de manera eficaz en el mercado laboral, el servicio público de empleo debe recopilar ofertas de empleo. Si el volumen de ofertas de empleo remitidas por los empleadores al servicio público de empleo es demasiado bajo, el sistema no puede funcionar correctamente. Por lo tanto, para un servicio público de empleo representa un reto importante convencer a los empleadores de que confíen su contratación. Para ello, el empleador debe conocer la oferta de servicios del servicio público de empleo y tener confianza en su capacidad para dar respuestas pertinentes y de calidad en un tiempo razonable. La mejora del servicio a los empleadores será uno de los principales desafíos de los servicios públicos de empleo en los próximos años, especialmente en el contexto de escasez de mano de obra que existe en ciertos sectores económicos.

## ► Enfoque basado en la orientación profesional

Según el país, la cultura y el idioma, el término "orientación profesional" abarca servicios y actividades más o menos amplios:

- Como mínimo, se tratará de ayudar a una persona a "definir su proyecto profesional", es decir, a realizar una reflexión sobre la elección de su futura profesión.
- A menudo, esto va acompañado de consejos para desarrollar el plan de formación necesario para hacer realidad el proyecto.
- Finalmente, sobre todo en países de habla inglesa, el concepto puede incluir apoyo para la puesta en marcha del proyecto, en particular en la estrategia y las técnicas de búsqueda de empleo.

### ► Diferentes componentes de la orientación profesional



Según la UNESCO (7), la práctica de orientación profesional se basa en los siguientes principios:

1. Los seres humanos tienen la capacidad y la oportunidad de tomar decisiones sobre sus carreras. La gama de opciones depende en parte de las circunstancias sociales, económicas y culturales de las personas.
2. Estas opciones y posibilidades deben estar abiertas a todos, independientemente de su género, clase socioeconómica, religión, discapacidad, orientación sexual, edad u origen cultural.
3. Las opciones profesionales están abiertas a las personas a lo largo de su vida.
4. A lo largo de su vida, los seres humanos generalmente asumen un amplio repertorio de funciones en el mundo del trabajo, que pueden ser o no remuneradas.
5. Los orientadores ayudan a las personas a estudiar, perseguir y lograr sus objetivos profesionales.
6. La orientación profesional consta esencialmente de cuatro elementos, que son:
  - Ayudar a las personas a ser más conscientes de sus intereses, valores y capacidades, así como de su propia personalidad.
  - Brindar a los estudiantes acceso a los recursos para que puedan estar mejor informados sobre las profesiones y los oficios.
  - Incluir a los estudiantes en el proceso de toma de decisiones para que puedan elegir una carrera que se adapte a sus propios intereses, valores y capacidades y a su propia personalidad.
  - Ayudar a las personas a gestionar sus carreras de manera satisfactoria (en particular, la gestión de las transiciones entre etapas y el equilibrio de sus diversas funciones sociales), así como a convertirse en partidarias de la educación permanente y mejorar su formación profesional a lo largo de sus vidas.
7. Las razones por las que las personas acceden a determinadas profesiones varían según la importancia que concedan a sus preferencias o intereses personales, o a influencias externas, como las tendencias del mercado laboral o las expectativas de los padres.
8. La elección de una carrera no es una decisión exclusiva en la vida de una persona, sino un proceso continuo que puede tener lugar a cualquier edad.
9. Todas las profesiones son útiles y contribuyen al éxito y al bienestar de una sociedad.

Las personas deben tener libertad para elegir una profesión que corresponda con su personalidad, sin restricciones ni discriminación. Es fundamental comprender que la orientación profesional no afecta solo a los jóvenes al final del ciclo escolar. En general, la vida profesional dura más de 40 años. Por lo tanto, cada persona deberá tomar decisiones a lo largo de esta trayectoria, gestionar las transiciones, formarse y orientarse a lo largo de toda la vida. "Saber orientarse" es una competencia que todas las personas deberían adquirir, para no sufrir los peligros de la vida.

En los ámbitos de la orientación profesional, la función de los servicios de empleo es :

- ▶ Proporcionar información sobre las profesiones, las tendencias y las realidades del mercado laboral.
- ▶ Ofrecer asesoría y apoyo a las personas, siempre que sea necesario.
- ▶ Ayudar a las personas a adquirir la capacidad de orientarse de manera independiente para gestionar mejor las transiciones a las que se enfrentarán durante su carrera.

## ► Enfoque basado en las competencias

La aceleración de los cambios en el mercado laboral está transformando rápidamente las profesiones. A menudo, los sistemas educativos y de formación profesional no tienen suficiente capacidad de reacción para adaptar los programas y sistemas de referencia. Así, las certificaciones pierden su relevancia e importancia, en favor de las competencias adquiridas y practicadas. El “enfoque basado en competencias” significa ir más allá de las certificaciones para enfatizar las habilidades y las capacidades para actuar en una situación profesional.

Un estudio realizado entre empresas de Francia reveló que el 57 % de los empleadores dan prioridad a las competencias conductuales en la fase de selección, antes que a las competencias técnicas.



Fuente: Pôle emploi (12)

## ► Enfoque basado en el mercado laboral

¿Es el trabajo una mercancía como cualquier otra? El uso de la expresión “mercado laboral” podría indicar que el precio de la hora de trabajo debe determinarse como el precio de una tonelada de trigo, según las leyes del mercado, mediante la búsqueda del equilibrio entre la oferta de trabajo (propuesta por los trabajadores) y la demanda laboral (expresada por los empleadores). Esta es la tesis que defienden los teóricos de la economía neoclásica, nacida a finales del siglo XIX. Abogan por una competencia pura y perfecta que eliminaría el desempleo y lograría el pleno empleo. Para los neoclásicos (Pareto, Marshall, Friedman, etc.), el mercado laboral debe autorregularse y la flexibilidad salarial debe ser total. Denuncian, por tanto, todos los obstáculos a este mercado, como la regulación del número de horas semanales o los despidos, la fijación de un salario mínimo o la introducción de prestaciones sociales que favorezcan el desempleo voluntario.

No obstante, los trabajadores no son toneladas de cereales, sino seres humanos que tienen derecho a un trabajo decente. Cuando se aplica la teoría neoclásica, esto puede llevar a imponer a los trabajadores un precio por hora y condiciones de trabajo que no les permitan vivir dignamente. Sobre todo porque existe una asimetría en las negociaciones entre empleadores y empleados (8). Cuando se encuentra solo, el empleado muchas veces se encuentra en una situación de inferioridad en la negociación. Su situación, a menudo precaria, generalmente no le permite negociar sus competencias al precio correcto. Su precariedad lo obliga a aceptar condiciones peores. La regulación es necesaria y debe adoptar la

forma de intervención estatal. Esto está respaldado por las teorías desarrolladas por John Maynard Keynes, en particular en la “Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero”.

En 1919, al finalizar la Primera Guerra Mundial y con motivo del Tratado de Versalles, se creó la Organización Internacional del Trabajo con la idea de que no puede existir una paz duradera y universal sin justicia social. Durante más de 100 años, gran parte del trabajo de la OIT ha consistido en negociar las normas internacionales del derecho laboral, que permiten regular el mercado para proteger a los trabajadores y promover el trabajo decente. Los representantes tripartitos de gobiernos, empleadores y trabajadores aprobaron 190 convenios internacionales. Estos prohíben el trabajo forzoso, luchan contra el trabajo infantil y la discriminación, defienden el derecho de asociación, el derecho a vacaciones pagadas, la fijación de un salario mínimo y un número máximo de horas de trabajo semanales. Se invita a cada país miembro a ratificar estos convenios, a fin de integrarlos en su legislación laboral nacional.

Por lo tanto, la regulación estatal y las negociaciones conjuntas entre los interlocutores sociales son necesarias en el mercado laboral para garantizar relaciones equitativas durante la negociación de un contrato de trabajo y evitar abusos. Debido a estos límites, la relación entre la oferta y la demanda sigue siendo un factor importante del mercado. Esto se ve con frecuencia en las llamadas profesiones de escasez, en muchos sectores (informático, sanitario, de restauración, etc.) en los que la escasez del número de personas capacitadas y operativas ha provocado que aumente el nivel de los salarios ofrecidos por los empleadores.

El trabajo, por lo tanto, no es una mercancía como cualquier otra, pero, sin embargo, reacciona a las leyes del mercado, que deben estar enmarcadas por límites reglamentarios y acuerdos conjuntos, destinados a evitar abusos.

La profesión de asesor existe en muchos ámbitos profesionales del sector comercial o no comercial. Independientemente de si trabaja en una librería, una funeraria, una granja agrícola o una agencia de empleo, el asesor siempre desempeña el mismo papel. Es experto en su campo, da la bienvenida a su interlocutor, escucha la expectativa expresada, pregunta para determinar y definir la necesidad real, antes de aconsejar, sugerir o recomendar un servicio o un producto adaptado a las necesidades de la persona. Brinda información útil y puede orientarse hacia otras estructuras más pertinentes si es necesario. Su trabajo se guía por la preocupación por la satisfacción del cliente.



# ▶ 4 La profesión de asesor

---



---

Distintas denominaciones y lugares de actividad en el sector de la inserción profesional

---

Actividades del asesor de empleo

---

Competencias y conocimientos del asesor de empleo

La profesión de asesor existe en muchos ámbitos profesionales del sector comercial o no comercial. Independientemente de si trabaja en una librería, una funeraria, una granja agrícola o una agencia de empleo, el asesor siempre desempeña el mismo papel. Es experto en su campo, da la bienvenida a su interlocutor, escucha la expectativa expresada, pregunta para determinar y definir la necesidad real, antes de aconsejar, sugerir o recomendar un servicio o un producto adaptado a las necesidades de la persona. Brinda información útil y puede orientarse hacia otras estructuras más pertinentes si es necesario. Su trabajo se guía por la preocupación por la satisfacción del cliente.

## ► Distintas denominaciones y lugares de actividad en el sector de la inserción profesional

En el ámbito del empleo, se utilizan diferentes nombres. Cada uno resalta, en su título, una particularidad en el ejercicio de la profesión, pero se trata de la misma familia profesional :

- ✓ **Asesor de empleo**
- ✓ **Asesor de transición profesional**
- ✓ **Asesor de recolocación**
- ✓ **Asesor empresarial**
- ✓ **Responsable de relaciones empresariales**
- ✓ **Asesor de inserción profesional**
- ✓ **Asesor de inserción socioprofesional**
- ✓ **Responsable de apoyo**
- ✓ **Asesor de empleo juvenil**



Si bien el Convenio núm. 88 de la OIT insta a cada país a crear, organizar y ofrecer un servicio público de empleo, que generalmente adopta la forma de una institución pública especializada o una administración del Estado, también existen otro tipo de estructuras que intervienen en el ámbito del empleo, con equipos formados por asesores :

- **Agencias de empleo privadas:** se trata generalmente de estructuras de carácter comercial y con fines de lucro que intervienen para acercar la oferta y la demanda de empleo a nivel nacional o internacional. Algunas también emplean trabajadores con el objetivo de ponerlos a disposición de un tercero o de una empresa usuaria. El Convenio 181 de la OIT establece las reglas para el funcionamiento de estas estructuras.
- **Estructuras de apoyo socioprofesional :** se trata de empresas privadas o de estructuras asociativas que brindan apoyo para el empleo, en grupo o individualmente, de personas generalmente poco autónomas. Estas estructuras suelen estar especializadas en el apoyo a grupos específicos (jóvenes, trabajadores con discapacidad, mujeres, migrantes, etc.) y reciben financiamiento del Estado o de donantes privados para llevar a cabo sus misiones. Además, pueden actuar como subcontratistas de los servicios públicos de empleo. Ayudan a las personas en la

búsqueda de empleo, pero también, muchas veces, en la resolución de problemas sociales que impiden su inserción. Algunas de estas estructuras actúan en el marco de sistemas de inserción por actividad económica.

- ▶ **Centros de formación profesional** : la misión de los organismos de formación profesional se orienta principalmente hacia la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, algunos de ellos también contratan a asesores de inserción, con el fin de preparar a sus alumnos para enfrentarse al mercado laboral después de obtener su certificación.

## ▶ Actividades del asesor de empleo

---

Como se indicó anteriormente, la profesión de asesor de empleo puede adoptar varias formas en relación con el contexto profesional o el tipo de público al que presta servicio. Sin embargo, existe una actividad principal que trataremos de describir aquí.

### Misión principal :

Promover el acceso o la reincorporación al empleo de las personas que buscan empleo y la contratación de empresas, mediante acciones de asesoría e intermediación.

### Actividades principales propias de la profesión :

- ▶ Dar la bienvenida, informar y orientar a los usuarios (personas que buscan empleo o empleadores).
- ▶ Realizar entrevistas de asesoría.
- ▶ Realizar y compartir un diagnóstico, determinar la necesidad principal, las limitaciones y los factores impulsores.
- ▶ Asesorar o proponer acciones de apoyo adecuadas para promover la inserción profesional o la contratación.
- ▶ Elaborar conjuntamente con el usuario un plan de acción adaptado a sus necesidades y a su proyecto.
- ▶ Brindar asesoría sobre las profesiones y la elección de un oficio.
- ▶ Brindar asesoría sobre las técnicas de búsqueda de empleo.
- ▶ Informar sobre el mercado laboral.
- ▶ Informar al usuario, de forma personalizada, sobre la oferta de servicios existente, las ayudas al empleo, los sistemas de formación y de ayuda a la contratación, los servicios digitales, etc.
- ▶ Asesorar y apoyar el uso de herramientas y servicios digitales.
- ▶ Asegurar el seguimiento de las acciones previstas con el usuario.
- ▶ Organizar y dirigir reuniones informativas.
- ▶ Organizar y dirigir talleres temáticos colectivos.



### Actividades propias de determinadas variantes de la profesión :

- ▶ Asesorar sobre la orientación profesional.
- ▶ Llevar a cabo una evaluación de competencias.
- ▶ Definir las necesidades formativas y establecer un proyecto formativo.
- ▶ Buscar empresas.
- ▶ Analizar un puesto de trabajo.
- ▶ Definir las necesidades de recursos humanos.
- ▶ Asesorar sobre la redacción de una oferta de empleo.
- ▶ Llevar a cabo operaciones de contratación.
- ▶ Preseleccionar candidatos para la contratación.
- ▶ Realizar una entrevista de contratación.
- ▶ Poner en marcha medidas de reclasificación para llevar un seguimiento de los despidos.
- ▶ Ayudar a las personas que buscan empleo y los empleadores a alcanzar la autonomía en sus gestiones.

Históricamente, los servicios públicos de empleo limitaban su ámbito de actividad a la inserción profesional y la actividad de los asesores de empleo no iba más allá de las cuestiones de inserción social. Sin embargo, algunas estructuras, principalmente asociaciones, ya actúan en ambos ámbitos: social y profesional. Además, las nuevas orientaciones políticas pretenden favorecer un enfoque holístico que aliente a las personas que buscan empleo a abordar sus problemas de manera integral, en particular mediante la identificación de las limitaciones sociales que pueden ralentizar su acceso al mercado laboral. Así, los servicios de empleo, solos o en colaboración con servicios especializados en temas sociales, ofrecen cada vez más un apoyo integral a las personas. Esto se orientará, a su vez, a la solución de sus problemas sociales, mientras realizan sus gestiones de búsqueda de empleo.

## ► Competencias y conocimientos del asesor de empleo

Para llevar a cabo las diversas actividades propias de su profesión, el asesor de empleo debe adquirir competencias específicas, compuestas por conocimientos teóricos, conocimientos especializados y habilidades interpersonales. Las principales se enumeran en el siguiente cuadro.

Conocimientos teóricos	Conocimientos especializados	Habilidades interpersonales
Nociones de derecho laboral	Técnicas de entrevista y comunicación	Sentido del contacto humano
Legislación sobre la formación profesional	Acompañamiento experto individual	Escucha
Herramientas y técnicas de búsqueda de empleo	Dinámicas de grupo	Empatía
Psicosociología de las personas que buscan empleo	Apoyo para el desarrollo de un proyecto profesional	Apertura de miras
Conocimiento de los grupos vulnerables	Gestión de grupos complicados	Respeto
Funcionamiento y tendencias del mercado laboral	Enfoque comercial de la empresa	Amabilidad
Conocimiento de los actores de la inserción profesional	Uso de herramientas digitales y redes sociales útiles para la búsqueda de empleo	Congruencia
Ética del funcionario público	Uso de herramientas de comunicación a distancia	Rigor
Lucha contra la discriminación	Trabajo en equipo	Capacidad de reacción
		Organización
		Autonomía
		Gestión del estrés

## ► Enfoque centrado en :

---

- **Ética profesional:** Los asesores de empleo deben mantener en todo momento el más estricto nivel de confidencialidad con respecto a todos los aspectos de sus conversaciones con las personas que buscan empleo. Solo deben obtener información esencial para ayudar a la persona que busca empleo a realizar la transición al mercado laboral, y esta información debe seguir siendo confidencial incluso después de que termine la relación de asesoría. Ningún tercero debe tener acceso a esta información. En la relación con el empleador, se aplicarán las mismas reglas. Es necesario tomar precauciones para garantizar que toda la información introducida en las bases de datos informáticas se almacene de manera segura.
- **Lucha contra la discriminación :** El asesor de empleo, especialmente si es un funcionario público, debe participar en la lucha contra la discriminación existente en el mercado laboral y especialmente no contribuir a ello. En el Convenio núm. 111 de la OIT, aprobado en 1958, se especifica que el término discriminación comprende “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”. Desde entonces, se han considerado discriminatorios otros criterios: edad, orientación sexual, lugar de residencia, estado de salud, discapacidad, etc. En cuanto al acceso al empleo y la selección de candidatos, solo se tendrán en cuenta las competencias y calificaciones del candidato.





## ELÉMENTOS METODOLÓGICOS

5. Organización de los servicios para las personas que buscan empleo

---

6. Entrevista de análisis y diagnóstico

---

7. Apoyo personalizado

---

8. Apoyo en el proyecto profesional

---

9) Apoyo en la búsqueda de empleo

---

# ► 5 Organización de los servicios para las personas que buscan empleos

---



---

Primer contacto con el servicio de empleo

---

Principios de atención

¿Por qué algunas personas en situación de desempleo no dan el paso de contactar con una agencia de empleo? Generalmente se citan tres razones principales:

1. La lejanía y la dificultad de acceso a estas agencias.
2. La falta de información sobre la existencia de estas agencias y los servicios que ofrecen
3. La falta de confianza en la capacidad de estas agencias para ofrecerles servicios de calidad y soluciones eficaces.

Por el contrario, ¿cuáles son las principales expectativas de quienes cruzan la puerta de una agencia de empleo? :

- ▶ Darse de alta en los archivos del servicio de empleo para identificarse como persona que busca empleo y poder beneficiarse de servicios y ofertas.
- ▶ Encontrar ofertas de empleo.
- ▶ Percibir la prestación por desempleo, cuando exista este sistema.
- ▶ Recibir el asesoramiento de expertos en empleo.
- ▶ Acceder a la formación.
- ▶ Acceder a la información sobre el mercado laboral, las profesiones, la formación, etc.

## ▶ Primer contacto con el servicio de empleo

---

Dependiendo de los países y las organizaciones, se aplican tres métodos de contacto:

- ▶ **Por Internet** : la persona que busca empleo debe registrarse en el sitio web del servicio público de empleo, llenar un cuestionario en línea y cargar documentos justificativos, incluidos documentos de identidad, certificados de trabajo, etc. Después de este proceso, se le propondrá una cita para una entrevista individual, a veces asociada con una reunión informativa.
- ▶ **Por teléfono** : La persona llama a una plataforma telefónica. Tiene una primera entrevista con un asesor para realizar una preinscripción administrativa. Se le da una cita para una entrevista individual, durante la cual debe aportar sus documentos justificativos.
- ▶ **Recepción física** : La persona acude directamente a una agencia de empleo. La recibirá un agente de recepción que identificará sus expectativas y la dirigirá al interlocutor más relevante. El registro lo realizará un asesor, ya sea de forma inmediata o con cita previa.

Durante su primera visita a una agencia de empleo, la persona que busca empleo puede descubrir un lugar que se asemeje a un “centro de recursos”. De hecho, una agencia de empleo no es solo un edificio destinado a realizar gestiones administrativas. Debe ser un espacio acogedor y amigable que brinde muchos servicios e información, tal y como se muestra en el siguiente esquema :

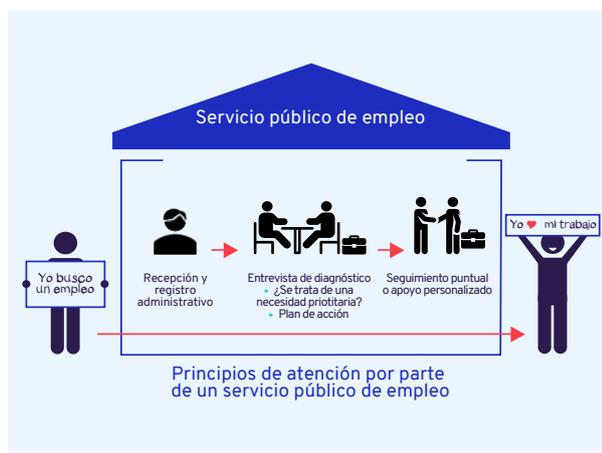
- ▶ Tablones de anuncios de ofertas de empleo, ofertas de formación y ofertas de concurso.
- ▶ Herramientas de libre acceso: fotocopidora, computadoras para consultar los sitios web destinados a la búsqueda de empleo, la información sobre el mercado laboral, la formación, etc.
- ▶ Espacios de “espera activa”, que permiten esperar mientras se ven películas sobre profesiones, se consultan revistas especializadas, etc.
- ▶ Espacios de autodocumentación.



## ► Principios de atención

Después del primer contacto, la persona que busca empleo puede esperar beneficiarse de un proceso de atención similar, independientemente del país. Estos son los tres pasos principales de este proceso:

**1. Registro :** procedimiento administrativo que permite registrar a la persona en la base de datos del servicio público de empleo para identificarla como persona que busca empleo y, por lo tanto, como posible candidata a la que se le pueden realizar ofertas de trabajo. El formulario de registro permite recoger información sobre el estado civil (APELLIDOS, nombre, fecha de nacimiento, dirección postal y de correo electrónico, etc.) y sobre todo información sobre el perfil profesional (formación recibida, certificaciones, competencias y experiencia profesional, entre otros).



**2. Entrevista de análisis y diagnóstico:** que tiene por objeto determinar la situación de la persona en relación con el empleo, identificar con ella las áreas prioritarias que se desarrollarán y elaborar conjuntamente un plan de acción personalizado.

**3. Seguimiento de la trayectoria:** Si la persona goza de una gran autonomía, se organizará para implementar las acciones necesarias para su trayectoria. Si es menos independiente, puede solicitar ayuda de forma puntual a un asesor de empleo, o incluso beneficiarse de un apoyo individual personalizado, paso a paso.



# ▶ 6 Entrevista de análisis y diagnóstico

---



---

Pasos de la entrevista

---

Técnicas y posturas durante la entrevista

---

Ejemplo de preguntas para la fase de análisis

La entrevista de análisis y diagnóstico constituye la base de la oferta de servicios de un servicio público de empleo en beneficio de una persona que busca empleo. Todos se beneficiarán de ella, porque es el momento en el que se determinará el tipo de servicio del que todos podrán beneficiarse. Por lo tanto, es una parte importante del sistema.

Esta suele ser la primera entrevista personal que la persona que busca empleo tendrá con un asesor del servicio público de empleo. Parte de la entrevista a menudo se dedicará a finalizar el registro de datos administrativos y de perfil, pero la entrevista debe permitir sobre todo estudiar y analizar la situación de la persona, diagnosticar su principal necesidad y, luego, ofrecer las acciones y los servicios apropiados. Esta es una entrevista en profundidad que requiere tiempo.



## ► Pasos de la entrevista

Para lograr los objetivos de la entrevista, es importante que el asesor tenga cuidado de respetar los diferentes pasos que se detallan a continuación.

### ► Preparación de la entrevista.

- Antes de la entrevista, lectura del perfil de la persona que busca empleo (este paso solo es posible si ya se ha realizado el paso de registro y el expediente está accesible en el sistema de información del servicio de empleo).

### ► Fase de apertura de la entrevista:

- Recepción de la persona
- Presentación
- Comunicación del objetivo de la entrevista: “Un intercambio sobre su situación y sus necesidades en relación con el empleo y planificación de acciones acordes con su objetivo”
- Comunicación de la duración aproximada de la entrevista.

### ► Primera escucha de las expectativas :

- Cuando entra a la oficina, la persona que busca empleo generalmente tiene una o más expectativas. Es importante permitirle que las exprese directamente, para mostrar atención, y que no se ignore el tema.
- ¿Cuáles son sus principales expectativas o preguntas para la entrevista de hoy? ”.
- Escriba las expectativas e informe a la persona que busca empleo de los próximos pasos de la entrevista. “He tomado nota de sus expectativas y dudas; antes de responderlas, le recomiendo que informe sobre su situación y su perfil profesional”

► **Integridad del expediente de registro y del perfil profesional**

- ▶ Si el registro administrativo ya se ha realizado antes, se tratará de consultar los elementos introducidos, de completar o aclarar ciertos elementos, en particular sobre el perfil profesional.
- ▶ Se deberán comprobar con la persona que busca empleo sus datos de contacto: dirección, teléfono, correo electrónico, etc.
- ▶ Especifique la información sobre los cursos de formación realizados y las certificaciones obtenidas, las actividades en las experiencias profesionales anteriores, las competencias dominadas, etc.

**Expectativas/Necesidades :**

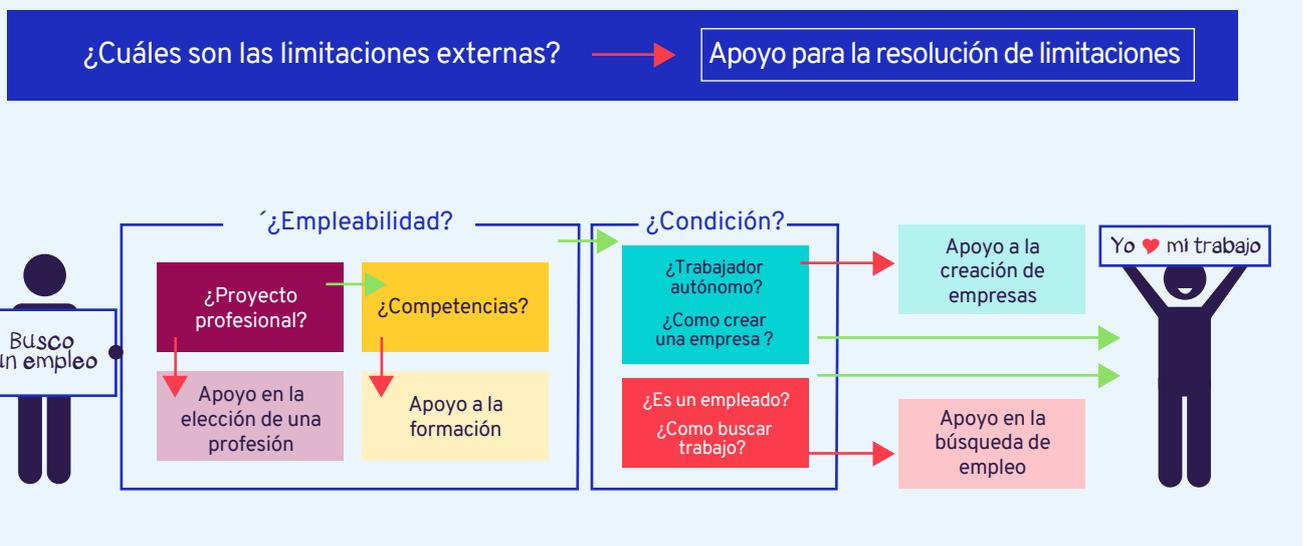
Es importante distinguir entre las expectativas expresadas por la persona y sus necesidades reales. En algunos casos, coincidirán, pero a menudo serán diferentes. Ya sea porque la persona no es consciente de su situación y de su necesidad real, o porque opta por no comunicarla. La fase de análisis será, por tanto, fundamental para realizar un diagnóstico compartido de la situación y de la necesidad real.

► **Análisis de logros y necesidades prioritarias :**

- ▶ Definición. “Análisis = estudio minucioso, preciso, realizado para identificar los elementos que constituyen un todo, para explicarlo y esclarecerlo”.
- ▶ En este caso, el objetivo es estudiar y analizar la situación de la persona en relación con su mercado laboral :
  - ✓ Logros y puntos de apoyo
  - ✓ Debilidades y necesidades
  - ✓ Nivel de autonomía
- ▶ Este trabajo de análisis permitirá realizar un diagnóstico. Este análisis debe involucrar a la persona, para que el diagnóstico resultante se elabore en conjunto y se comparta. Este punto es muy importante para garantizar que las acciones previstas a partir de entonces serán comprendidas y aceptadas. De hecho, si la persona no está de acuerdo con las conclusiones del diagnóstico, es prácticamente seguro que no implementará las acciones recomendadas.
- ▶ El objetivo del análisis es realizar un diagnóstico de la necesidad prioritaria de la persona. Es decir, el tema que tendrá que estudiar de forma prioritaria para encontrar trabajo.
- ▶ En el ámbito de la inserción profesional, existe una secuencia lógica de pasos y requisitos previos (véase el esquema) que separan a una persona del empleo sustentable y elegido:
  - ✓ **El proyecto profesional:** ¿la persona ha definido la profesión que desea ejercer? ¿Es esta realista y alcanzable en su mercado laboral? De no ser así, el apoyo en la elección de una profesión será el servicio prioritario que se ofrecerá.
  - ✓ **Las competencias:** ¿ha adquirido la persona (a través de la formación o la experiencia) los conocimientos teóricos, especializados y procedimentales y las habilidades interpersonales necesarios para ejercer la profesión? De ser así, se le considerará “empleable”, es decir, apta para trabajar en la profesión elegida. Si no tiene las habilidades necesarias, se deberá implementar el apoyo a la capacitación.
  - ✓ **¿En qué condiciones planea la persona ejercer la profesión elegida?**
    - Condición de trabajador autónomo: la persona tendrá que dominar los pasos para crear una empresa y poder acceder a el financiamiento necesario.
    - Condición de empleado: ¿domina la persona las técnicas, herramientas y estrategias de búsqueda de empleo?, ¿sabe utilizar internet para sus gestiones? De no ser así, será necesario el apoyo a la investigación.

- ✓ **Limitaciones externas:** al mismo tiempo, es necesario que la persona consiga eliminar las limitaciones y los obstáculos, muchas veces de carácter social (movilidad, cuidado de los hijos, salud, etc.), que podrían dificultar su acceso al empleo.
- ▶ Por lo tanto, la fase de estudio y análisis tendrá como objetivo identificar la situación de la persona con respecto a estos requisitos previos, en su mercado laboral. Esto se realizará mediante un interrogatorio adecuado.
- ▶ Véanse ejemplos de preguntas al final de este capítulo.

▶ **Requisitos previos para la inserción profesional y tipos de apoyo por parte del servicio público de empleo**



▶ **Formulación del diagnóstico compartido :**

- ▶ El diagnóstico especifica la naturaleza de una situación. Está naturalmente orientado a la acción. Su finalidad es consensuar el área de trabajo prioritaria para la persona que busca empleo, con miras a proponer un plan de acción.
- ▶ Generalmente, se utilizan cinco áreas prioritarias de trabajo:
  - ✓ Apoyo en la elección de una profesión
  - ✓ Apoyo a la formación
  - ✓ Apoyo a la creación de empresas
  - ✓ Apoyo en la búsqueda de empleo
  - ✓ Apoyo para la resolución de limitaciones Para esta última, la implementación a menudo se subcontratará a socios especializados en apoyo social.
- ▶ Esta es una progresión lógica. Es comprensible que no sea pertinente que la persona aprenda a buscar trabajo, si aún no ha elegido una profesión o si aún no posee las competencias necesarias para desempeñar esta profesión.
- ▶ El asesor habrá realizado su análisis y su entrevista mediante la asociación de la persona que busca empleo de manera continua, de modo que la elección del área prioritaria de trabajo resulte evidente para ella. Es la lógica de la elaboración conjunta la que conduce a un diagnóstico compartido y, por lo tanto, aceptado.

► **Elaboración conjunta del plan de acción :**

- ▶ Definición: “Un plan de acción es un conjunto de medidas, tareas o actividades que se deben emprender para llevar a cabo un proyecto. Este plan suele quedar registrado en un documento en el que se describen las distintas fases necesarias para la consecución del proyecto, los plazos y la designación de un responsable para cada tarea o actividad”.
- ▶ En nuestro caso, el plan de acción debe describir las tareas y actividades que habrá que realizar para facilitar el acceso de la persona al empleo. Es una secuencia lógica de acciones coherente con el resultado del diagnóstico. Por lo tanto, es personalizado. Es similar a la “hoja de ruta” que debe seguir la persona.
- ▶ Tipos de acciones
  - ✓ Gestiones que debe realizar la persona de forma independiente. Ejemplo: buscar información o usar una guía
  - ✓ Acciones de movilización de la oferta de servicios del servicio público de empleo. Ejemplo: participación en un taller o un club
  - ✓ Acciones que movilizan a un tercero: cita con un socio o prueba de evaluación en un organismo de formación, etc
- ▶ Aspectos que requieren vigilancia :
  - ✓ Si la persona tiene dificultades para desempeñar el empleo, se deberán implementar muchas acciones específicas. Si bien es importante que la persona tenga una visión general de los pasos que se deben seguir, no es necesario detallar todos los pasos en el plan de acción. Sobre todo, esto especificará las primeras acciones que se tomarán, sabiendo que se pueden programar entrevistas de progreso sobre su implementación entre la persona y el asesor, para estudiar el siguiente paso (véase el capítulo sobre el apoyo).
  - ✓ Deberá establecerse la organización, la jerarquía y la prioridad de las acciones.
  - ✓ Cada acción debe acompañar un objetivo específico, medible, viable, pertinente y con plazos (SMART)

Objetivo SMART

S M A R T



► **Conclusión de la entrevista :**

- Formalizar, por escrito, los principales elementos resultantes de la entrevista :
  - ✓ Situación de la persona que busca empleo
  - ✓ Área prioritaria de actuación derivada del diagnóstico
  - ✓ Próximos pasos del plan de acción
- Asegurarse de que la persona entienda y se adhiera al plan: formalización del contrato.
- Entregarle una copia de las conclusiones por escrito.
- Proporcionar todos los documentos y materiales que puedan serle útiles.
- Presentar la convocatoria de una posible actividad prevista en el plan de acción.
- Comprobar con la persona que se han cumplido las expectativas expresadas al inicio de la entrevista.
- Programar una posible cita de seguimiento. En función del nivel de autonomía de la persona y de los recursos del servicio público de empleo, se podrá ofrecer un seguimiento personalizado de la persona con una periodicidad más o menos ajustada. Indicar un método de contacto con el asesor (correo electrónico o teléfono).
- Agradecer a la persona y finalizar la entrevista.

## ► Técnicas y posturas durante la entrevista

---

La entrevista es la principal herramienta de trabajo del asesor. Por lo tanto, es esencial dominar las reglas y técnicas. Varios autores han escrito sobre el tema. En este apartado, hablaremos sobre el trabajo del psicólogo estadounidense Carl Rogers, que es muy relevante para nuestro ámbito. Este desarrolló un enfoque educativo centrado en la persona (9).

Según Rogers, cada persona que recibe apoyo debe considerarse única en cuanto a sus intereses y valores. Dispone de recursos más o menos conscientes que pueden permitirle reaccionar ante las dificultades y alcanzar sus objetivos. El papel del apoyo brindado por el asesor es permitir que la persona beneficiaria reflexione sobre sí misma para tener acceso a sus propios recursos e iniciar una dinámica de cambio.

Para ello, el asesor debe desplegar una actitud, unas reglas y unas técnicas de entrevista adecuadas :

- **Perspectiva positiva** : respetuosa y sin prejuicios.
- **Actitud empática**, haciendo el esfuerzo de comprender a la otra persona, de ser receptivo a sus reacciones sin dejar de ser emocionalmente independiente.
- **Escucha activa y atenta** que permite que la persona beneficiaria se sienta comprendida y respaldada en su reflexión.
- **Entrevistas semidirectivas**, en las que se aprovechan las respuestas para plantear nuevas preguntas de sondeo.

- ▶ **Preguntas abiertas** que favorecen la expresión (a diferencia de las preguntas cerradas que implican una respuesta de “sí” o “no”)
- ▶ **Reformulación de las respuestas** principales de la persona beneficiaria, es decir, para asegurarse de que ha entendido claramente el significado de sus observaciones.
- ▶ **Nivel de lenguaje adecuado** en el registro de la persona y prohibición de la jerga profesional o las siglas.
- ▶ **“Escucha” del lenguaje no verbal** de la persona beneficiaria; respetar los silencios y evitar interrumpir.
- ▶ **Mirada dirigida a la cara** y atención.
- ▶ **Garantía de confidencialidad** : no divulgar ninguna información personal sin el consentimiento de la persona beneficiaria.
- ▶ **Imparcialidad** : no emitir ningún juicio personal sobre su proyecto de desarrollo.
- ▶ **Respeto de la iniciativa de la persona** : preservación de la libre elección de la persona beneficiaria, sin imponer una estrategia particular.



## ▶ Ejemplo de preguntas para la fase de análisis

---

Algunos servicios públicos de empleo utilizan cuestionarios de autodiagnóstico que se ofrecen a la persona que busca empleo en el momento del registro para preparar la reunión con el asesor, lo que le permite empezar a pensar en los temas que se tratarán durante la entrevista. Si están completos, estos materiales serán de utilidad para el asesor, que profundizará con preguntas adicionales.

Como se indica en el esquema de los “Requisitos previos para la inserción profesional”, las preguntas de la fase de análisis tendrán como objetivo identificar la principal necesidad de la persona que busca empleo con respecto a los temas ya presentados:

- ▶ El proyecto profesional
- ▶ Las competencias
- ▶ La elección de la condición: trabajador autónomo o empleado
- ▶ La capacidad para realizar gestiones (dominio de técnicas de búsqueda de empleo y autonomía digital)
- ▶ Las limitaciones externas

Aquí hay algunas propuestas de preguntas, que se adaptarán y completarán de acuerdo con la persona, sus respuestas y el contexto :

### Preguntas sobre el proyecto profesional :

- ✓ ¿Ya ha trabajado?
- ✓ ¿Qué profesión ha ejercido?
- ✓ ¿Quiere seguir ejerciendo esta profesión?
- ✓ ¿Sabe qué profesión prefiere practicar?
- ✓ ¿Sabe cómo elegir una futura profesión?
- ✓ ¿Sabe dónde encontrar información sobre las profesiones?
- ✓ ¿Necesita apoyo para desarrollar su proyecto profesional?
- ✓ ¿Cree que su proyecto profesional es lo suficientemente específico?
- ✓ ¿Cree que su proyecto profesional es factible de cara al mercado laboral de su área de investigación?

### Preguntas sobre las competencias :

- ✓ ¿Cree que será inmediatamente eficaz en esta profesión?
- ✓ ¿Qué sabe hacer? ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ✓ ¿Cree que necesita formación para llevar a cabo su proyecto? ¿En qué ámbito? ¿Sobre qué competencias?
- ✓ ¿Ha identificado los cursos y los organismos de formación que le permitirán completar sus competencias?
- ✓ ¿Necesita apoyo para desarrollar su trayectoria de formación?

### Preguntas sobre la elección de la condición

- ✓ ¿Quiere ejercer esta profesión por cuenta ajena o por cuenta propia en su propia empresa ?

## Preguntas opcionales sobre la creación de una empresa

- ✓ ¿Ha definido con precisión su proyecto creativo?
- ✓ ¿Conoce las gestiones y los procedimientos para crear una empresa?
- ✓ ¿Ha realizado un estudio de mercado y un plan de negocio?
- ✓ ¿Ha encontrado financiamiento?
- ✓ ¿Cree que necesita apoyo para preparar su proyecto creativo?
- ✓ ¿Conoce personas que puedan apoyarle o guiarle en la realización de su proyecto?

## Preguntas opcionales sobre la búsqueda de empleo

- ✓ ¿Conoce la situación del mercado laboral de su profesión, en su zona geográfica?
- ✓ ¿Ya tiene contactos con futuros empleadores?
- ✓ ¿Sabe cómo dirigirse a las empresas a las que contactar?
- ✓ ¿Sabe cómo organizar su búsqueda de empleo?
- ✓ ¿Ha elaborado un currículum (CV)? Si es así, veámoslo juntos.
- ✓ ¿Sabe cómo adaptar su CV a cada candidatura?
- ✓ ¿Sabe redactar una carta de presentación o una candidatura espontánea?
- ✓ ¿Sabe utilizar Internet y las redes sociales para sus búsquedas de empleo?
- ✓ ¿Sabe cómo resaltar sus competencias y cualidades durante una entrevista de trabajo?

## Preguntas sobre las limitaciones externas

- ✓ ¿Cree que tiene limitaciones personales que se deban tener en cuenta para su búsqueda de empleo?
- ✓ ¿Qué tipo de limitaciones?
- ✓ ¿Cómo se desplaza? ¿Tiene un medio de transporte?
- ✓ ¿A qué distancia de su casa puede aceptar un trabajo?
- ✓ ¿Tiene acceso a una computadora o un teléfono para usar Internet en sus gestiones?
- ✓ ¿Cree que necesita mejorar sus competencias lingüísticas (escritas o habladas)?
- ✓ ¿Dispone de una solución de cuidado de niños mientras trabaja?
- ✓ ¿Hay algún aspecto de su salud que crea que debería mencionarse en relación con su capacidad para buscar y ejercer un empleo?
- ✓ ¿Se le ocurren otras limitaciones: de vivienda, familiares, administrativas o financieras que sería útil tener en cuenta?
- ✓ ¿Necesita apoyo para afrontar estas dificultades?

El asesor deberá elegir las preguntas más relevantes y reformularlas para adaptarlas al vocabulario y el nivel lingüístico de su interlocutor.



# 7 Apoyo personalizado



---

¿Cuál es el público objetivo?

---

Tipos de apoyo

---

Fases de apoyo personalizado hacia el empleo



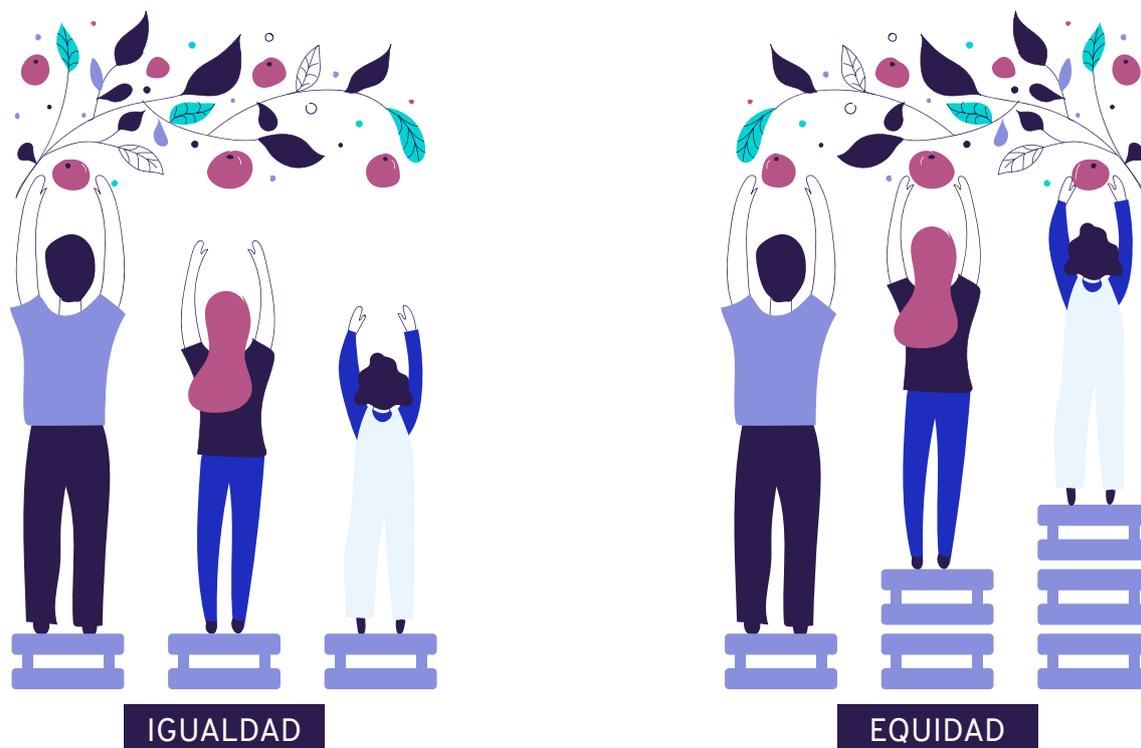
Durante la entrevista de análisis y diagnóstico, el asesor pudo sugerir a la persona la implementación de un apoyo personalizado. ¿De qué se trata?

El apoyo es un “servicio adicional” implementado por algunos servicios públicos de empleo. No todo el mundo puede permitírselo, especialmente en un contexto de desempleo masivo. Si durante la primera entrevista, el asesor y la persona que busca empleo han definido un plan de acción personalizado, lo importante es la implementación de esta serie de acciones. Sin embargo, algunas personas tendrán dificultades para realizar estas gestiones por su cuenta y correrán el riesgo de convertirse en desempleados a largo plazo. Para evitar este riesgo, muchos servicios públicos de empleo llevan varios años desarrollando este nuevo nivel de servicio: el apoyo personalizado.

Se trata de proporcionar a la persona un interlocutor de referencia que la acompañará durante varias semanas o varios meses, en forma de entrevistas periódicas presenciales, pero también de contactos a distancia (teléfono, video, correos electrónicos, etc.) para orientarla y apoyarla en la realización de las gestiones establecidas en el plan de acción. Además, la apoyará mediante la identificación de las gestiones adicionales necesarias para la evolución de su situación.

## ► ¿A qué público se debe apoyar de manera prioritaria?

De acuerdo con el Convenio núm. 88 de la OIT (ya citado anteriormente), los servicios públicos de empleo se han desarrollado según una lógica de acceso igualitario al “servicio público”. Cuando se crearon, su prioridad era desplegar una red de sucursales locales, capaces de brindar a todas las personas la misma variedad de servicios, en todo el territorio de un país. En el caso de los servicios públicos de empleo que lograron este objetivo, la estrategia pasó entonces de la igualdad (el mismo servicio para todos) a la equidad (el mejor servicio para todos).



De hecho, las necesidades de las personas son diferentes y los servicios públicos de empleo deben tener la capacidad de “hacer más por quienes más lo necesitan”. Generalmente, se ofrecerá apoyo personalizado a las personas con menor autonomía.

En el sector de la salud, la autonomía se define como la “capacidad de una persona para realizar sin ayuda las principales actividades de la vida cotidiana, ya sean físicas, mentales, sociales o económicas, así como de adaptarse a su entorno” (10).

En el sector de la inserción profesional, la autonomía se considera generalmente como la capacidad de una persona que busca empleo para realizar una búsqueda de empleo eficaz sin la ayuda de un asesor.

Así es como Pôle emploi (el servicio público de empleo francés) presenta la autonomía:



## COMPRENDER QUÉ ES LA AUTONOMÍA PARA PÔLE EMPLOI

Ser autónomo en su búsqueda de empleo o en la ejecución de su proyecto, no implica solo saber realizar las gestiones de forma independiente, sino también saber cómo tomar decisiones fundamentadas e implementar medidas eficaces, lo que incluye:

- ▶ Conocerse bien a uno mismo
- ▶ Tener una buena percepción de su situación en relación con su entorno
- ▶ Establecer objetivos coherentes
- ▶ Saber movilizar los recursos de manera inteligente para lograr estos objetivos

### ✓ Ser autónomo es...

- ▶ **...específico** de cada persona
- ▶ **... relativo**: una persona puede ser autónoma en uno o más ámbitos y no en otros
- ▶ **... dinámico**: se construye, pues "se gana autonomía"

### ✗ No es...

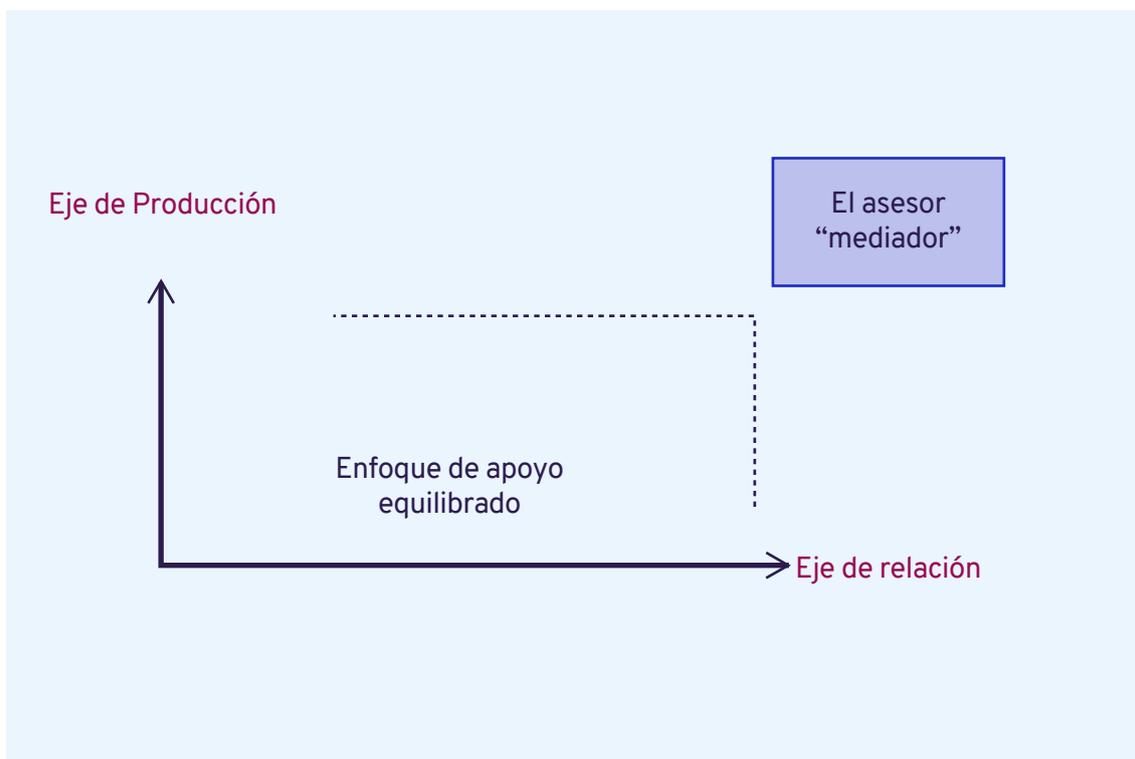
- ▶ **... algo determinado** según una categoría: edad, discapacidad, nivel de calificación, etc.
- ▶ **... absoluto**: el nivel de autonomía es diferente según los ámbitos y contextos
- ▶ **... fijo**: no es un estado final, pues "una persona no es autónoma o no de manera definitiva"

## ▶ Tipos de apoyo

El apoyo lo ofrecerá el asesor a las personas menos autónomas para orientarlas en la secuencia de gestiones prevista en el plan de acción y para lograr su inserción profesional. Pero, ¿cómo impulsar y conseguir el apoyo?

Según Dominique Clavier, psicóloga laboral y clínica (11), la intervención ideal del asesor debe ubicarse en un equilibrio entre dos ejes :

- ▶ **El eje de producción** que pretende alcanzar objetivos, mediante la movilización de herramientas, métodos, etc.
- ▶ **El eje de relación** que se corresponde con la forma en la que el asesor gestiona sus vínculos con la persona y la involucra en el logro de los objetivos propuestos, con miras al desarrollo personal.



Si realizamos una comparación, se podría considerar que algunos asesores, obsesionados con el objetivo de la integración, aportarán un apoyo "instrumentalista", haciendo las cosas en lugar de la persona, sin dejarle ningún lugar a la reflexión y la puesta en práctica de las acciones. Por el contrario, otros asesores se centrarán exclusivamente en crear una relación de confianza con la persona, con lo que se fomentará su "bienestar" y su desarrollo, pero sin atender a los plazos del plan de acción, ni proponer herramientas y métodos.

En la vida cotidiana, "apoyar" está relacionado con "estar con" e "ir juntos hacia". Implica orientar, apoyar, respaldar con respeto por la persona y sus elecciones. No se trata de "hacer las cosas en su lugar", ni de imponer una forma de actuar a las personas a las que se presta apoyo, sino de brindarles, de manera personalizada, apoyo y asesoría en la construcción y gestión de su trayectoria cuando sea necesario.

La postura ideal es la del asesor "mediador", que dirige su apoyo trabajando tanto en el eje de producción como en el desarrollo personal de la persona beneficiaria. Establece vínculos de un eje a otro. Refuerza así el realismo del proyecto, su consolidación y su viabilidad. Tiene en cuenta la dinámica interna de su beneficiario a medida que avanza el apoyo,

Pues el apoyo no solo pretende solucionar un problema específico de acceso al mercado laboral. El apoyo también tiene como objetivo desarrollar la autonomía de las personas para que se sientan más cómodas en el entorno que las rodea y sean capaces de gestionar por sí mismas las otras transiciones profesionales a las que probablemente se enfrentarán a lo largo de su carrera.

## ► Fases de apoyo personalizado hacia el empleo

---

El apoyo personalizado del que se beneficiará la persona no necesariamente será implementado por el asesor que realizó la entrevista inicial de análisis y diagnóstico. Lo más frecuente es que lo aporte otro asesor del servicio público de empleo, un subcontratista externo o un socio de este servicio, a menudo especializado en un tipo de público o tema de apoyo. Por lo tanto, este apoyo debe considerarse como una nueva fase en la carrera de la persona que busca empleo, pues reúne a dos actores que aún no se conocen: la persona que busca empleo y su "referente" encargado de brindar el apoyo a lo largo del tiempo.

A continuación se indican algunos pasos clave que hay que tener en cuenta a la hora de prestar un apoyo personalizado al empleo. Estos pasos se repartirán en una sucesión de entrevistas individuales.

### 1. Fase conceptual :

- **Bienvenida y presentaciones** : Establecer un contexto sereno y propicio para la gestión
- **Explicación del sistema** : "Nuestra misión es facilitarle el acceso al empleo"
- **Las modalidades**: Simplemente explique el apoyo y sus modalidades concretas.
- **Objetivo** : El servicio de "apoyo personalizado al empleo" que se pone en marcha para la persona es el resultado de una "prescripción" realizada durante la entrevista de análisis y diagnóstico. Desde la fase conceptual, es fundamental asegurarse de que la persona sigue compartiendo el objetivo que se había establecido :
  - ✓ Apoyo en la elección de una profesión
  - ✓ Apoyo a la formación (se puede combinar con el anterior)
  - ✓ Apoyo a la creación de empresas
  - ✓ Apoyo en la búsqueda de empleo
  - ✓ Apoyo para la resolución de limitaciones externas
- **Duración**: Es muy importante aclarar este punto desde el principio.
  - ✓ La duración del apoyo es variable: se interrumpe cuando se alcanza el objetivo. Ejemplo: acceso a la formación o contratación para un empleo estable.
  - ✓ Apoyo previsto para un período establecido (por ejemplo, tres meses), durante el cual las acciones tendrán como objetivo desarrollar la autonomía de la persona para realizar sus gestiones y continuarlas solo cuando termine el apoyo.
- **Establecimiento de funciones recíprocas** : qué puede esperar la persona de su referente y qué se espera de ella. Esta debe entender que tendrá que movilizarse y estar en condiciones de actuar en su propio proyecto. No debe esperar que el referente realice todo por ella.
- **Presentación de las "reglas del juego"** : obtener el compromiso por parte de la persona de respetar las normas de buen funcionamiento (presentismo, puntualidad, implicación en el proceso, transparencia, información sobre las acciones realizadas, información recíproca, etc.). El referente de apoyo también se compromete con el aspecto ético (confidencialidad, imparcialidad, benevolencia, etc.).

- ▶ **Adhesión** : una vez que se ha explicado el marco y la persona ha tenido la oportunidad de realizar preguntas aclaratorias, es necesario asegurarse de que está de acuerdo con el planteamiento. Algunos sistemas preverán la firma de un contrato de compromiso por parte de los dos actores del apoyo (la persona que busca empleo y su referente), documento en el que se especifican por escrito los principales elementos expuestos anteriormente.

## 2. Fase de descubrimiento :

- ▶ **Retrato multidimensional** : conseguir que la persona se presente de forma detallada. Darle tiempo para que exprese todo lo que quiera para que la persona que presta el apoyo entienda su perfil y sus problemas. Fase de cuestionamiento y escucha que debe permitir a la persona formular sus expectativas y sus carencias con sus propias palabras, pero también comenzar a identificar sus recursos, sus redes, sus puntos de apoyo, sus desafíos, etc.
- ▶ **Dinámica o empoderamiento** : explicar el método que se implementará en los siguientes pasos y mostrarle a la persona que será el actor principal en el proceso. Ella será la piloto de su futuro profesional.

**Las siguientes fases del apoyo estarán íntimamente ligadas al objetivo que persiga la persona. Así, en los siguientes dos capítulos, presentamos la metodología de :**

- ✓ **Apoyo en el proyecto profesional: elección de profesión y formación**
- ✓ **Apoyo en la búsqueda de empleo**

## 3. Instrucciones transversales :

Durante el resto del apoyo, independientemente del objetivo que se persiga, el referente asegurará los siguientes elementos transversales :

- ▶ Escribir conjuntamente y alimentar la hoja de ruta al final de cada entrevista para que la persona identifique claramente las acciones que debe emprender de aquí a la próxima reunión.
- ▶ Al inicio de cada nueva entrevista, dar seguimiento a las acciones realizadas y sus resultados.
- ▶ Identificar a lo largo del proceso cualquier elemento contextual nuevo, limitaciones o factores impulsores.
- ▶ Ayudar a la persona a desarrollar su red y activarla en el contexto de sus acciones.
- ▶ Animar a la persona a anticiparse a posibles problemas futuros, con el fin de reducir su impacto potencial sobre la persona y su proyecto.
- ▶ Apoyar a la persona en fases difíciles para afrontar los cambios.
- ▶ Mantener la motivación de la persona a pesar del fracaso de una acción o un proceso.
- ▶ Asegurarse continuamente de que la persona sigue el planteamiento, lo comprende, se orienta y desarrolla progresivamente su autonomía.
- ▶ Una vez alcanzado el plazo, hacer un balance del período de apoyo, identificar los logros, las perspectivas y las acciones pendientes, y cerrar el proceso.





# 8

## Apoyo en la elección de una profesión



---

Conocerme mejor

---

Descubrir profesiones

---

Elegir mi futura profesión

---

Elaborar mi estrategia

La metodología descrita en este capítulo se basa en la guía práctica ya publicada por la OIT titulada ¿Cómo elegir mi futura profesión? .

[https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS\\_800652/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_800652/lang--es/index.htm)



Esta guía, destinada a las personas que buscan empleo, también le servirá de apoyo. Descárguela gratuitamente en formato PDF desde el sitio web de la OIT. Encontrará información detallada sobre los ejercicios indicados a continuación. Asimismo, puede entregar un ejemplar a la persona que busca empleo a la que presta apoyo, para que lo utilice como cuaderno de ejercicios.

La elección de una profesión representa uno de los primeros pasos en la confrontación del joven adolescente con el mundo de la vida adulta. Dependiendo de los sistemas educativos, la cuestión de la orientación profesional se planteará en distintos momentos de la escolarización, para definir un recorrido formativo adaptado al proyecto. Sin embargo, sería un error creer que la elección de una profesión solo ocurre una vez en la vida.

Con los cambios acelerados en el mercado laboral, toda persona se ve abocada a actualizar o cambiar su proyecto profesional varias veces a lo largo de su carrera. Por tanto, cada persona debe adquirir la capacidad de orientarse a lo largo de la vida para poder recuperarse mejor de los obstáculos que encuentre. Una de las ambiciones del asesor, durante el apoyo al proyecto profesional,

será desarrollar la autonomía de la persona que busca empleo, para que se convierta en piloto de su propia carrera y no en un simple pasajero.

La metodología de orientación propuesta en esta guía se basa libremente en varios enfoques, incluido el método ADVP (activación del desarrollo vocacional y personal). Este es un planteamiento de orientación profesional y personal con origen en Quebec, creado en 1974 por Denis Pelletier, Charles Bujold y Gilles Noiseux.

Nuestro enfoque se adapta a todas las personas, independientemente de la edad o el nivel de calificación. Está centrado en la persona. Ofrece a la persona la oportunidad de pensar en su proyecto por sí misma y para sí misma. Considera que cada persona, siempre que reciba apoyo, es capaz de autodeterminarse y de encontrar en sí misma las respuestas a sus preguntas.

El método se basa en ejercicios prácticos organizados en torno a cuatro etapas cronológicas:

- ▶ **Conocerme mejor** : la persona reflexiona sobre sus intereses, sus expectativas, sus competencias, sus valores y sus limitaciones
- ▶ **Descubrir profesiones** : la persona utilizará varias fuentes para enumerar ideas de profesión sin restricciones, antes de compararlas con su perfil, para llegar a una lista reducida.
- ▶ **Elegir mi futura profesión** : se orienta a la persona para que investigue cada una de las profesiones de su lista, lo que le permitirá realizar una elección.
- ▶ **Elaborar mi estrategia** : este último paso le permite a la persona desarrollar un plan de acción coherente, que puede incluir un curso de capacitación para desarrollar sus competencias.



## ► Conocerme mejor (páginas 2 a 6 de la guía)

---

La persona lleva a cabo una reflexión sobre sus competencias, sus intereses, sus expectativas, sus valores y sus limitaciones. Así, diseña su retrato profesional. Como asesor de apoyo, proponemos las siguientes secuencias de trabajo :

### Identificar las competencias :

- Explique el concepto de competencias: habilidad para realizar una actividad manual o mental, adquirida a través del aprendizaje y la práctica. El término “competencia” es un término general que se refiere a los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para realizar una tarea o trabajo específico. Así, en nuestra actividad profesional cotidiana, movilizamos competencias. Algunas son transversales a varias profesiones o sectores; otras son muy específicas.
- Proporcione ejemplos y haga que la persona enumere el mayor número posible de competencias que haya podido utilizar en su vida personal y profesional, algunas de las cuales serán reutilizables en su futuro trabajo.
- Explíquese el valor de las competencias transversales y comportamentales, a las cuales hoy en día dan prioridad los empleadores. Una lista con definiciones ayudará a la persona que recibe el apoyo a identificar aquellas competencias que domina.

### Qué es importante para mí :

- Haga que la persona describa su entorno de trabajo ideal. Esto implica identificar preferencias en términos de valores, intereses, entorno y condiciones de trabajo. Se propone una lista indicativa no exhaustiva para facilitar la reflexión.
- Después de elaborar la lista, la persona deberá establecer prioridades.

## Mis limitaciones :

- Esta fase de reflexión a menudo se pasa por alto en los procesos de orientación profesional. Sin embargo, es esencial para una elección de profesión realmente adaptada a la persona. Todos tenemos limitaciones que nos bloquean más o menos. Las principales se identifican en un cuadro dividido en cuatro categorías: movilidad, salud, familia y horario y días de trabajo.

**N. B. / La labor de reflexión requiere tiempo. No se puede realizar durante las sesiones de apoyo. La realizará la persona durante el tiempo comprendido entre sesiones, entre dos sesiones.**

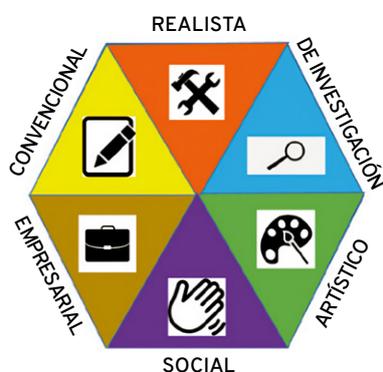
<p style="text-align: center;"><b>Horarios y días de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar solo por la noche</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar realizar trabajo nocturno</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar durante el día</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar en un equipo (3 x 8) con cambios de equipo según los horarios</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar cada sábado</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar cada domingo</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar cada dos fines de semana</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar todos los fines de semana</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Movilidad - capacidad para desplazarme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar en mi barrio</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar por toda la ciudad</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar en un lugar que esté a más de una hora de distancia de mi casa</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar lejos de mi casa y no regresar a mi casa cada noche</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar mudarme para encontrar un empleo</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar en otro país</li> <li><input type="checkbox"/> No tengo ninguna solución de transporte (personal o público)</li> <li><input type="checkbox"/> No tengo una licencia de conducir</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Salud y postura de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar de pie todo el día</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar de pie durante varias horas</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar sentado todo el día</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar sentado durante varias horas</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar con gestos repetitivos</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar delante de una pantalla</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar transportar cargas pesadas</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar en alturas</li> <li><input type="checkbox"/> No puedo considerar trabajar al aire libre, expuesto al frío o al calor.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Familia - niños y familiares a cargo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No tengo ninguna solución para llevar a mis hijos a la escuela si trabajo al mismo tiempo</li> <li><input type="checkbox"/> No tengo ninguna solución para el cuidado de mis hijos cuando estoy en el trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Si cuido de una persona dependiente en mi hogar (una persona mayor o con discapacidad), no tengo ninguna solución para que alguien me reemplace cuando estoy en el trabajo</li> </ul>

## ► Descubrir profesiones (páginas 7 a 12 de la guía)

La persona utilizará varias fuentes para enumerar ideas de profesión sin restricciones, antes de compararlas con su perfil, para llegar a una lista reducida. Además de los ejercicios propuestos en la guía, los cuestionarios y las pruebas de orientación en línea también están disponibles en muchos sitios web. Permiten sugerir ideas de profesión y pueden ser un buen complemento para este capítulo. Sin embargo, se recomienda dar prioridad a los sitios serios y probados, ya que en Internet se puede encontrar lo mejor y lo peor.

## Enumerar ideas de profesión :

- ▶ Durante la fase previa al retrato profesional, las ideas de profesión comenzaron a germinar en la mente de la persona que recibe apoyo. En esta nueva secuencia, anime a la persona a enumerar, sin restricciones ni límites, todas las ideas de profesión que se le pasen por la cabeza.
- ▶ Se basará en su retrato profesional, pero también en la lista de 32 ámbitos de actividad económica de la guía. En general, nos damos cuenta de que las personas, especialmente los jóvenes, conocen muy pocas profesiones diferentes. Su lista se reduce a las profesiones de sus familiares (padres y amigos) y las que suelen mencionarse en los medios de comunicación y las redes sociales. La lista suele ser muy corta. Por lo tanto, en esta fase de enumeración es fundamental ampliar los horizontes, para que la persona descubra nuevos sectores de actividad y profesiones.



- ▶ El psicólogo Jean HOLLAND demostró que cada persona tiene intereses predominantes según su personalidad. Definió seis tipos principales de intereses profesionales que abarcan todas las profesiones existentes. El cuadro y las definiciones proporcionadas en la página 10 de la guía le permiten ayudar a la persona a que se posicione y enumere ideas de trabajos adicionales. Muchas pruebas de personalidad en la web también hacen referencia a las tipologías de HOLLAND.

## Descubrir la economía verde

Si bien tienen que elegir su futuro profesional, muchos jóvenes al final de su escolarización (o adultos), sensibles a las cuestiones planetarias, quisieran que su futuro laboral fuera coherente con sus convicciones y ayudara a doblar la curva de carbono. Sin embargo, para los no especialistas, la economía verde sigue siendo muy vaga. ¿A qué carreras ir? ¿Qué habilidades adquirir? Para apoyarlos, la OIT ha publicado una guía específica: ¿Cómo trabajar en la economía verde?. En ella se ofrecen listas de profesiones que completarán el trabajo de reflexión descrito anteriormente.

La guía puede descargarse gratuitamente del sitio web de la OIT: [https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS\\_856668/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_856668/lang-es/index.htm)



## Movilizar su red :

Para cada ejercicio de descubrimiento de profesiones, anime a la persona a movilizar su red (familiares, amigos, antiguos compañeros, etc.). Esta instrucción es válida para todas las fases de apoyo al empleo y solo tiene ventajas :

- ▶ Romper el aislamiento, que es habitual en las personas que buscan empleo y siempre resulta negativo.
- ▶ Permitir que la persona reciba asesoría externa sobre sus cualidades, capacidades y limitaciones, y, sobre todo, sugerencias sobre ideas de empleo, o incluso ofertas de trabajo

## Ordenar y establecer jerarquías :

Ha animado a la persona a enumerar sin límites todas las profesiones que podrían llamar su atención. Ahora deberá confrontar esta larga lista con el retrato profesional que definió en la fase anterior. ¿Son estas profesiones compatibles con sus preferencias, sus competencias (incluso si puede adquirir otras nuevas) y sus limitaciones? Con las profesiones restantes, haga que defina las cinco mejores.

## ► Elegir mi futura profesión (páginas 13 a 16 de la guía)

---

Todas las profesiones tienen aspectos positivos y negativos. Desde fuera, tendemos a idealizarlas o, por el contrario, solo vemos sus aspectos negativos. Todos hemos sido testigos de jóvenes aprendices o estudiantes que abandonan su curso de formación profesional después de unos meses, cuando se dan cuenta tarde de que la profesión que están aprendiendo no es adecuada para ellos. Así pues, en la fase de orientación, es esencial investigar cada profesión a fin de tomar decisiones con conocimiento de causa.

Su papel como asesor de apoyo es explicar el interés de esta etapa y orientar los pasos a seguir. Sin embargo, no debe "hacerlo en su lugar". Es importante que la persona lleve a cabo estos pasos por sí misma, para obtener el máximo beneficio de ellas. Se recomiendan dos métodos: investigación documental y encuestas a profesionales.

### Investigación documental :

Internet es una fuente inagotable para encontrar fácilmente, en los principales idiomas, fichas descriptivas de la mayoría de las profesiones y los sectores profesionales. Como profesional del empleo, conoce los principales portales y directorios de trabajo para asesorar a la persona a la que ofrece apoyo. La animará a buscar información sobre los requisitos para el ejercicio de la profesión, las competencias, la formación y las certificaciones, las actividades que realiza, las condiciones de trabajo, los salarios, las modalidades de contratación, la situación actual del mercado laboral, etc.

Para cada profesión de las cinco mejores, le pedirá a la persona que recibe el apoyo que escriba una hoja que contenga esta información. Lo complementará con información de las encuestas.

### Encuestas a profesionales

Esta es la forma más eficaz de enfrentarse a las realidades de un trabajo. A menudo, la persona que recibe apoyo se "resistirá" a realizar estas encuestas, pues teme molestar a un profesional y ser mal recibida. Al contrario, si no ocupan gran parte de su tiempo, a los profesionales les encanta hablar de su trabajo y siempre dan muy buenos consejos.

### ¿Qué preguntas debe formular al profesional ?

- ✓ ¿Puede describirme un día de trabajo? ¿Cuáles son las principales actividades?
- ✓ ¿Cuáles son sus condiciones de trabajo? (ritmo, horario, etc.)
- ✓ ¿Qué es lo que más le gusta?
- ✓ ¿Qué es lo que menos le gusta?
- ✓ ¿Qué competencias y conocimientos se necesitan para este empleo?
- ✓ ¿Qué consejos daría a alguien que quiera dedicarse a esta profesión hoy en día?
- ✓ ¿Podría acudir a compañeros que también estarían dispuestos a contestar a mis preguntas?

### El momento de la decisión

Su función es ayudar a la persona a utilizar el cuadro de apoyo para la toma de una decisión de la página 16 para comparar la información recopilada con su perfil profesional. Se trata únicamente de una herramienta de facilitación. La reflexión puede requerir tiempo y maduración. No debemos precipitarnos a la hora de tomar esta decisión, pues comprometerá a la persona durante años.

Además de la investigación ya realizada, si existe la posibilidad en la oferta de servicios de su servicio público de empleo, puede resultar pertinente organizar unas prácticas de inmersión profesional en una empresa, para descubrir la futura profesión.

Este trabajo es compatible con: SÍ/NO	M1	M2	M3	M4	M5
Título del puesto					
Mi nivel de educación. Tengo el nivel suficiente para incorporarme a la formación					
Mis competencias y conocimientos adquiridos					
Mis valores:..					
Mis intereses:..					
Mis preferencias:..					
Mis limitaciones:..					
El mercado laboral para esta profesión es: favorable/equilibrado/difícil					
Salario promedio para este empleo					
<b>Mi clasificación final</b>					

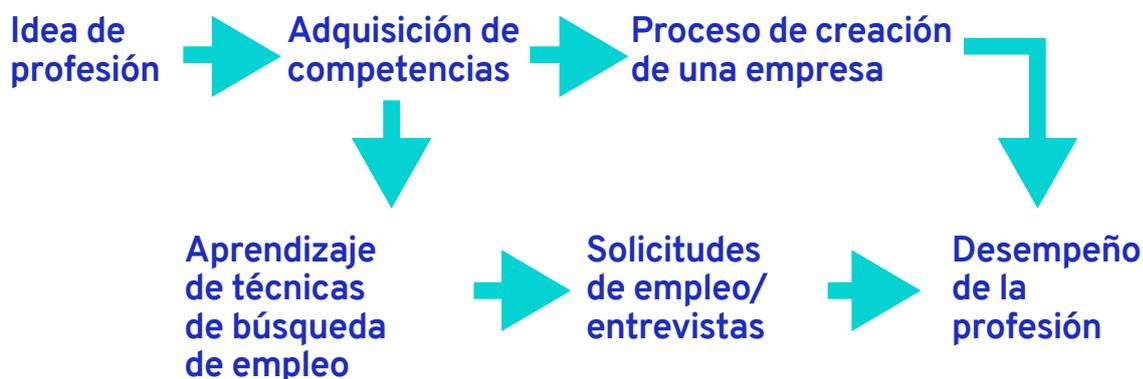
## ► Elaborar mi propia estrategia (páginas 17 a 20 de la guía)

Después de haber realizado una profunda reflexión sobre sus expectativas y su perfil, de haber descubierto y estudiado las profesiones, la persona a la que presta apoyo acaba de comparar los elementos recogidos para identificar la profesión que más le conviene. Esta elección de profesión se convierte en su proyecto profesional.

El último paso del proceso de apoyo tiene como objetivo elaborar la estrategia para llevar a cabo el proyecto. Es decir, ayudar a la persona a identificar las acciones que debe emprender para poder ejercer la profesión elegida en un futuro más o menos próximo.

### La elección de la condición

Hay dos formas de desempeñar una profesión: en régimen de asalariado o creando su propia actividad como empresario. Como asesor de un servicio de empleo, debe lograr que la persona se formule la pregunta. Si está considerando la segunda solución, será pertinente orientarla hacia sesiones de información o sensibilización sobre la creación de empresas que le permitan profundizar sobre este tema y comprobar su capacidad para crear un negocio viable. Si está considerando la condición de asalariado, tendrá que aprender a realizar una búsqueda de empleo, que es el tema de nuestro próximo capítulo.



En ambos casos, será fundamental plantear la cuestión de las competencias. ¿Ya domina las competencias esenciales de la profesión que ha elegido? Si este no es el caso, puede ayudarlo a desarrollar su plan de formación, basado en el cuadro de la página 20.

### Formalización del plan de acción

La redacción del plan de acción generalmente coincide con la finalización del apoyo al proyecto profesional. Por lo tanto, es una oportunidad para resumir los logros del proceso mientras muestra a la persona los pasos que deberá seguir para concretar su proyecto. El cuadro proporcionado en la guía puede ayudar con esta formalización. Probablemente será necesario enseñar a la persona a utilizarlo.

Finalmente, incluso si el apoyo termina, es importante que la persona pueda identificar los recursos que puede utilizar durante los próximos pasos y no se sienta frágil para poner en marcha su proyecto.

Actions	Plazo	¿Con quién, dónde y cómo?	Ejecutadas	
			S/N	Action correctiva
Presentar mi proyecto a quienes me rodean				
Presentar mi proyecto a las personas y organizaciones que me pueden aconsejar o ayudar				
Identificar las competencias que me faltan				
Elaborar mi proyecto de formación (* asesoría en la página siguiente)				
Hallar financiamiento para mi formación				
Realizar mi formación y obtener mi certificación				
Elaborar un CV adaptado a mi nueva profesión				
Elegir empresas y determinar mi estrategia de búsqueda de empleo				
Superar cualquier obstáculo				
Presentar candidaturas espontáneas				
Utilizar las redes sociales				
Prepararme para las entrevistas de trabajo				
Prepararme para mi llegada a la empresa y para los primeros días en mi nuevo cargo				

## ► Formarse en el apoyo a los proyectos

Orientar a una persona en la elección de su futura profesión requiere ciertas competencias. Esta guía le presenta los fundamentos metodológicos que deberán reforzarse mediante la capacitación adecuada, la supervisión por pares y la aplicación práctica. Cuando la actividad de la persona que brinda el apoyo implica el uso de pruebas psicotécnicas, es imprescindible haber seguido un curso de capacitación en psicología del trabajo. En muchos países, la profesión de orientador está regulada.





# 9 Apoyo en la búsqueda de empleo

---



---

Mi proyecto – mi perfil

---

Herramientas y técnicas de búsqueda de empleo

---

Comprender y aprovechar las oportunidades del mercado laboral

---

Utilización de Internet en su búsqueda de empleo

---

Desarrollar una estrategia de investigación

---

Integrarse en la empresa

Como asesor de empleo, el apoyo y acompañamiento en técnicas, herramientas y estrategias de búsqueda de empleo formarán parte de su día a día. Esta será probablemente la principal expectativa de las personas que entreviste. Por lo tanto, debe adquirir una verdadera experiencia y soltura sobre estos temas.

El uso de herramientas de búsqueda de empleo es prácticamente imprescindible para cualquier persona adulta que busque un empleo remunerado. A menudo, esto toma la forma de un CV para presentar una candidatura en respuesta a ofertas publicadas o el envío de candidaturas espontáneas. No obstante, pocas personas que buscan empleo elaboran una estrategia de búsqueda de empleo estructurada real que podría aumentar en gran medida la eficacia de sus acciones. El papel del asesor de empleo es, por lo tanto, orientarlas en el aprendizaje de cómo buscar empleo de manera efectiva.

En el día a día, deberá ser capaz de proporcionar asesoría ocasional sobre la presentación de un CV, la redacción de una carta, el uso de un sitio de empleo en línea, pero también de apoyar a una persona que busca empleo, en el aprendizaje y la implementación de un proceso integral de búsqueda de empleo. Tendrá que orientar a su interlocutor para que prepare sus argumentos, elabore sus herramientas, comprenda el mercado laboral, utilice Internet y desarrolle una estrategia de investigación eficaz, adaptada a su objetivo.

La metodología descrita en este capítulo se basa en la guía práctica ya publicada por la OIT titulada ¿Cómo organizar mi búsqueda de empleo?

[https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS\\_829542/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_829542/lang-es/index.htm)

Esta guía, destinada a las personas que buscan empleo, también le servirá de apoyo. Descárguela gratuitamente en formato PDF desde el sitio web de la OIT. Encontrará información detallada sobre los ejercicios indicados a continuación. Asimismo, puede entregar un ejemplar a la persona que busca empleo a la que presta apoyo, para que lo utilice como cuaderno de ejercicios.

Los estantes de las librerías y los sitios web especializados están llenos de libros y consejos para escribir un CV o una carta de candidatura, así como para prepararse para una entrevista de trabajo, pero rara vez encontrará un proceso de búsqueda completo. Esta guía ofrece **un método estructurado y completo para abordar el mercado laboral de manera eficaz**. Se inspira libremente en los trabajos de Arthur F. MILLS (Canadá), así como de Dominique CLAVIER, Daniel POROT y Josette LAYEC (Francia).



## ► Mi proyecto – mi perfil (páginas 1 a 4 de la guía)

Durante la primera entrevista con la persona que busca empleo, deberá asegurarse de que esté lista para buscar trabajo. Es decir, de que tiene un proyecto profesional claro y de que tiene disponibilidad inmediata para esta profesión. De lo contrario, tendrá que reflexionar sobre su proyecto o formarse.

A menudo, la persona que busca empleo querrá pasar directamente a elaborar un CV o una carta de presentación. Antes de eso, es importante que se tome un tiempo para definir su propio retrato profesional y así preparar contenido que pueda utilizarse en sus herramientas.

## Aclarar los elementos de mi perfil: :

Oriente a la persona que busca empleo para que enumere, describa y escriba todos los “ladrillos” que componen su perfil (véanse las categorías en el “muro” que figura a continuación). Esto le permitirá elaborar un “banco de argumentos” que podrá utilizar en cada paso de sus gestiones. Para convencer a un empleador, primero debe determinar lo que puede ofrecerle y prepararse para argumentar sobre su propio perfil.

Experiences professionnelles	Qualités	Résultats	Langues
Compétences	Formations initiales	Logiciels	Publications
Permis	Experiences personnelles et sociales	Formations continue	Savoir être
Connaissances	Réalisations	Diplômes	Loisirs ...

A continuación, llevará a la persona que busca empleo a cuestionarse su motivación. Es importante que tenga claros sus objetivos en esta búsqueda de empleo para seleccionar correctamente las empresas, ordenar las ofertas de empleo y preparar sus entrevistas. En la guía, se proporciona un cuadro para ayudarlo a identificar sus principales expectativas.

## ► Herramientas y técnicas de búsqueda de empleo

(páginas 5 a 15 de la guía)

Esto suele ser “la punta del iceberg”. De hecho, las personas que buscan empleo tienden a pensar que elaborar un CV o incluso una carta de candidatura es suficiente para realizar una búsqueda exitosa. Su función será apoyar el desarrollo de estas herramientas, mientras ofrece orientación sobre cómo usarlas de manera eficaz, con ayuda de los siguientes capítulos.

### CV y carta de presentación

Dependiendo del país, las prácticas y herramientas de búsqueda de empleo son diferentes. Por lo tanto, tendrá que conocer bien las prácticas vigentes en su país para poder ofrecer un mejor apoyo a las personas que buscan empleo.

En la guía, puede leer todos los consejos y las reglas que se deben seguir para preparar un CV o una carta de presentación. Insistiremos aquí en algunos mensajes que debería dedicar tiempo a explicar a la persona que busca empleo :

- ✓ **El CV es una herramienta de comunicación** que tiene por objeto captar la atención de quien se encarga de la contratación, e inducirlo a reunirse con la persona para una entrevista. Sabiendo que quien se encarga de la contratación dedica entre 30 segundos y 2 minutos a la lectura de un CV, debe encontrar fácilmente la información que le haga pensar que la candidatura es digna de interés, con respecto al puesto por cubrir.
- ✓ **Un puesto de trabajo = un CV** : debe explicarle a la persona que busca empleo que no puede utilizar el mismo CV para cada una de sus candidaturas. Cada vez que solicita un puesto de trabajo, debe crear un nuevo CV adaptado al perfil del puesto por cubrir. Este es el método de “candidatura espejo”. Consiste en identificar en la oferta de trabajo las expectativas específicas del empleador y, luego, elaborar un CV a medida, en el que se destaquen los elementos del perfil y la experiencia que mejor correspondan. Para ello, indagará en el “banco de argumentos” que ha elaborado previamente.
- ✓ **Competencias** : con la rápida evolución de las profesiones, la mayoría de los empleadores están más interesados en las competencias que en las certificaciones. Esto tiene una repercusión en la forma y el contenido del CV. Hoy en día, es importante destacar las competencias adquiridas y puestas en práctica durante las distintas experiencias profesionales, proporcionando al mismo tiempo datos concretos y convincentes si es posible: logros, resultados, etc.
- ✓ **La carta de presentación** : complementa al CV para ayudar a convencer a quien se encarga de la contratación de preseleccionar la solicitud para una entrevista. No debe duplicarse. En primer lugar, el candidato deberá demostrar que conoce la empresa, su actividad, sus proyectos, etc. y que ha entendido la necesidad del empleador para cubrir el puesto. Luego, presentará los elementos más relevantes de su perfil.

## Preparación de la entrevista



Como asesor, en ocasiones se pondrá en contacto con usted urgentemente una persona que busca empleo a la que ofrece apoyo; se le informará de que acaban de convocarlo para una primera entrevista de trabajo y le pedirá consejo. Lo ideal es haber sido capaz de anticipar esta situación. De hecho, es importante que el candidato comprenda las reglas que rigen una entrevista de contratación, pueda preparar las preguntas principales (véase la lista de la guía) e, idealmente, pueda realizar simulacros. Como asesor, puede organizar periódicamente ejercicios de entrevistas simuladas con las personas a las que ofrece apoyo, alternando los papeles de persona encargada de la contratación y candidato

## Consejos para el candidato:

- ▶ Comprender el puesto a cubrir :
  - ▶ Antes de enviar su candidatura (CV y carta), ha analizado la oferta de trabajo. Vuelva a ella y profundice en la oferta.
  - ▶ Asegúrese de detallar las expectativas de la parte contratante.
  - ▶ Prepárese para mostrar a quien se encarga de la contratación su comprensión del puesto.

- ▶ Más información sobre la empresa :
  - ▶ Fuentes: Internet, prensa y empleados de la empresa.
  - ▶ Asegúrese de examinar el sitio web y las redes sociales de la empresa (LinkedIn, Viadeo, Facebook o Twitter).
  - ▶ Historia de la empresa, nombre del director, actividades, productos, noticias y proyectos, entre otros.
  - ▶ Prepare preguntas que desee formular sobre la empresa al final de la entrevista.
- ▶ Prepare sus argumentos
  - ▶ Revise el CV que envió.
  - ▶ Para cada una de las expectativas del empleador, prepare una o varias respuestas basadas en su experiencia, con fundamentos, cifras, resultados, etc.
- ▶ Practique la entrevista :
  - ▶ Con un amigo o familiar, haga varios simulacros de entrevistas.
  - ▶ Algunos sitios web también ofrecen simuladores interactivos
- ▶ Localice los lugares :
  - ▶ Unos días antes, haga el viaje y acuda al lugar de celebración de la entrevista. Así evitará perderse o llegar tarde el día de la reunión. De lo contrario, planifique su ruta con antelación.
  - ▶ Si la entrevista es virtual, pruebe previamente la herramienta de conexión
- ▶ El día de la entrevista :
  - ▶ Ropa: limpia, adecuada al puesto y al entorno de trabajo.
  - ▶ Dé una buena impresión desde el momento en que llegue a la recepción.
  - ▶ Desde el principio de la entrevista, muéstrese cordial, sonriente, educado, atento y dispuesto a escuchar.
  - ▶ El juicio de la persona encargada de la contratación suele formarse en los primeros minutos de la entrevista.

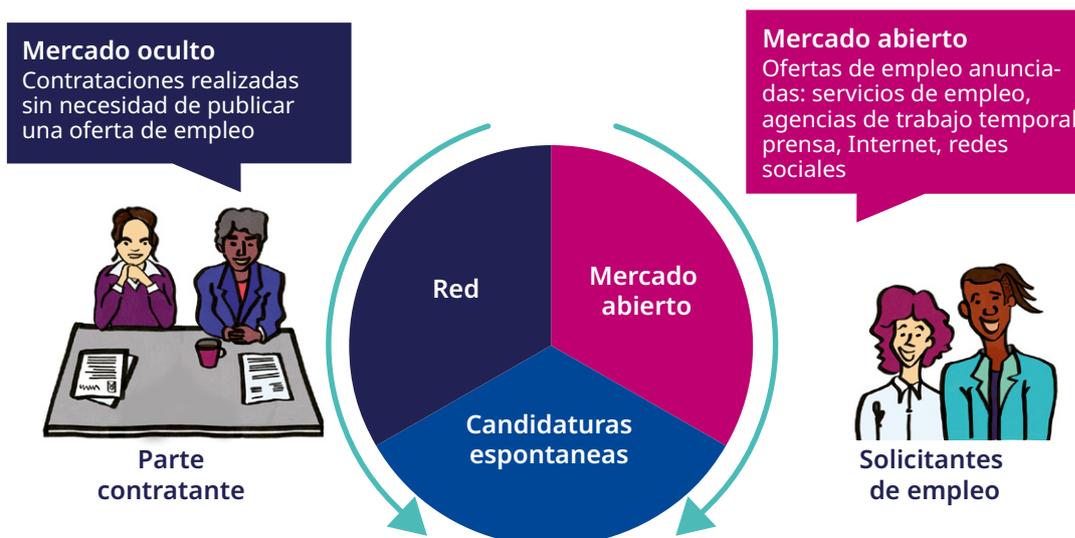
## ▶ **Comprender y aprovechar las oportunidades del mercado laboral** (páginas 17 a 19 de la guía)

---

Dependiendo del país, solo del 10 al 40 % de las contrataciones se publican en forma de ofertas de trabajo. Puede ser mediante el servicio público de empleo, a través de agencias privadas de colocación o de trabajo temporal, en prensa, en webs especializadas o en redes sociales. Es lo que se denomina el "mercado abierto", es decir, oportunidades de contratación visibles para todos. Por el contrario, el "mercado oculto" incluye todas las contrataciones que se realizan, sin que el empleador publique una oferta de trabajo. Los puestos se cubren a través de "redes" o mediante candidaturas espontáneas.

Es importante entender que si un empleador no da a conocer su necesidad de contratación mediante la publicación de una oferta de trabajo, generalmente es porque no la necesita. De hecho, en cuanto se crea o libera un puesto de trabajo en una empresa o una organización (creación o renuncia), todo el personal, sus proveedores y sus clientes se enteran de ello con rapidez. Se retransmitirá en estas diferentes redes: empleados, familiares, amigos, etc. Es probable que sus propios empleados o su propia red proporcionen directamente los perfiles a la persona encargada de la contratación. Además, el empresario recibe regularmente candidaturas espontáneas; a menudo bastará con ponerse en contacto con estas personas para encontrar al candidato adecuado. Por lo tanto, solo en el caso de que ninguna candidatura directa lo satisfaga, la persona encargada de la contratación sentirá la necesidad de publicar una oferta de empleo. Este es lo que ocurre a menudo con puestos altamente calificados cuyos perfiles son poco habituales en el mercado laboral.

Generalmente, la persona que busca empleo se limita a aprovechar las oportunidades del mercado abierto (y muchas veces no de forma exhaustiva). Al hacerlo, se priva de muchas oportunidades de trabajo. Como asesor de empleo, debe ayudarlo a comprender cómo funciona el mercado laboral y alentarle a aprovechar al máximo todas sus facetas: candidaturas espontáneas, vigilancia informativa y trabajo en red

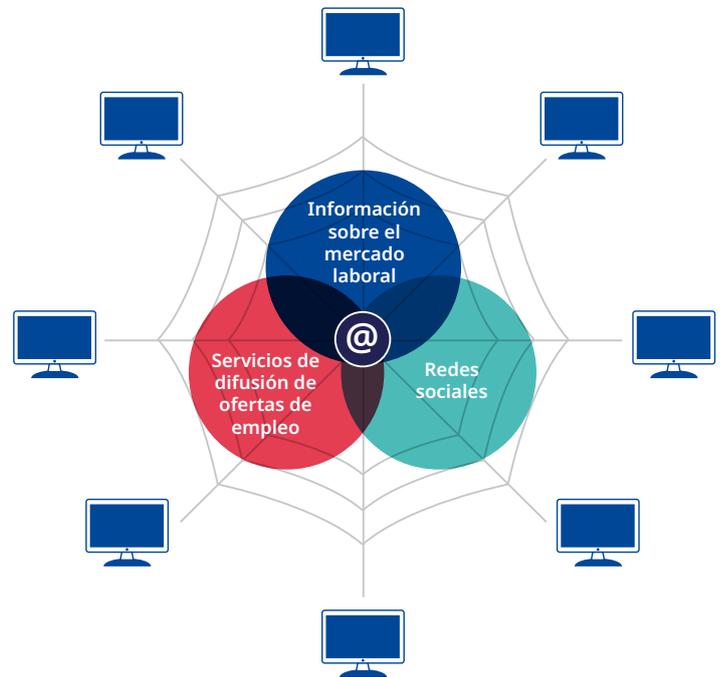


## ► Utilización de Internet en la búsqueda de empleo (páginas 21 a 28 de la guía)

Internet ha transformado profundamente las relaciones en el mundo del trabajo, la búsqueda de empleo y las prácticas de contratación. La facilidad de acceso a la información, la difusión instantánea de las necesidades y la inmediatez de los contactos han acelerado ciertos procesos de contratación y, sobre todo, han ampliado las posibilidades de contacto, con lo que se eliminan en particular las barreras geográficas.

Para una persona que busca empleo, Internet ofrece tres posibilidades esenciales que deben utilizarse si no se desea correr el riesgo de perder muchas oportunidades:

- ✓ **Información sobre el mercado laboral** : datos estadísticos, descripción de puestos, informes de sectores económicos, información de cada empresa, etc.
- ✓ **Búsqueda y solicitud de puestos de trabajo** : hoy en día, casi todas las ofertas de empleo se publican en Internet (portal web de los servicios públicos de empleo, sitios privados especializados y de empresas). Se puede crear un perfil, suscribirse a ofertas, postularse en línea, etc.
- ✓ **Creación de la propia red y posibilidad de darse a conocer** : como hemos demostrado anteriormente, la importancia del establecimiento de redes y la importancia de las redes sociales es innegable. Todavía es necesario utilizarlos lo mejor posible, especialmente aquellas con fines profesionales como LinkedIn o Viadeo.



Como asesor de empleo, deberá concientizar a las personas que buscan empleo sobre la importancia de Internet en su búsqueda de empleo, apoyarlas en el uso óptimo de estas tres posibilidades, al tiempo que advertirlos sobre los riesgos que representa Internet: estafas, fraudes y sobreexposición de la privacidad. El tema de la reputación electrónica es un tema importante en el asesoramiento que tendrá que aportar.

## ► Desarrollar una estrategia de búsqueda de empleo (páginas 29 a 33 de la guía)

Durante las tres fases anteriores, ha ayudado a la persona que busca empleo a preparar sus herramientas de búsqueda de empleo, le ha explicado el funcionamiento del mercado laboral y le ha demostrado la importancia de aprovechar de la mejor manera posible todas las funcionalidades de Internet. Por lo tanto, dicha persona está prácticamente lista para poner en práctica todo lo que ha aprendido y comenzar su búsqueda de empleo. Queda un último paso imprescindible: la elaboración de su estrategia. Para que una búsqueda de empleo resulte eficaz debe contar con una estrategia bien diseñada.

- ✓ **Seleccionar las empresas por contactar** : en la guía, encontrará una metodología que deberá explicar a la persona que busca empleo. Se basa, en primer lugar, en la definición del “mercado laboral propio” y, a continuación, en la identificación y priorización de las empresas que buscar.
- ✓ **Gestionar sus trámites, organizar su tiempos** : la guía también ofrece cuadros y herramientas que ayudarán a la persona que busca empleo a adoptar un método eficiente.

Como asesor laboral, también puede completar este enfoque metodológico compartiendo sus conocimientos sobre el mercado laboral local, las tendencias empresariales y los proyectos económicos.

A partir de esta fase, su función cambia. Las citas y los contactos de seguimiento que tendrá con la persona se destinarán principalmente a la presentación de información sobre sus trámites y solicitudes, o incluso a la identificación de limitaciones externas a su búsqueda de empleo que aún no había identificado y que se deberán tener en cuenta

## ► Integrarse en la empresa (páginas 35 a 39 de la guía)

---

La función del asesor no finaliza cuando la persona que busca empleo recibe una respuesta positiva. Esa es, sin duda, una muy buena noticia para dicha persona y una gran satisfacción en su vida diaria como responsable de prestar apoyo. Sin embargo, todavía falta asegurar la incorporación al puesto para una vuelta duradera al empleo.

Su función como asesor puede abarcar dos aspectos :

- ✓ **Apoyo y asesoría en la negociación del contrato de trabajo :** No cabe duda de que usted no es un experto en derecho laboral, pero puede contribuir a la reflexión. Sus consejos se regirán por los elementos de la página 37 de la guía de referencia: informarse sobre las prácticas de la empresa, preparar argumentos sobre la negociación del salario y las condiciones de trabajo, etc.
- ✓ **Preparación para integrarse en la empresa :** La firma de un nuevo contrato de trabajo es la culminación de la búsqueda de empleo; sin embargo, el objetivo solo se logrará si dicho trabajo es duradero. Esto implica encontrar su lugar y legitimidad en la empresa y en el equipo de trabajo, cumpliendo con las expectativas del empleador y obteniendo satisfacción del puesto nuevo. Como asesor, debe sensibilizar a la persona sobre cómo prepararse adecuadamente para asumir el puesto. Se tratará principalmente de implementar competencias conductuales adaptadas a la vida empresarial.





# Parte 3

## ELEMENTOS DEL ENTORNO

10. Actuar como empresas

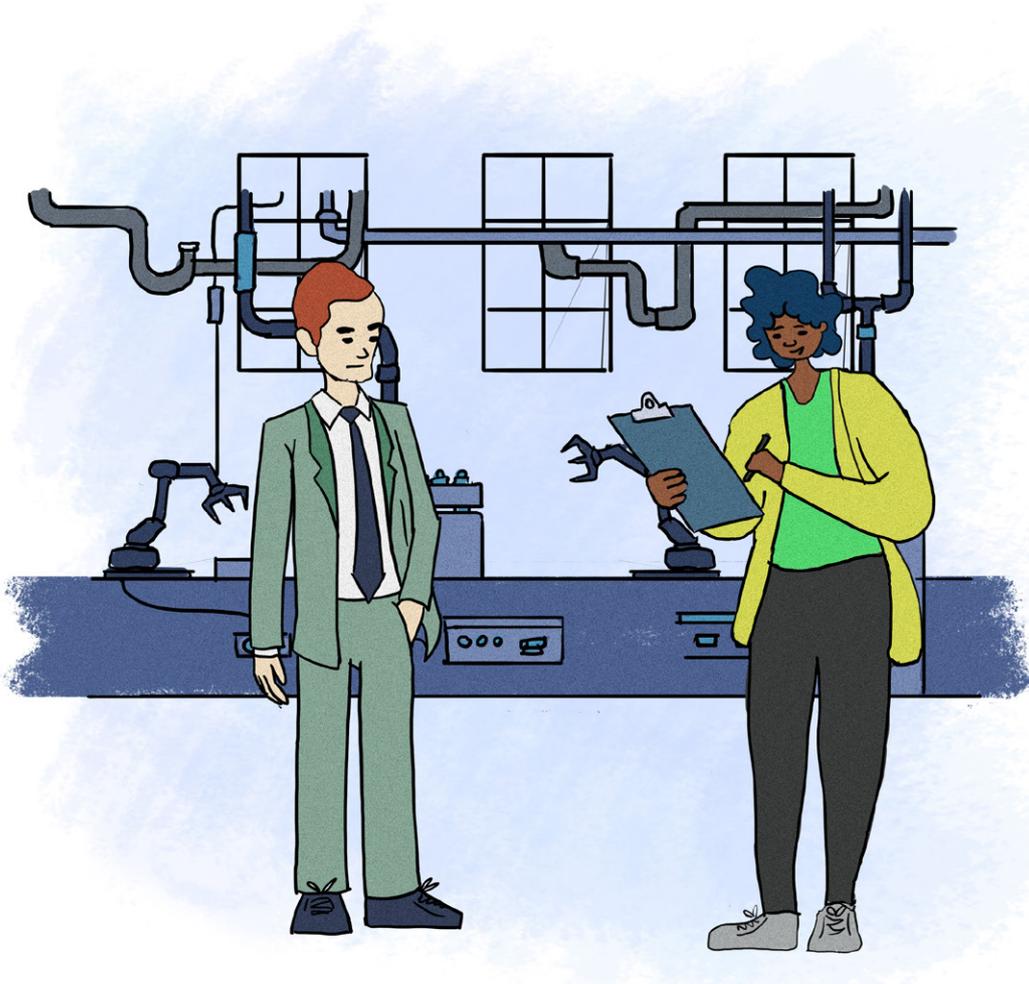
---

11. Actuar en sociedad

---



# ▶ 10 Tratar con las empresas



---

Elección de la organización de los servicios públicos de empleo para cumplir con las expectativas de los empleadores

---

Funciones, posturas y actividades del asesor dedicado a los empleadores

Esta guía tiene por objeto apoyar a las personas que buscan empleo, por lo que algunos se preguntarán por qué este capítulo está dedicado al trabajo con las empresas. Dado que el propósito de un servicio de empleo es mediar entre la oferta y la demanda de trabajo, es importante que cada asesor comprenda cómo debe organizarse el servicio para los responsables de la contratación.

## ► Elección de la organización de los servicios públicos de empleo para cumplir con las expectativas de los empleadores

En las partes 1 y 2 de esta guía, ya hemos presentado ciertos elementos conceptuales y metodológicos relacionados con los servicios destinados a las empresas. Si partimos de una comprensión generalizada de que la misión de intermediación entre la oferta y la demanda de empleo exige una relación laboral tan intensa con los empleadores como con las personas que buscan empleo, se puede constatar la existencia de un verdadero desequilibrio en casi todos los países. De hecho, la mayoría de las veces, muy pocos empleadores confían sus ofertas de trabajo a los servicios públicos de empleo.

Esto se debe fundamentalmente a dos motivos :

- **La falta de información y visibilidad de la oferta de los servicios públicos de empleo.**  
En muchos países, los empleadores no saben ni identifican que el servicio público de empleo puede ofrecerles servicios relacionados con la contratación. Creen que el servicio público de empleo está esencialmente orientado a las personas desempleadas, las personas menos cualificadas, con servicios que se enmarcan principalmente en la asistencia social
- **La falta de confianza.** Cuando conocen la existencia del servicio público de empleo, la mayoría de los empleadores lo perciben como una estructura burocrática, engorrosa y restrictiva incapaz de ofrecerles rápidamente perfiles relevantes. Prefieren acudir a agencias de empleo privadas que, por supuesto, tienen un costo, pero que, a su juicio, pueden comprender mejor sus problemas.

## ¿Cuáles son las expectativas de los empleadores (empresas privadas o empleadores públicos)?

Entre las empresas de tamaño muy pequeño, de 5 empleados, donde el jefe debe encargarse de todo, y las pequeñas y medianas empresas, de 220 empleados, que cuentan con su propio departamento de recursos humanos, las necesidades son obviamente diferentes, pero las expectativas suelen ser similares. Es posible resumir dichas expectativas en cuatro puntos :

- **Facilidad de contacto e interlocutor único :** tan pronto como tiene una necesidad, el empleador desea poder comunicarse rápidamente con su asesor (por teléfono o correo electrónico) y mantener siempre el mismo interlocutor
- **Conocimiento de la empresa y sus puestos :** el empleador quiere una relación de confianza con su asesor y espera que comprenda su actividad, los desafíos de su rama profesional y los puestos de la empresa para apoyar sus proyectos.

- ▶ **Capacidad de respuesta y eficacia :** el empleador espera un tratamiento inmediato de su petición, asesoría pertinente y útil sobre la redacción de su oferta de trabajo, y resultados rápidos.
- ▶ **Perfiles de candidatos adaptado :** por lo general, el empleador espera que el servicio público de empleo realice una preselección de las candidaturas, con el objeto de ahorrar tiempo al recibir solo un número limitado de perfiles relevantes para estudiarlos.



## Organización del servicio público de empleo

En las últimas décadas, los servicios públicos de empleo han probado varias opciones organizativas para responder a las expectativas de los empleadores. Se utilizan dos modalidades :

- ▶ **El asesor multicompetente :** Esta modalidad parte de la idea de que el asesor, para lograr una intermediación de calidad, debe conocer tanto el perfil de las personas que buscan empleo como las necesidades de las empresas. Así, en determinados servicios públicos de empleo, los asesores de empleo reparten su tiempo entre el seguimiento de una cartera de personas que buscan empleo y el apoyo a una cartera de empresas. A menudo, esto va acompañado de una especialización sectorial. Por ejemplo, el asesor se ocupará específicamente del sector de la construcción o la restauración. Deberá ampliar sus conocimientos sobre este sector: conocimiento de las profesiones, estacionalidad de la contratación, competencias esperadas, reglamentos profesionales, formación, etc.
- ▶ **El asesor dedicado a las empresas :** Por el contrario, los servicios públicos de empleo que optan por la especialización de sus asesores consideran que la profesión es demasiado amplia para que sus agentes dominen a la perfección todas sus facetas. Por lo tanto, algunos asesores se dedican a apoyar a las personas que buscan empleo, otros a gestionar la compensación y otros a prestar servicios a los empleadores y las empresas.

## ► Funciones, posturas y actividades del asesor dedicado a los empleadores

---

Todos los elementos presentados en el capítulo 4 de la presente guía son válidos para los asesores dedicados a los empleadores. Le invitamos a leerlos de nuevo. En particular, reafirmamos los elementos siguientes: “Es experto en su campo, da la bienvenida a su interlocutor, escucha la expectativa expresada, pregunta para determinar y definir la necesidad real, antes de aconsejar, sugerir o recomendar un servicio o un producto adaptado a las necesidades de la persona. Brinda información útil y puede dirigirse a otros interlocutores más pertinentes si es necesario. Su trabajo se guía por la preocupación por la satisfacción del cliente.”

### Además de las competencias relacionadas con la profesión de asesor, aquellos que se centren en los empleadores deberán adquirir otras nueva :

- **Conocimiento del mundo empresarial** : el asesor debe conocer y comprender el funcionamiento económico y social de una empresa privada. Si no ha trabajado ya a lo largo de su trayectoria profesional en el sector privado, es conveniente que tenga la posibilidad de realizar uno o varios cursos de inmersión y descubrimiento en empresas.
- **Enfoque comercial** : para hablar un lenguaje común con el empleador y saber argumentar su oferta de servicios durante la labor de prospección, es conveniente que el asesor se forme en el proceso comercial, incluidas las competencias de negociación
- **Vigilancia informativa y económica** : para desarrollar y mantener su especialización temática o sectorial, el asesor debe vigilar de manera constante las noticias de actualidad de su cuenca de empleo, la vida de las empresas, la evolución de las profesiones y los productos.. Debe tener curiosidad por la actualidad económica y social, consultar las estadísticas acerca del mercado laboral, leer la prensa regional, nacional y especializada, etc

Los asesores de empleo suelen tener aprensión por la relación con el empleador. A menudo, sienten un complejo de inferioridad con respecto al empresario. Un curso de capacitación sólido y el desarrollo de sus conocimientos especializados les permitirán abordar esa relación con una mayor confianza.

### Principales actividades del asesor dedicado a los empleadores

Generalmente, alrededor del 80 % de la relación con el empleador está ligada a la contratación y, en particular, a la tramitación de la oferta de trabajo (consulte el proceso a continuación). Sin embargo, el asesor tiene otras funciones :

- **Prospección** : de acuerdo con una estrategia previamente definida, visitar las empresas de la cuenca de empleo para determinar cuáles son sus necesidades y promover la oferta de los servicios públicos de empleo. El asesor especializado debe entablar una relación duradera y de confianza con los principales empleadores de su cartera, visitándolos de manera regular, lo que le permite mantenerse informado sobre las novedades y tendencias de su cuenca de empleo.
- **Gestión de la contratación** : tramitación de las ofertas de trabajo.
- **Implementación de sistemas de ayuda a la contratación** : ayudas económicas que ofrece el Gobierno para promover la contratación de grupos prioritarios o la adaptación de las competencias a las necesidades de las empresas.

- ▶ **Estudio del puesto** : antes de una contratación masiva, dedicar tiempo a analizar el puesto que se debe cubrir, en la empresa, de acuerdo con una metodología específica, con el objeto de optimizar la búsqueda de candidatos.
- ▶ **Organización de foros de contratación** (incluidos algunos en línea)
- ▶ **Organización y supervisión de actividades de formación** de carácter profesionalizante para hacer frente a las profesiones de escasez.
- ▶ **Apoyo a los proyectos de la empresa** : en el marco de la fidelización de los clientes empresariales, una relación duradera permite estar al tanto de los proyectos a mediano y largo plazo (expansiones o actividades nuevas) y anticiparse con la empresa en lo que respecta a sus necesidades de mano de obra, a fin de preparar candidatos. En otros casos, puede implicar el apoyo a proyectos de mayor complejidad, como planes de despido.

▶ **Proceso de tramitación de una oferta de empleo**







# 11

## Actuar en colaboración

---



---

Identificar a los actores externos

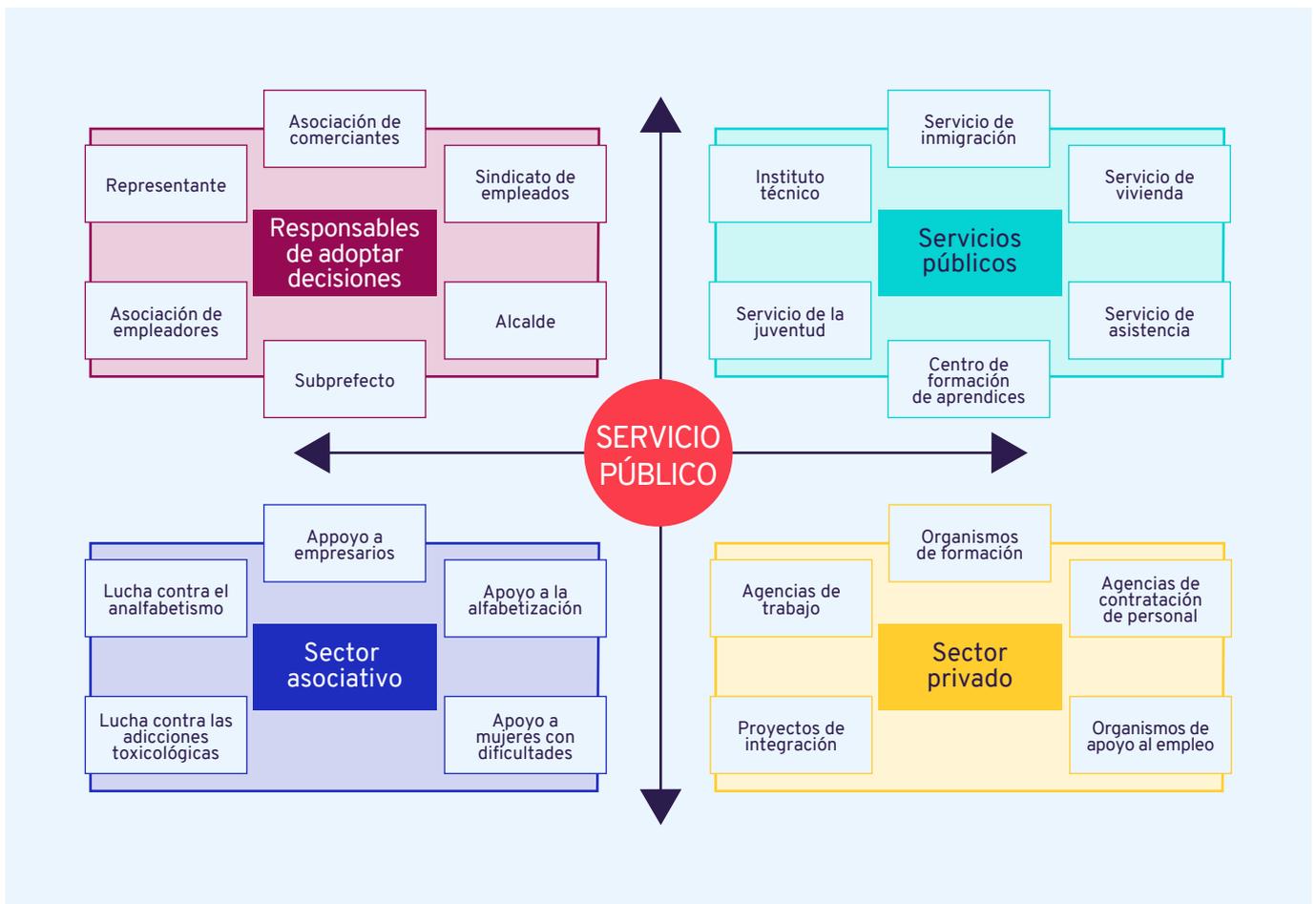
---

Actuar de manera complementaria

El asesor de inserción profesional no puede trabajar solo. Si se basara únicamente en sus propias actividades y conocimientos, perdería relevancia y eficacia.

- ✓ **En el plano interno, en su agencia de empleo,** actúa en colaboración con sus compañeros. Los conocimientos especializados de cada miembro del equipo constituyen un activo a la hora de brindar el mejor servicio a cada usuario. Actuar de manera complementaria es fundamental. El asesor no puede tener las respuestas a todas las preguntas de las personas a las que presta apoyo. En lugar de dar una respuesta deficiente, debe posponer su respuesta hasta consultarla con sus compañeros. Las sesiones de intercambio de prácticas organizadas dentro de un servicio de empleo constituyen una forma muy útil de compartir experiencias y desarrollar las competencias de todos.
- ✓ **En el plano externo, está rodeado de una red de actores a nivel de la cuenca de empleo,** que intervienen en la esfera del empleo y la inserción socioprofesional. Estas estructuras pueden resultar muy útiles a la hora de encontrar soluciones para los clientes del servicio público de empleo. Es fundamental identificarlas, entender su función en el territorio, su oferta de servicios y su modo de operar.

## ► Identificar a los actores externos



Se pueden distinguir cuatro familias de actores en evolución en torno al servicio de empleo :

- ✓ **Responsables de adoptar decisiones** : Representantes estatales, representantes elegidos a nivel local, cámaras consulares, sindicatos patronales y ramas profesionales.
- ✓ **Servicios públicos** : Servicios de asistencia social, juventud, vivienda, salud, educación, etc.
- ✓ **Sector asociativo** : apoyo a mujeres con dificultades, lucha contra el analfabetismo, lucha contra las adicciones.
- ✓ **Sector privado** : Agencias de empleo privadas y de trabajo temporal, organizaciones de formación, proveedores de apoyo, etc.

Su representación en forma de sociograma (a continuación) permite identificar el peso de cada actor y su importancia en la relación con el servicio público de empleo.

## ► Actuar de manera complementaria

El asesor de los servicios de empleo interviene en la inserción profesional y esta puede verse frenada por varios obstáculos. Algunos de ellos están relacionados con su esfera de competencia (orientación profesional, técnicas de búsqueda de empleo, acceso a ofertas, etc.), de modo que puede orientar a la persona para que los supere. Otros obstáculos son externos, muchas veces de carácter social (salud, vivienda, cuidado de los hijos, movilidad, adicciones, etc.), ajenos a su esfera de competencia. Deberá determinar cuál es la estructura de socio correspondiente al tema y dirigir a la persona al interlocutor adecuado para que obtenga apoyo.

Para saber a qué socio referir a su usuario, resulta de utilidad crear una herramienta de identificación. Se puede adaptar el ejemplo del cuadro siguiente.

Estructura	Competencias	Dirección y tel.	Contacto @	Oferta de servicios	Métodos de orientación del público.
Centro social	Salud, alojamiento, familia...	Rue du port ... 23569847	Cs.inf@ville.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento médico</li> <li>• Alojamiento de emergencia</li> <li>• Protección infantil...</li> </ul>	Concertar cita por teléfono para el usuario

Es importante ofrecer orientaciones a la persona de manera adecuada para optimizar la eficacia de la intervención. Esto implica lo siguiente :

- ✓ **Diagnóstico compartido** : el asesor y la persona que busca empleo coinciden en el obstáculo que se ha identificado.
- ✓ **Presentación del socio** : el asesor presenta la estructura del socio a la persona que busca empleo, su función y el tipo de servicios ofrecidos.
- ✓ **Adhesión al proceso** : la persona que busca empleo acepta la remisión al socio

- ✓ **Transmisión de información al socio** : el asesor informará al socio de la situación de la persona que busca empleo y el tipo de servicio esperado. Si se formaliza la asociación entre las dos estructuras, esta transmisión de información puede adoptar la forma de ficha de enlace (física o digital).
- ✓ **Seguimiento** : La persona que busca empleo o el socio (en caso de que cuente con la autorización de dicha persona) informará al asesor de los pasos dados y el progreso en la superación de los obstáculos identificados.

Algunos países han implementado el denominado enfoque de apoyo “global”, que, en ocasiones, recibe el nombre de “enfoque holístico”. Se trata de considerar a la persona como un todo y de coordinar la intervención de los diversos apoyos con los que cuenta.

## ► Conclusión

---

Como muchas profesiones del campo de los servicios, el ejercicio de la profesión de asesor de empleo exige buenos conocimientos teóricos y técnicos, así como habilidades para las relaciones humanas. El presente manual le ofrece bases sólidas que se adaptarán a su contexto profesional y a las realidades de su país. Para ello, le instamos a apoyarse en sus compañeros y en su jerarquía.

Dominar la profesión de asesor de empleo requiere tiempo y mucha práctica. A lo largo de su carrera, deberá actualizar sus competencias para mantener su nivel de especialización. Para ello, le proponemos aquí algunos métodos que implementar.

► **Intercambios de prácticas :** Independientemente de si se organizan en un entorno formal o informal, es importante que hable de las situaciones profesionales que haya vivido (problemáticas o no) con sus compañeros. Esto le permite :

- ✓ Sacar partido de la opinión de sus compañeros sobre la forma en que ha manejado una situación.
- ✓ Descubrir su manera de trabajar y enfoques nuevos.
- ✓ Liberar el estrés de ciertas situaciones difíciles.
- ✓ Compartir consejos, recursos, direcciones..

► **Vigilancia informativa :** usted actúa en un entorno en constante evolución. Para poder ofrecer una asesoría relevante, es fundamental que se mantenga informado sobre varios temas :

- ✓ Noticias económicas nacionales, regionales y locales (vida empresarial)
- ✓ Noticias de los socios de la cuenca de empleo
- ✓ Oferta de formación en los planos local y regional
- ✓ Evolución de las profesiones (reglamentos, competencias, etc.)
- ✓ Tendencias del mercado: profesiones de escasez, tendencias salariales, etc...

► **Formación en los puestos de trabajo :**

- ✓ Realice formaciones sobre los cambios en su profesión y en su entorno laboral, sobre la postura, el liderazgo, la gestión del estrés, etc.
- ✓ Esfera digital interna: mantenga o mejore su dominio de las herramientas digitales necesarias para su trabajo diario
- ✓ Esfera digital externa: mantenga sus conocimientos sobre los medios digitales que ofrece su servicio de empleo para saber cómo explicárselos a las personas que buscan empleo y a los empleadores.

Al igual que otras profesiones, la de asesor de empleo está cambiando con rapidez. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, nos ha obligado a todos, en muy poco tiempo, a aprender a trabajar con herramientas de comunicación a distancia. La crisis climática, por su parte, nos obliga a respaldar los cambios en la economía hacia actividades más sustentables. Por lo tanto, el asesor laboral, al igual que cualquier trabajador, debe actualizar sus competencias de manera constante para mantener un buen nivel de conocimientos y relevancia.

A continuación, figura una lista de las fuentes que se han utilizado para esta guía, junto con algunas lecturas adicionales de utilidad.

## ► Fuentes utilizadas :

---

- (1): Servicio de principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS) (ilo.org)
- (2): Llamamiento mundial a la acción de la OIT para una recuperación centrada en las personas - InfoStories (ilo.org)
- (3): *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo 2018: sostenibilidad medioambiental con empleo* (ilo.org)
- (4): inspirado en el trabajo sobre el duelo de Elisabeth Kübler-Ross, psiquiatra suiza.
- (5): C. TROTTIER, L. LAFORCE y R. CLOUTIER, "Les représentations de l'insertion professionnelle chez les diplômés de l'université" en Revue Formation-Emploi, núm. 58, abril-junio de 1997.
- (6): Convenio núm. 48 de la OIT: Convenio C088 - [Convenio sobre el servicio del empleo, 1948 \(núm. 88\)](#) (ilo.org)
- (7): UNESCO, "Manuel d'orientation professionnelle. Guide pratique pour la mise en place, la gestion et l'évaluation de services d'orientation professionnelle dans les établissements d'enseignement supérieur" - París, 2002
- (8): "Les spécificités du marché du travail et leurs conséquences" – Jean VERCHERAND – Revista Problèmes économiques – febrero de 2013, pág. 4 – La documentation française. [Comprendre le marché du travail](#) (free.fr)
- (9): Psychothérapie et relations humaines – Carl ROGERS – Esf – 2013
- (10): "Les concepts en sciences infirmières", Nathalie WARCHOL, 2012, ARSI
- (11): "Accompagner sur le chemin du travail – De l'insertion professionnelle à la gestion de carrière", Dominique CLAVIER y Annie DI DOMIZIO, Septembre éditeur, 2013.
- (12): Habilidades esperadas por los empleadores [Les compétences attendues par les employeurs - Pôle emploi | pole-emploi.org](#)

## Lecturas útiles :

- Training of trainers on operations, counselling, and employer services* (volumen 1) (ilo.org)
- Practitioners' guides on employment service centres: Operating employment service centres* (volumen 2) (ilo.org)
- Practitioners' guides on employment service centres: Providing effective counselling services* (volumen 3) (ilo.org)
- Practitioners' guides on employment service centres: Providing effective employer services* (volumen 4) (ilo.org)
- Public Employment Service Training Guideline Presentation* (ilo.org)
- "Fundamental rights and principles at work" (ilo.org)

## ► Agradecimientos :

---

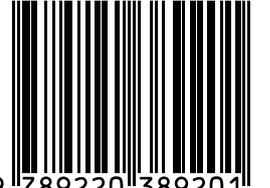
Gracias a todas las personas que contribuyeron a la elaboración de este manual y en particular a :

- Stéphane BAILLY, Director Regional de Pôle emploi Martinica (Francia)
- Amaal BANI AWWAD, de la oficina de la OIT en Amán (Jordania)
- Reine CHATENAY, Directora de la agencia Pôle emploi Matoury (Guayana Francesa)
- Céline COURT, Directora Territorial Delegada de Pôle emploi Mosela (Francia)
- Mariela DYRBERG del servicio EMPLAB en la OIT en Ginebra
- Ruby FELER, asesora de empleo y formadora en Ginebra
- Michael MWASIKAKATA, Jefe de la Unidad de SERVICIOS de la OIT en Ginebra
- Anna-Karin PALM OLSSON, de la unidad de SERVICIOS de la OIT en Ginebra
- Felix WEIDENKAFF de la oficina de la OIT en Bangkok (Tailandia)
- Lena Xinyu YAN, unidad de JUVENTUD de la OIT en Ginebra





ISBN: 978-9220389201



9 789220 389201